



**Школа
экспорта РЭЦ**



РОССИЙСКИЙ
ЭКСПОРТНЫЙ ЦЕНТР

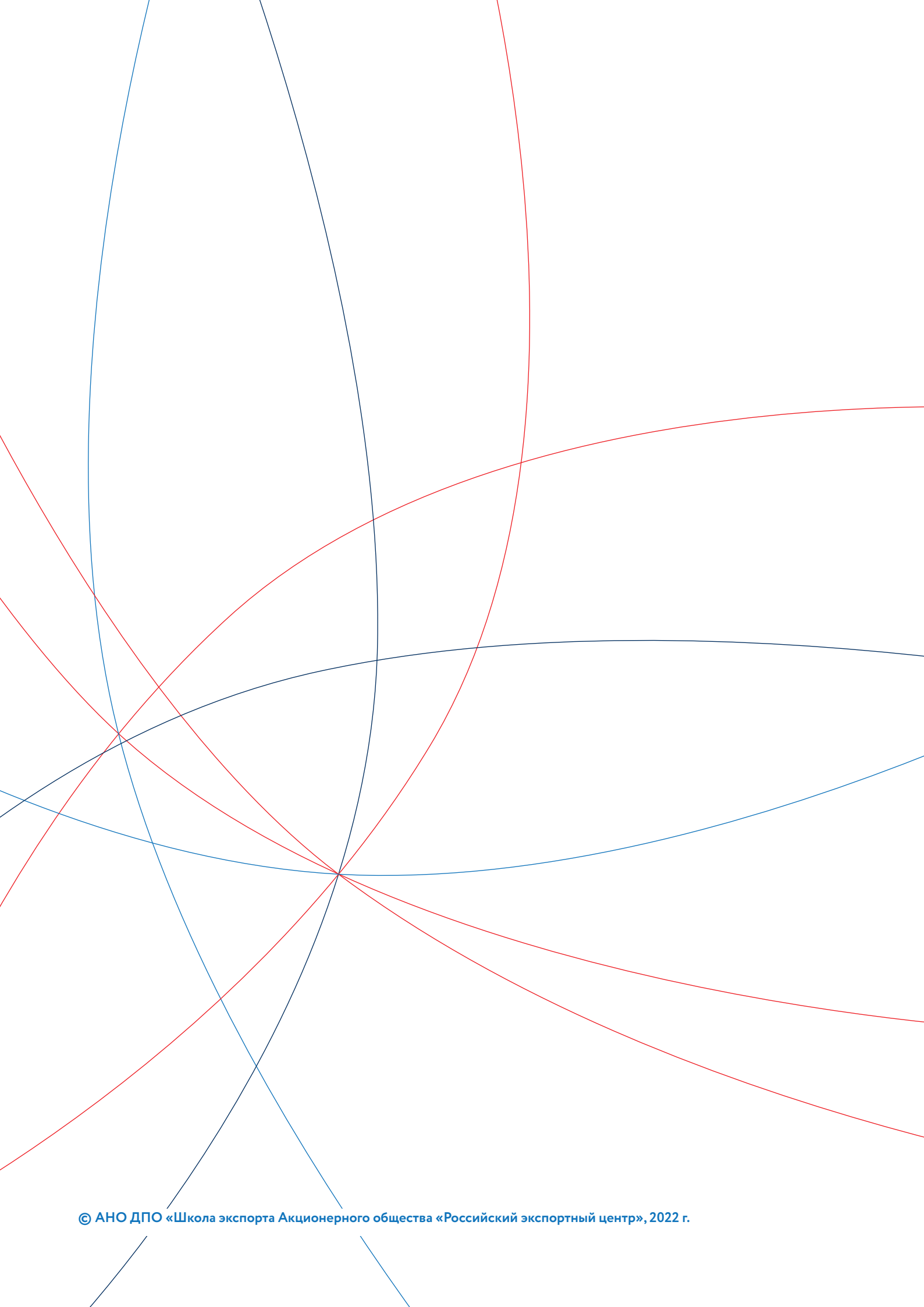


ДЕЛОВАЯ КОММУНИКАЦИЯ В ЭКСПОРТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**ГЕНДЕРНЫЕ
ОСОБЕННОСТИ**



АНО ДПО «ШКОЛА ЭКСПОРТА
АО «РОССИЙСКИЙ ЭКСПОРТНЫЙ ЦЕНТР», 2022 Г



Цель пособия – сформировать систему знаний о принципах и правилах эффективных кросс-культурных и межгендерных переговоров с представителями стран Восточной, Южной и Юго-Восточной Азии, стран Ближнего Востока и Африки, а также стран Центральной Азии в ситуациях, когда одной из сторон в переговорах выступают российские женщины – предприниматели.

Задачами пособия является рассмотрение культурных и языковых барьеров деловой коммуникации, знакомство с правилами гендерного проявления в деловых коммуникациях, правилами делового общения с представителями стран, выходящих на передовые позиции во внешнеторговых сделках России, в целях реализации малым и средним предприятиям МСП новых экспортных проектов.

ВСЕ ПРАВА ЗАЩИЩЕНЫ.

При цитировании и использовании учебного пособия необходимо указывать ссылку на источник – АНО ДПО «Школа экспорта АО «Российский экспортный центр».

Организация-разработчик: © АНО ДПО «Школа экспорта Акционерного общества «Российский экспортный центр», 2022 г.

При участии: _____

Астафьевой Анны Александровны,

практического психолога, специалиста в области краткосрочной и стратегической терапии, коуча, бизнес-тренера.

Беляевой Анны Владимировны,

исполнительного директора Ассоциации экономического сотрудничества со странами Африки, федерального тренера АНО ДПО «Школа экспорта Акционерного общества «Российский экспортный центр».

Веселовой Анны Сергеевны,

доцента департамента стратегического и международного менеджмента, академического директора аспирантской школы по менеджменту, заведующей научно-учебной лаборатории стратегий и операций международного бизнеса Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», г. Санкт-Петербург.

Веселовой Людмилы Сергеевны,

доцента, академического руководителя магистерской программы «Бизнес и политика в современной Азии» Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», г. Санкт-Петербург.

Кабахидзе Екатерины Львовны,

кандидата философских наук, доцента кафедры лингвистики, перевода и межкультурной коммуникации Факультета иностранных языков и регионоведения МГУ имени М.В. Ломоносова.

Сарсикеевой Алмы Назымбековны,

директора Товарищества с ограниченной ответственностью «Business-to-Business KZ», Республика Казахстан.

Турсунбаевой Саодат Гафуровны,

председателя Правления Международного женского общественного фонда «Шарк Аёли» – «Женщина Востока» – «Woman of East», Республика Узбекистан.

Шапошникова Сергея Вячеславовича,

доцента факультета мировой экономики и мировой политики Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
ГЛАВА 1. КОММУНИКАЦИЯ	7
Коммуникация – не просто общение	8
Барьеры коммуникации: культура, язык, нация	11
Невербальная коммуникация: жесты, мимика, позы	14
ГЛАВА 2. ГЕНДЕРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ КОММУНИКАЦИИ	18
Язык и гендер	19
Воспитание. Как формируются гендерные барьеры в коммуникации взрослых	20
Мужской и женский язык.	22
Природа гендерных барьеров коммуникации	22
Межгендерная деловая коммуникация	24
ГЛАВА 3. СТЕРЕОТИПЫ ГЕНДЕРН ОСПРИЯТИЯ КОНСЕРВАТИВНЫХ КУЛЬТУР. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫСТРАИВАНИЮ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ	28
ГЕНДЕРНЫЕ РОЛИ ЖЕНЩИНЫ В КУЛЬТУРЕ СТРАН ВОСТОЧНОЙ АЗИИ	29
🇯🇵 Япония	29
🇨🇳 Китай	34
🇰🇷 Южная Корея	38



ГЕНДЕРНЫЕ РОЛИ ЖЕНЩИНЫ В КУЛЬТУРЕ СТРАН РЕГИОНА MENA

 Египет	43
 ОАЭ	46
 Саудовская Аравия	49
 Иран	51
 Турция	53

ГЕНДЕРНЫЕ РОЛИ ЖЕНЩИНЫ В КУЛЬТУРЕ СТРАН АФРИКИ

 Нигерия	57
 ЮАР	59

ГЕНДЕРНЫЕ РОЛИ ЖЕНЩИНЫ В КУЛЬТУРЕ СТРАН ЮЖНОЙ И ЮГО-ВОСТОЧНОЙ АЗИИ

 Индия	62
 Индонезия	65
 Вьетнам	67

ГЕНДЕРНЫЕ РОЛИ ЖЕНЩИНЫ В КУЛЬТУРЕ СТРАН ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ

 Казахстан	70
 Таджикистан и  Узбекистан	76

ЗАКЛЮЧЕНИЕ	80
БИБЛИОГРАФИЯ	81
ГЛОССАРИЙ	82
ЧЕК-ЛИСТ КОДОВ ПОВЕДЕНИЯ	84
ПОЛЕЗНЫЕ СТРАНОВЫЕ ИСТОЧНИКИ	86



ВВЕДЕНИЕ

Современный бизнес целиком и полностью строится на эффективной коммуникации, способности сторон вести диалог и договариваться с партнерами. Учитывая динамичное развитие внешнеэкономических отношений российских предприятий, а также высокую активность женщин в деловой жизни страны, важно принимать во внимание гендерные особенности коммуникации. А когда предприятие выходит на мировой рынок, то открывается еще одна существенная грань деловых коммуникаций – межкультурные различия.

Практика показывает, что недостаточно внимательное отношение к этим особенностям – гендерным и межкультурным – подчас приводит к срыву, казалось бы, перспективных сделок.

Настоящее пособие имеет целью систематизировать представления участников внешнеэкономических сделок об особенностях гендерных проявлений в бизнесе с зарубежными партнерами.

Первая глава «Коммуникация» рассказывает о культурных и языковых барьерах в деловой коммуникации, затрагивая также и невербальный аспект общения.

Вторая глава «Гендерные особенности коммуникации» объясняет, как формируются в сознании людей принципы и правила гендерного поведения, чем отличаются мужской и женский стили общения. Материалы содержат практические советы о том, как наладить ход переговоров, учитывая гендерные особенности переговорщиков.

Третья глава «Стереотипы гендерного восприятия консервативных культур и преодоление барьеров в кросс-культурной межгендерной коммуникации» собрала практическую информацию о правилах коммуникации с представителями стран Восточной, Южной и Юго-Восточной Азии, стран Ближнего Востока и Африки, а также стран Центральной Азии.

Фокус на коммуникации именно этих стран связан с тем, что российским предпринимателям, относящимся к европейским культурам, ведущим коммуникации с позиций нейтрального отношения к гендерной составляющей, бывает сложно наладить диалог с представителями данных культур, традиционно отличающихся своими представлениями о мужской и женской роли в обществе.

Богатый практический опыт авторского коллектива позволил создать яркую палитру, которая передает важнейшие нюансы деловых отношений с обозначенными странами, от установления первого контакта до избегания табуированных тем.

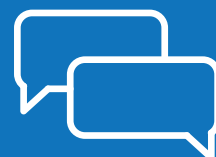
Пособие содержит ряд практических заданий на отработку понимания специфики отношений с каждой из представленных стран в ситуациях, когда одной из сторон в переговорах выступают российские женщины-предприниматели.

Уверены, что знакомство с особенностями гендерного и межкультурного поведения ваших партнеров поможет быстрому и эффективному налаживанию выгодных связей.

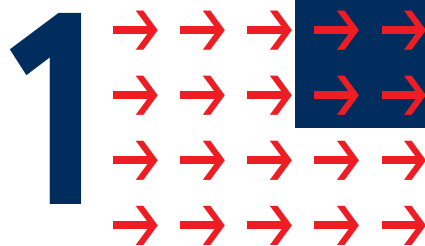
1 → → → → →
→ → → → →
→ → → → →
→ → → → →



КОММУНИКАЦИЯ



КОММУНИКАЦИЯ



КОММУНИКАЦИЯ – НЕ ПРОСТО ОБЩЕНИЕ

Термин «коммуникация» имеет двоякое значение: в переводе с латинского языка «communicatio» означает «сообщение, передача». С другой стороны, в латинском языке есть однокоренное слово «communis», которое можно перевести как «общий, общительный». При совмещении данных определений получается, что коммуникация – это процесс обмена информацией между общающимися сторонами с целью установления взаимопонимания между ними.

Коммуникация характеризуется наличием следующих компонентов, необходимых для успешного процесса взаимодействия:

1. источник (отправитель) – тот, кто собирает и передает информацию;
2. сообщение – непосредственная информация;
3. канал – средство передачи информации;
4. получатель (адресат) – тот, кому предназначена информация и кто ее интерпретирует.

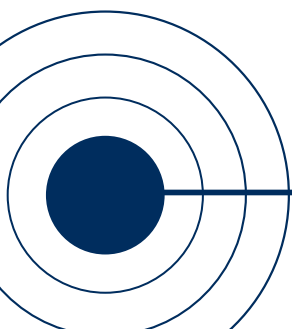
Важно различать понятия «коммуникация» и «общение». Во-первых, общение применимо в случае взаимодействия небольшой группы людей; во-вторых, общение указывает на процесс взаимодействия, но не предполагает нацеленности на результат; кроме того, в общении не заложена доминирующая роль кого-то из участников процесса.

В свою очередь, коммуникацию мы определяем как процесс передачи информации и обмена информацией. Ключевая доминирующая роль здесь отводится отправителю информации, который ее собирает и передает. Иными словами, коммуникацию можно определить как организованное общение, которое сопровождается передачей информации или ее обменом с определенной целью.

Помимо обмена информацией, целями коммуникации также могут являться:

- формирование определенных знаний и умений для последующей деятельности,
- обмен знаниями, опытом, средствами, приемами, технологиями, идеями и т.д.
- формирование у адресатов отношения к отправителю информации,
- формирование или изменение мотивации поведения, мнения или позиции по определенным вопросам, обмен эмоциями.

Таким образом, коммуникация направлена на достижение необходимого результата, исходя из общих интересов ее участников, – достичь взаимопонимания, информировать, мотивировать, убедить, и является основой деловых отношений.



ДЕЛОВАЯ КОММУНИКАЦИЯ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ И КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Деловая коммуникация – это коммуникация, направленная на решение производственных задач, которая осуществляется с целью обмена информацией, а также оказания влияния в интересах одной или нескольких сторон, участвующих в коммуникации.

Деловая коммуникация бывает двух видов: устная (деловая беседа, переговоры, совещание, дискуссия, презентация, пресс-конференция, интервью, проводимые в том числе онлайн, посредством видео-конференц-связи) и письменная (деловая корреспонденция, официальные документы компании).

Среди ключевых **признаков деловой коммуникации** можно отметить:

- *целеполагание* (стороны решают определенные задачи);
- *субординация и деловой этикет* (манера поведения определена этикетными нормами, а также иерархией подчиненности);
- *официально-деловой стиль речи* (присутствие в речевом общении канцеляризм, клише, терминов, преимущественно деловой лексики);
- *регламентированность* (ограниченность временным интервалом, протоколом и иными конвенциональными условиями);
- *манипуляция* (психологические коммуникативные приемы, которые способствуют сокрытию реальной цели коммуникации, искажают ее смыслы, оказывают психоэмоциональное воздействие).

Эффективность деловой коммуникации измеряется тем, насколько полно решена коммуникативная задача, достигнута цель коммуникации.

Исследователи выделяют пять типов деловой коммуникации, в соответствии с целью коммуникации:

- ➔ **ИНФОРМАТИВНАЯ**
стороны ставят перед собой задачу обменяться информацией
- ➔ **ПОЗНАВАТЕЛЬНАЯ**
партнеры по переговорам формируют новые структуры знаний
- ➔ **УБЕЖДАЮЩАЯ**
партнеры стремятся вызвать нужную реакцию, стимулировать к принятию определенного решения, сформировать определенное убеждение, эмоциональную реакцию, актуализировать необходимые фоновые знания, ценности, потребности
- ➔ **ЭКСПРЕССИВНАЯ**
желание сформировать у партнера психоэмоциональный настрой, вызвать эмоциональную реакцию
- ➔ **МАНИПУЛЯТИВНАЯ**
одна из сторон подвергается скрытому или открытому воздействию, теряет способность к рациональному логическому мышлению, в то время как другая, пользуясь данным преимуществом, достигает своих целей

ОСОБЕННОСТИ МЕЖКУЛЬТУРНОЙ КОММУНИКАЦИИ И ПЕРЕГОВОРОВ

Специалисты в области коммуникации активно используют два термина, которые в некоторых случаях выступают тождественными друг другу, а в других – не до конца равнозначными: **кросс-культурная и межкультурная коммуникации**.

Термин «кросс-культурная коммуникация» в исследовательских работах представлен (а) калькой английского термина «cross-cultural communication»; (б) коммуникацией между представителями трех и более культур; (в) коммуникацией на стыке, пересечении культур, перерастающей в столкновение.

Термин «межкультурная коммуникация» предложил американский антрополог Эдвард Холл в 1959 г., заложив в основу ценность диалога культур, подчеркивая адаптивный характер такой диалоговой коммуникации, способность к восприятию особенностей другой культуры. Этим термином мы и будем пользоваться в рамках данного пособия.

Межкультурная коммуникация – это взаимодействие между представителями разных национальных культур. В процессе межкультурной коммуникации происходит столкновение культур на всех уровнях (рис. 1). Рассмотрим эти уровни подробнее.



Рисунок 1. Уровни культур в условиях межкультурной коммуникации.

В связи с тем, что человек формируется в обществе, присваивая ценности, модели поведения, традиции и установки своего окружения, он совмещает в себе несколько уровней культур. Каждый человек, прежде всего, обладает **личной культурой**, т.е. системой взглядов и отношений, сформированных семьей, системой образования, личным опытом.

Кроме этого, человек обладает **профессиональной культурой**, которая определяется принадлежностью к той или иной профессиональной сфере, что накладывает отпечаток на стиль мышления, способы восприятия, манеру ведения беседы и многое другое. Так, профессиональные юристы будут вести переговоры, используя коммуникативные стратегии и способы воздействия отличные от, например, профессиональных инженеров.

Профессиональная культура коррелирует напрямую с **организационной культурой**. Например, стиль и тактика ведения деловых переговоров руководителя малого бизнеса, у которого небольшая компания, деятельность которой ограничена местным рынком, будет отличаться от манеры ведения деловых встреч руководителя крупной транснациональной корпорации с сетью представительств в разных странах мира и выходом на глобальные международные рынки.

Над личной, профессиональной и организационной культурами доминируют региональная и национальная культуры. **Региональная культура** включает в себя особенности поведения, восприятия, культурные клише, свойственные для жителей определенной географической территории. Например, партнер из Германии, который родился и был воспитан в федеральной земле Бавария, будет отличаться от саксонца, а житель испанской Каталонии от жителя Страны Басков, хотя де-юре они относятся к одной и той же нации – немецкой и испанской соответственно. **Национальная культура**, которая включает в себя региональную культуру, задает основные национальные черты характера, которые потом попадают под огранку нижестоящих уровней культур.



Цивилизационные различия закладываются, прежде всего, религией, государственной идеологией, историко-культурным развитием этноса. Картина мира представителя китайской цивилизации будет разительно отличаться от мировоззрения жителя одного из исламских государств или стран Латинской Америки.

Важно отметить, что процесс межкультурной коммуникации, помимо культурной компоненты, осложняется еще и подсознательным разделением межкультурного делового пространства на «своих» и «чужих». Данная оппозиция порождается автоматически, и требуется сознательное усилие для того, чтобы из негативной оценки другой национальной культуры, продуцируемой концептом «чужой», перейти хотя бы в нейтральную «сторона по переговорам». Подсознательная негативная установка на «чужого» может привести к конфронтации, непониманию, другим негативным блокам и установкам.

Межкультурные переговоры, когда встречаются представители разных национальностей, культур, являются одним из самых сложных видов коммуникации, в процессе которой стороны вынуждены преодолевать культурные, коммуникативные, психологические и иные барьеры.

БАРЬЕРЫ КОММУНИКАЦИИ: КУЛЬТУРА, ЯЗЫК, НАЦИЯ

Ключевой целью коммуникации является понимание. На пути к пониманию в условиях межкультурных переговоров может стоять множество барьеров коммуникации.

Исследователями выделяются языковые, ценностные, поведенческие коммуникативные барьеры. Кроме этого, выделяются физические и психологические барьеры, культурные, этические, религиозные, социальные барьеры, барьеры индивидуального восприятия. Можно выделить несколько групп основных коммуникативных барьеров, сформированных на основе следующих национально-культурных, языковых и психолингвистических параметров.

Когнитивные культурно-специфические барьеры коммуникации. Язык наделяет носителя специфической национальной картиной мира – ментальным образом окружающего мира, который формируется в сознании носителей одной культуры и отличается от картины мира представителей другой культуры. Национальная когнитивная картина мира влияет на восприятие окружающей действительности. К примеру, представители различных культур будут по-разному понимать концепт «свобода». Для русскоязычного человека свобода – это бескрайние поля, необузданная воля, отсутствие обязательств, сроков, договоренностей, наконец, чистый лист ежедневника на текущий момент, день или месяц. Немец понимает свободу как наличие законов, правил и иных ограничений, ведь свободным можно почувствовать себя только тогда, когда знаешь рамки дозволенного и они соблюдаются всем обществом.

Барьеры невербальной коммуникации. Невербальная коммуникация выполняет важную функцию в общении. Средства невербальной коммуникации могут ошибочно переноситься на другие культуры или неверно интерпретироваться, нарушая ход и смысл коммуникации. Например, известно, что в большинстве культур при встрече в деловом мире принято рукопожатие. Данная норма распространяется как на мужчин, так и на женщин-предпринимателей, однако в некоторых странах рукопожатие между женщиной и мужчиной исключено. Данное ограничение распространяется на страны исламского мира, и если женщина протянет руку в попытке поздороваться при встрече с мужчиной, то может столкнуться с резким отказом и почувствовать негодующий взгляд собеседника на себе.

Семантические барьеры коммуникации. В более широком контексте это языковой барьер коммуникации, выражающийся в недостаточном знании иностранного языка для передачи смысла и содержания высказывания, что препятствует пониманию коммуникантов. В этой связи можно привести пример, когда во время переговоров русский и французский партнеры в перерыве горячо обсуждали на английском языке деловой вопрос, предметом которого было слово «action». Подошедший к ним англичанин никак не мог понять, о чем идет речь. Как оказалось, французский и русский предприниматели говорили об акциях, при этом хорошо друг друга понимая, считая, что английское слово «action» (так созвучное слову «акция» в обоих языках) и обозначает ценную бумагу, а вовсе не «share».

Технологизированность коммуникации. В силу усложнённости иноязычной коммуникации общение на иностранном языке зачастую сводится к техническому обмену информацией вместо обмена смыслами. В связи с тем, что в некоторых культурах успех деловых переговоров зависит от качества межличностных взаимоотношений (Япония, Мексика, ОАЭ и другие), то доверительный диалог приобретает большое значение и ценность, а замена истинной коммуникации механическим процессом обмена информацией не позволяет выстроить долгосрочные партнерские отношения. Например, партнеры из Мексики непременно будут расспрашивать о здоровье членов семьи, увлечениях детей и задавать прочие неуместные, с точки зрения европейского переговорщика, вопросы. Все дело в том, что семья является главной ценностью в мексиканской культуре, поэтому подробные расспросы о членах семьи – проявление искреннего и глубокого уважения.

Этнокультурные барьеры, основанные на стереотипах, предрассудках коммуникантов, конфессиональных, социальных, политических, культурных различиях партнеров коммуникации, также являются основанием для появления барьеров межкультурной коммуникации. Стереотипизированное мышление в деловой коммуникации приводит к недоверию сторон друг другу, восприятию всего произносимого и мыслимого в парадигме «свой-чужой».

Межкультурные барьеры коммуникации. Голландский культуролог Г. Хофстеде предложил принцип типологии культур, в основу которого заложил ценности (социальные принципы, цели, стандарты), принятые в данной культуре, полагая, что одна культура от другой отличается именно набором ценностей. Проведя опрос среди 116 000 респондентов в 40 странах мира из разных регионов, он предложил 6 параметров дифференциации культур: индивидуализм/коллективизм, маскулинность/фемининность, отношение к власти, отношение к отдыху, избегание неопределённости, краткосрочные/долгосрочные отношения. Рассмотрим каждый из данных параметров в отдельности.

Культуры отличаются по степени сплоченности ее представителей, способности к командной работе. Г. Хофстеде описал это различие в оппозиции **«коллективизм/индивидуализм»**. Представители коллективистских культур в переговорном процессе выступают единой командой, не склонны принимать решения самостоятельно, предпочитая дискуссии в группах, бережно относясь к общему мнению. Предприниматели, которых можно отнести к индивидуалистским культурам, напротив, – самостоятельные и независимые в своих мнениях, суждениях, высказываниях. В индивидуалистском обществе наиболее частое употребление получает местоимение «я», а в коллективистском – «мы». В коллективистском обществе ярче всего в менталитете его представителей проявляется оппозиция «свой-чужой». К максимально индивидуалистским обществам относятся США, Австралия, Великобритания, Канада, Нидерланды, Израиль. К наиболее коллективистским относятся Китай, Япония, Венесуэла, Колумбия, Египет.

В русской культуре не представляется возможным принимать решения без его согласования с руководителями компании на всех уровнях. Дистанция власти – следующий параметр, предложенный Г. Хофстеде, в русской культуре большая. Параметр **«дистанция власти»** говорит о том, насколько власть участвует в жизни общества, какие формы взаимодействия приняты между обществом и властью. Также этот термин экстраполирован на деловые отношения. Представители высокодистантных культур с пиететом относятся к власти, которая выступает мощным регулятором всех жизненных процессов общества или компании. В странах, где дистанция власти маленькая, начальники и подчиненные выступают равными партнерами, обращаются друг к другу по имени и общаются неформально. В высокодистантных культурах представитель власти буквально обожествляется, подчиненные лишены права принимать участие в управлении, отстранены от любых решений. К высокодистантным культурам относятся Объединённые Арабские Эмираты, Мексика, Венесуэла, Индия, Франция, Турция, Бельгия и Россия. К низкодистантным культурам относятся Австрия, Израиль, Дания, Швеция, Норвегия, Финляндия.

Кто не рискует, тот не пьет шампанского, – коронный аргумент русскоязычного переговорщика, когда встает вопрос о действиях с неизвестным результатом. Однако далеко не все представители бизнеса готовы идти на риск, а тем более если они принадлежат к культуре с высоким индексом избегания неопределенности.

Итак, следующий параметр культуры – страны с высоким/низким индексом **«избегания неопределенности»**. В странах с высоким индексом избегания неопределенности ее представители не любят рисковать, опасаются нововведений, предпочитая действовать по прописанным правилам. В странах с низким индексом избегания неопределенности люди готовы идти на риск, приветствуют перемены и достаточно уверенно себя чувствуют в кризисных ситуациях. К странам с высоким индексом избегания неопределенности по убывающей относятся: Греция, Португалия, Россия, Япония, Южная Корея, Пакистан, Таиланд, Иран, Индия, Объединенные Арабские Эмираты.

«Маскулинность/фемининность» – один из самых разработанных индикаторов культур. В тех обществах, которые относятся к маскулинному типу культуры, доминируют мужчины, поощряется уверенное, или ассертивное, поведение, а гендерные стереотипы очень сильны, в мужественных культурах детей учат честолюбию, соперничеству, амбициозности. Традиционно маскулинными обществами считаются Япония, Австрия, Швейцария. В странах, которые относятся к категории фемининных культур, больше проявляется забота и внимание к окружающим, на первый план выходит качество жизни, ценность отношений, а духовные блага доминируют над материальными. В фемининных культурах ценятся скромность и послушание. Детей приучают помогать родителям, следовать моральным и этическим нормам поведения. Не приветствуется хвастовство и громогласность. К странам с фемининной культурой относят Финляндию, Данию, Нидерланды, Норвегию и Швецию. Промежуточное положение занимают страны Южной Америки, Греция, Испания, Франция, а также Россия.

Ориентация на **«краткосрочные и долгосрочные отношения»** распространяется на отношения между деловыми партнерами, их длительность и стабильность. В некоторых странах для эффективных деловых переговоров нужно провести большую подготовительную работу, зарекомендовать себя в качестве надежного партнера, готового строить доверительные отношения. В данных культурах принимающая сторона будет организовывать ужины, общение в неформальной обстановке, чтобы ближе познакомиться, установить доверительные отношения. Инвестиция в долгосрочное партнерство рассматривается как важное капиталовложение. В других же странах для ведения бизнеса совершенно не требуется доверительных дружеских отношений, их рассматривают в качестве помехи бизнесу, т.к. они мешают объективности, наложению штрафных и иных санкций на партнера. К культурам, которые делают ставку на долгосрочные отношения, относят Индию, Японию, Китай, Россию, а к культурам, где долгосрочные отношения не представляют ценности, – США, Канада, Германию, Францию.

В завершение приведем еще один индикатор, предложенный Г. Хофстеде, – «отдых/самоограничение». Культуры, в которых преобладает ценность отдыха, ее представители совмещают отдых и работу, любят во время встреч обсудить планы на отпуск или с энтузиазмом будут рассказывать о проведенном времени в горах или на море. Однако в культурах, в которых приветствуется сдержанность и аскеза, считается легкомысленным и даже неприятным говорить об отдыхе и отпуске, т.к. это лишь малозначительная часть жизни, которая отрывает от работы. Представители культур, поощряющих отдых, живут под лозунгом «работать, чтобы жить», а представители культур, где руководствуются идеалами аскезы, – «жить, чтобы работать». В таких странах, как Объединенные Арабские Эмираты, Иран, будут рады переключиться на незатейливый разговор об отдыхе, а вот в Египте, Казахстане, Южной Корее лучше разговора о бизнесе может быть только разговор о бизнесе.



НЕВЕРБАЛЬНАЯ КОММУНИКАЦИЯ: ЖЕСТЫ, МИМИКА, ПОЗЫ

Невербальную коммуникацию можно назвать коммуникацией без слов, молчаливым языком, однако воздействие такого вида коммуникации может оказаться гораздо сильнее, чем вербальное высказывание. Вербальный и невербальный языки тесно взаимодействуют друг с другом в процессе делового общения, дополняя, а иногда и противореча друг другу (например, если участник переговорного процесса не искренен, то его может выдать поза или жест). Невербальный язык также обладает национальной спецификой, которая уходит корнями в традиции этноса, параметры культуры народа: фемининность/маскулинность, коллективистский/индивидуалистский и другие.

Рассмотрим средства **невербальной коммуникации** и примеры использования невербального языка представителями разных культур.

Средство невербального общения	Интерпретация знаков невербальной коммуникации в разных культурах
Позы	В американской культуре достаточно распространенной среди мужчин является поза нога на ногу, однако в странах Ближнего Востока такая поза считается оскорбительной, т.к. подошвы обуви не должны быть направлены на собеседника. В странах Ближнего Востока, Турции женщинам не рекомендуется сидеть со скрещенными щиколотками ног, т.к. данная поза считается вызывающей.
Жесты	Жест «ОК!» в связи с глобальной американизацией культуры во многих странах приобрел значение «все хорошо», однако получил и отличные коннотации. Так, в Японии он означает деньги, в странах Латинской Америки носит крайне оскорбительное значение, а в Тунисе сообщает о намерении расправиться с собеседником.
Мимика	Сдержанная официальная улыбка, пожалуй, является проявлением тактичности, доброжелательности в большинстве стран, однако гораздо сложнее дело обстоит со смехом. Так, в некоторых странах Африки смех свидетельствует о том, что собеседник сбив с толку, находится в замешательстве, а вовсе не веселится над чьей-то шуткой.
Зрительный контакт	Зрительный контакт в США и Западной Европе носит положительную коннотацию, говорит об открытости, доверии, понимании между собеседниками. Однако в Китае смотреть в глаза собеседнику считается признаком невоспитанности, в Японии – вызовом другому человеку. В арабских культурах, напротив, принято смотреть глаза в глаза, т.к. это верный способ прочесть мысли партнера, проникнуть в его мир и понять намерения.
Тактильный контакт	Касания в невербальной коммуникации также играют разную роль в культурах. К низкотактильным культурам, где касания не приняты, относятся США, Япония, некоторые страны Западной Европы. К высокотактильным странам, где прикосновения собеседника расцениваются как знак дружбы, расположения, относятся страны Латинской Америки, Россия, Италия, Греция.

Проксемика / Пространственные условия общения	В разных культурах существуют разные правила соблюдения дистанции между собеседниками. В одних культурах близкое расстояние между партнерами является нормой, в других – признаком вторжения в личное пространство и агрессией. Близкую дистанцию предпочтут представители стран Латинской Америки, арабских и европейских стран, а максимально далекую дистанцию необходимо сохранять с партнерами из Японии.
Хронемика / Использование времени	Все культуры делятся на монохронные (время рассматривается линейно и дискретно) и полихронные (время воспринимается как круг или цикл). Представители полихронных культур делают несколько дел одновременно, легко переключаются на другие занятия, не соблюдают временные договоренности, а представители монохронных культур делают только одно дело в единицу времени, соблюдают дедлайны, четко планируют по времени свою работу.
Цвет	Цвет в межкультурной деловой коммуникации имеет также большое значение, начиная от цвета одежды во время деловой встречи до цвета оберточной бумаги, в которую будет упакован подарочный сувенир. Так, белый цвет в России означает чистоту, торжество, а в Японии – траур. Красный цвет в Европе и США – опасность, а в Китае – радость, веселье.

Невербальная коммуникация так же, как и вербальная, наполнена смыслами, эмоциями, однако использовать ее необходимо с учетом национально-культурных характеристик средств невербалики.

Согласно ряду исследований, невербальная коммуникация в процессе общения имеет большее значение, чем вербальная, т.к. ее знаки воспринимаются и интерпретируются на бессознательном уровне быстрее. В русском языке есть пословица, которая прекрасно иллюстрирует эту мысль: «Встречают по одежке, а провожают по уму». При взгляде на партнера нам достаточно 30 секунд, чтобы составить портрет этого человека, который будет включать его социальный статус, интеллектуальные данные, черты характера. На основании полученных параметров мы уже будем выстраивать свою модель взаимодействия с ним.



ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЛОВОЙ МЕЖКУЛЬТУРНОЙ КОММУНИКАЦИИ

Гибкость мышления, восприятия, действия. Неспособность и нежелание быстро перестраиваться и адаптироваться к изменениям часто становится барьером в межкультурной коммуникации. Люди не любят перемен, т.к. боятся, что они могут пошатнуть их убеждения, привычный способ мышления, сложившиеся мнения, войти в противоречие с усвоенными культурными традициями. В межкультурных коммуникациях, во-первых, надо не бояться выходить из собственной зоны комфорта, а во-вторых, - пробовать новые методы и способы коммуникации с представителями других культур.



Будьте гибкими в своих действиях и решениях, не бойтесь выходить из собственной зоны комфорта.

Изучение базовых ценностей, культурного кода партнера по межкультурным переговорам. Готовясь к переговорам, необходимо не только изучить документы, информационные ресурсы компании, профессиональную биографию делового партнера, но и национально-культурные особенности страны, из которой происходит партнер, обращая особенное внимание на ценности в данной культуре. В связи с тем, что культурный код пронизывает все структуры сознательного и бессознательного, его понимание поможет выстроить стратегию переговоров, управлять переговорным процессом, расставить приоритеты, вызвать необходимые реакции и психологический настрой.



Внимательно изучите «ДНК культуры» партнера на этапе подготовки к переговорам.

Сравнительный анализ культур поможет выявить потенциальные конфликты на почве несовпадения базовых ценностей и понимания мира. Например, представители западных компаний, встречаясь с руководителями арабских и других ближневосточных стран, часто пренебрегают светской беседой в начале переговоров, которая носит «праздничный» характер и касается вещей далеких от предмета встречи. Для представителей ближневосточных стран, однако, такая беседа является поворотным моментом всех переговоров, единственным способом установления доверия, именно от этого незначущего разговора может зависеть весь исход переговорного процесса.



Посредством сравнения выявите возможные точки столкновения культур во избежание конфликтов.

Установление доверительных отношений с партнером/командой по переговорам. Доверие играет ключевую роль в переговорах, и оно складывается, прежде всего, из готовности предоставить партнеру необходимую информацию о компании, предмете переговоров, открытого обсуждения целей и задач сотрудничества, приоритетов сторон. Исследования, проведенные в странах различных регионов мира, показали, что американские и западноевропейские бизнесмены склонны доверять партнерам по переговорам больше, нежели представители стран Азиатско-Тихоокеанского региона, Латинской Америки и Ближнего Востока. Западноевропейские и американские бизнесмены исходят из презумпции доверия профессионализму партнера, а восточные – личного доверия партнеру по переговорам.

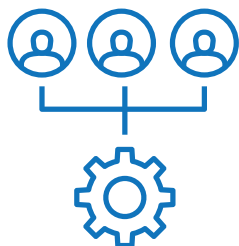


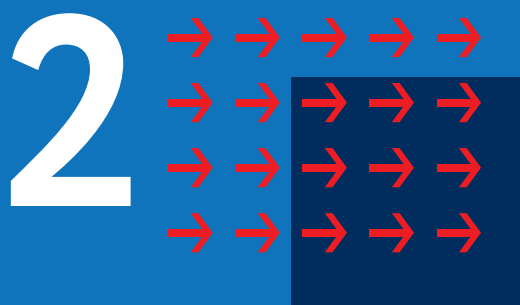
Установите доверительные отношения с партнерами.

Разрешение, а не игнорирование конфликтных или спорных ситуаций. Источником конфликтных ситуаций за столом переговоров могут стать культурные стереотипы, которые носят, как правило, уничижительный характер и могут привести к тому, что действия и слова партнера будут восприниматься через призму данных стереотипов, искажая реальные намерения и действия. Вместо того, чтобы руководствоваться стереотипами, необходимо сосредоточить свое внимание на прототипах культур, т.е. типичных моделях поведения и ценностях представителей данной культуры. Второй возможный источник конфликтов – интерпретация поведения, коммуникативных стратегий партнера через призму своей собственной культуры. Невозможно найти двух людей с одинаковыми принципами, набором ценностей в рамках даже одной культуры, еще сложнее это сделать в условиях межкультурных переговоров. Непонимание, трения и конфликты необходимо купировать на самых ранних стадиях, т.к. они имеют спорадический эффект, подрывающий основу сотрудничества – доверие.



Игнорирование межкультурных конфликтов – опасная стратегия.

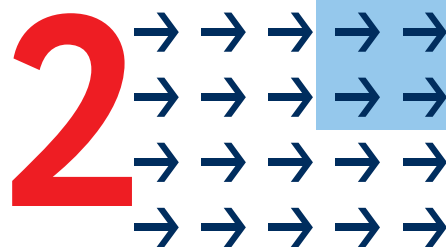




ГЕНДЕРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ КОММУНИКАЦИИ



ГЕНДЕРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ КОММУНИКАЦИИ



Общение между мужчиной и женщиной также можно назвать межкультурным общением. Различия между мужчиной и женщиной конституированы на биологическом, социально-психологическом и культурном уровнях. Исследователями в ряде экспериментов были выявлены различия между полами в психических познавательных процессах, интеллекте, креативных способностях, волевой, эмоциональной и мотивационной сферах. Несовпадающие мировоззренческие, потребностно-мотивационные, ценностно-ориентационные и поведенческо-деятельностные компоненты влияют на стратегии и тактики ведения переговоров, коммуникативную деятельность деловых партнеров мужчин и женщин. Роли, которые играют мужчины и женщины в переговорном процессе, определяются укорененными в обществе гендерными стереотипами.

Еще острее гендерные различия наблюдаются в межкультурных переговорах, когда на гендерные стереотипы накладываются индивидуально-личностные психологические и когнитивные особенности, личная, профессиональная и корпоративная культуры, а также национально-культурные стереотипы стран, в которых зафиксированы социальные ожидания и даже требования к поведению женщин и мужчин.

ЯЗЫК И ГЕНДЕР

Мы живем в переходную эпоху, когда трудно отследить меняющееся отношение к полу и гендеру. **Гендерная коммуникация** относится к специализированной области, которая фокусируется на различиях в том, как общаются мужчины и женщины. Это интересная область, которая стала еще более сложной из-за меняющихся определений пола в 21 веке. Важно понимать, что многое из того, что следует ниже, относится исключительно к мужчинам и женщинам.

ОТЛИЧИЯ ПОНЯТИЙ «ПОЛ» И «ГЕНДЕР»

Достаточно очевидным является различие между мужскими и женскими манерами, привычками, оценками, представлениями и, конечно, особенностями общения.

Несхожесть мужчин и женщин обусловлена не только биологическими различиями, но и психосоциальными факторами. И в настоящее время они изучаются довольно интенсивно. Для корректного описания этой дифференциации были введены понятия «пол» и «гендер».

Термин «пол» (лат. «sexus») определяет биологические различия, заданные от рождения.

Термин «гендер» («gender») был введен, чтобы уйти от термина «пол», чтобы подчеркнуть не природную, а социокультурную природу межполовых различий.

Гендер — это социальный пол, психологическое явление, относящееся к усвоенным формам поведения и установкам, сопряженным с биологическим полом (Ф. Зимбардо).

Конечно, гендерные различия не объясняют всех проблем, которые возникают в коммуникациях между женщинами и мужчинами, но нередко общение не удаётся именно потому, что у партнёров разные представления о том, как нужно общаться, и они по-разному выражают свои мысли и чувства, разговаривают «на разных языках».

Если мы осознали и поймём, в чем эти различия, то сможем приспособиться к стилю общения противоположного пола, нам будет легче противостоять реальным столкновениям интересов и найти общий язык, чтобы преодолеть их.

ГИПОТЕЗА «ГЕНДЕРНЫХ СУБКУЛЬТУР»: РЕЧЕВОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МУЖЧИН И ЖЕНЩИН КАК МЕЖКУЛЬТУРНАЯ КОММУНИКАЦИЯ

В конце 80-х - начале 90-х годов возникла гипотеза «гендерных субкультур», согласно которой принципы межкультурной коммуникации были распространены на гендерные отношения.

Согласно этой гипотезе мужчины и женщины в детском и подростковом возрасте возвращаются преимущественно в однополых группах, образуя субкультуры и усваивая свойственный им речевой этикет, стратегии и тактики. В дальнейшем эти «культурно обусловленные» различия приводят к неверной интерпретации высказываний партнера другого пола, что провоцирует непонимание, неадекватную реакцию и ведет к речевым конфликтам, которые приравниваются к межкультурным.

Сегодня исследования западноевропейских (преимущественно германских) авторов подвергают сомнению актуальность этой гипотезы. Действительно, в большинстве современных западноевропейских культур можно отметить лишь некоторые стилистические особенности мужской и женской речи, и то они не характерны для деловой коммуникации.

Давайте рассмотрим, как приобретаются эти различные репертуары речевого поведения.



ВОСПИТАНИЕ. КАК ФОРМИРУЮТСЯ ГЕНДЕРНЫЕ БАРЬЕРЫ В КОММУНИКАЦИИ ВЗРОСЛЫХ

Ребёнок, осваивая язык, овладевает не только слушанием и говорением. Одновременно он обучается тому, как стать членом определённой группы. Поскольку существуют общие для всех культур различия женских и мужских ролей, можно сказать, что когда дети учатся говорить, то одна из вещей, которую они познают, это культурная роль, предопределённая каждому на основе их пола.

Мы ожидаем от носителей своей культуры согласованности внешнего облика и поведения, и дети сначала учатся этой взаимосвязи.

Это двусторонний процесс: ребенок учится быть полноправным членом речевого сообщества мужского или женского пола, и наоборот, дети, усваивая речевое поведение согласно своему полу, закрепляют социальный порядок, конструирующий гендерную идентичность. Социальные психологи называют процесс обучения тому, как выполнять роль, предопределенную полом, созданием **гендерной идентичности**.



«НАСТОЯЩАЯ ДЕВОЧКА» VS «НАСТОЯЩИЙ МАЛЬЧИК» – РАЗЛИЧИЯ В ТРЕБОВАНИЯХ К ГЕНДЕРНОМУ СТИЛЮ ПОВЕДЕНИЯ

С самого рождения ближайшее окружение ребенка по-разному ведет себя и предъявляет разные ожидания к поведению девочек и мальчиков, формируя различные установки и навыки в будущей женщине и мужчине. Какими видит социум «настоящую девочку» и «настоящего мальчика»?

Идеалом общества считается, что мальчики должны развивать свои физические качества и сноровку и учиться владеть ситуацией, а девочки уметь прихорашиваться и косвенно влиять на ситуацию. В определенный момент девочки начинают воспринимать себя как робких и очаровательных и вести себя соответствующим образом.

Ряд исследований доказали, что уже с раннего возраста есть различия в контекстах общения взрослых с девочками и мальчиками. К девочкам взрослые обращались с просьбой о помощи более чем в 50% случаев, к мальчикам – только в 30%, девочек склоняют к активным играм в 5% случаев, мальчиков – в 18%.

В целом мальчиков чаще побуждают к широкой палитре действий, а девочек – к помощи и другим полезным поступкам.

Норма воспитания способствует тому, чтобы мальчики открыто соперничали, а девочки открыто сотрудничали. Мальчиков поощряют быть упорными, настойчивыми, «борцами», девочек – уступчивыми, тихими, мягкими, гибкими. Поведение, несвойственное гендеру, порицается. Так, для девочек, преимущественно выбирающих мальчишеские игры и «мужские» занятия, в русском языке есть определение «пацанка», мальчиков, предпочитающих «девчачье» поведение, называют обидными прозвищами «нюня», «хлюпик» и т.д.

ИГРЫ МАЛЬЧИКОВ И ДЕВОЧЕК

Мир игры проливает свет на взаимоотношения взрослых мужчин и женщин. В целом игры и поведение мальчиков больше ассоциируются с действием и соперничеством, а игры и поведение девочек – с разговорами и кооперацией. Девочки больше озабочены тем, чтобы нравиться другим, мальчики добиваются статуса и независимости.

С раннего возраста мальчики проявляют большую физическую активность и интерес к играм, связанным с борьбой и соперничеством, достижением и удержанием статуса и независимости.

Они склонны играть на улице в больших иерархично структурированных группах. В играх мальчиков есть победители и проигравшие, а также продуманная система правил, которая часто становится предметом споров. У них есть лидеры, которые указывают другим, что и как делать, и противостоят тому, что предлагают другие мальчики. Добиться статуса можно и другим способом – занять центральное место, рассказывая истории и анекдоты и отвлекая внимание от рассказов других и оспаривая их. Также часто можно услышать, как мальчики хвастаются своими умениями и спорят о том, кто и чем лучше.

Девочки демонстрируют большую эмоциональность и интерес к личностным взаимоотношениям. Они играют в маленьких группах или парами, центром социальной жизни девочки является лучшая подруга.

В групповых играх, в которые чаще играют девочки, действует очередность, во многих играх нет победителей или проигравших. Девочки не отдают приказаний, им не свойственно всеми средствами добиваться статуса, они выражают свои предпочтения в виде предложений, которые, скорее всего, будут приняты. Часто они много времени просто сидят вместе и разговаривают.

Вместе с тем и мальчики пытаются пойти на компромисс, а девочки пробуют применить физическую силу, и те, и другие борются за право контролировать игру.

Игра мальчиков разъясняет, почему мужчины будут бдительно следить, нет ли признаков того, что их статус снижают или командуют ими. Основной продукт обмена в иерархическом мире мальчиков – статус, а достичь и удержать его можно, отдавая приказы и заставляя других следовать им. Мальчик в положении низкого статуса может оказаться в ситуации, когда им помыкают. Таким образом, мальчики отслеживают в своих отношениях самые незначительные сдвиги в статусе, фиксируя, кто отдаёт приказы, и кто их выполняет.

Игра девочек управляют другие движущие силы, основной продукт обмена в сообществе девочек – близость, установление прочных взаимосвязей, которые не подразумевают больших групп. В своей дружбе девочки фиксируют самые незначительные сдвиги в отношениях, стараясь сохранить близость. При этом девочки тоже умеют отдавать приказы и выстраивать иерархические структуры, например, когда играют в «дочки-матери». Женщины продолжают достигать своих целей, фиксируя и выстраивая взаимосвязи и взаимоотношения.



МУЖСКОЙ И ЖЕНСКИЙ ЯЗЫК. ПРИРОДА ГЕНДЕРНЫХ БАРЬЕРОВ КОММУНИКАЦИИ

Итак, типичный «мужской мир» – это иерархическая система, в которой люди находятся на более высокой или низкой ступени, где главным является независимость. Движущим мотивом коммуникации мужчин является *асимметрия статуса* – стремление удержаться на верхней ступени иерархической лестницы и защитить себя от попыток других принизить их и манипулировать ими. Два человека сразу не могут занимать ведущую позицию, поэтому коммуникация с позиции асимметрии статуса – это соперничество, столкновение и сопротивление.

Типичный «женский мир» – это сеть взаимосвязей, в которой люди стремятся избежать изоляции и сохранить общность. Движущим мотивом коммуникации женщин является поддержание *симметрии отношений*, в которых соратники пытаются найти и оказать помощь и поддержку, достичь согласия и чувствуют себя в равной степени близкими друг другу.

Несмотря на то, что всем нужны как близкие отношения, так и независимость, женщины склонны сосредотачиваться на первом, а мужчины на втором.

Женщинам тоже не безразлично достижение общественного положения и предотвращение неудач, но это не является той целью, на которой они постоянно сосредоточены и часто добиваются её путем создания межличностных связей. Здесь тоже существуют иерархии, но они больше относятся к дружбе, чем к власти и успеху.

Мужчины также стремятся к общению и избегают изоляции, но обычно делают это за счет «иерархического общения». Один из вариантов иерархического общения – общение через сопротивление.

Мужские тактики речевого поведения

Асимметрия статуса формирует «Report style» мужской речи, то есть мужчины предпочитают речь, содержащую факты, данные и направленную на решение проблем, такой разговор напоминает «обмен докладами».

Мужские тактики речевого поведения нацелены на демонстрацию доминирования в разговоре.

1. Дистанция. Мужчины предпочитают говорить лицом к лицу, друг напротив друга, и будут стоять ближе к женщинам, чем к мужчинам.
2. Прикосновения. В целом мужчины избегают прикосновений. Но если используют, то чаще – как демонстрацию доминирования, включая похлопывания, шлепки по спине и прикосновения к плечу. При рукопожатии – рука, развернутая ладонью вниз, сильное, давящее рукопожатие, особенно усиленное прямым взглядом в глаза, указывают на доминирование.
3. Зрительный контакт. Мужчины смотрят в глаза собеседнику как во время говорения, так и во время слушания, чтобы открыто продемонстрировать доминирование. Но вообще предпочитают избегать прямого зрительного контакта или слушать с закрытыми глазами, когда говорит другой человек, особенно в смешанной коммуникации.
4. Невербальные сигналы. Мимика у мужчин менее живая, чем у женщин, они реже улыбаются, и исследования показали, что мужчины хуже, чем женщины, распознают невербальные сигналы и менее успешны в отправке невербальных сигналов. Жестикуляция мужчин также более сдержанная.
5. Содержание. Предпочитают предложения-сообщения, редко сообщают личную информацию о себе, но стремятся доказать, что лучше всех ориентируются в текущих событиях, теме разговора и т.п. Обычно мужчины сосредотачиваются на предоставлении своей точки зрения, вероятнее проигнорируют то, что было сказано прежде, что, скорее всего, обидит женщин. Сообщение информации, по сути, асимметрично, так как создает говорящему более высокий статус эксперта. В смешанных разговорах мужчины обычно говорят дольше и больше.
6. Перебивания. Разговор мужчин – это конкуренция за господство, перескакивание с одного вопроса на другой. Мужчины склонны к безапелляционным, напористым утверждениям, к монологу и не озабочены включенностью всех в коммуникацию. Используют перебивания, прерывают говорящего, не дают ему завершить высказывание, меняют тему разговора для того, чтобы показать свое доминирование. Через какое-то время после установления иерархии, говорить будет только один или несколько, обращаясь к целой группе, остальные будут молчать.

7. Обсуждение проблем. Приглашение **обсудить** проблему мужчина воспринимает как предложение **решить** проблему и предлагает решение, совет. Высказывание совета, как и предложение помощи, для мужчин - действие асимметричное, советчик, помощник ставит себя в положение более информированного, более рассудительного и владеющего ситуацией. Поэтому мужчина комфортнее чувствует себя, когда дает совет и предлагает помощь, получение совета и помощи воспринимается им как принижающее его статус и ущемляющее независимость.

СТРЕМЛЕНИЕ К СИММЕТРИИ В ОТНОШЕНИЯХ КАК ДВИЖУЩАЯ СИЛА ЖЕНСКОЙ КОММУНИКАЦИИ

Симметрия отношений формирует «Rapport style» женской речи, ассоциирующийся с вежливостью, мягкостью, уступчивостью, активным слушанием. Женские тактики речевого поведения направлены на достижение кооперации, согласия и построение отношений. В целом речевое поведение женщин характеризуется как более «гуманное».

Однако именно этот факт при общении в смешанных группах имеет отрицательные последствия для женщин. Их предупредительное, неагрессивное и вежливое речевое поведение укрепляет сложившиеся в обществе убеждения и ожидания того, что женщины слабее, неувереннее и в целом менее компетентны. Таким образом, женская коммуникация по сравнению с мужской оказывается «дефицитной».

Женские тактики речевого поведения

1. Дистанция. Женщинам удобно разговаривать бок о бок и находиться рядом. В смешанной коммуникации мужчины часто выделяют женщинам меньше пространства, сокращают дистанцию, по сравнению с «мужской», таким образом обозначая их более низкий статус. Женщины могут либо вообще не заметить этот сигнал доминирования, либо расценить его как сигнал внимания, и выбрать поведение неадекватное посланию мужчины.
2. Прикосновения. Женщины используют прикосновения, чтобы успокоить или установить связь, например, касаясь руки, чтобы поддержать говорящего. Мужчины, скорее всего, воспримут такое поведение, как сексуальный сигнал.
3. Зрительный контакт. Женщины используют зрительный контакт как способ связаться с говорящим, показывая, что они вовлечены и слушают. Когда женщине во время разговора требуется смотреть прямо на собеседника, она не чувствует дискомфорта. Если мужчина отводит взгляд во время разговора, для женщины это может быть как сигнал выхода из контакта, когда на самом деле мужчина таким образом демонстрирует дружелюбие, а не уход от сближения. Неправильная оценка сигнала может привести к неправильным действиям – усилить сближение (это может быть воспринято как посягательство на статус) или пасть духом (и свернуть разговор и т.п.).
4. Невербальные сигналы. Женщины гораздо чаще, чем мужчины, улыбаются в разговоре, их мимический и жестовый репертуар гораздо обширнее, чем у мужчин, они также более чувствительны к невербальным сигналам.
5. Содержание. Женщины употребляют много форм вежливости, смягчения, вопросов, они используют их как часть общей стратегии создания взаимосвязи в разговоре. Даже предложения-сообщения женщины часто задают с вопросительной интонацией или смягчают уточнением в начале или конце предложения: «как вы думаете», «не так ли» и т.п. Женщины легко делятся в разговоре личной информацией, много говорят о своих чувствах и взаимоотношениях для достижения общности.

Косвенный стиль коммуникации с вопросами, активным слушанием мужчины могут расценить как демонстрацию неуверенности при отсутствии неуверенности у самих женщин. Вопрос или рассказ о чувствах, личная информация могут быть восприняты как прямой запрос совета или помощи. Многие женщины спокойно отнесутся к получению помощи, а для мужчин это способ укрепиться в своем статусе. Также такие действия мужчин могут быть расценены женщиной и как нарушение личных границ.

6. Перебивания. Разговор женщин – это поочередные высказывания, признание вклада предыдущего участника в разговор, заинтересованность в участии каждого в разговоре. Женщины высоко ценят роль слушающего.

При этом женщины часто говорят одновременно, чтобы проявить свою вовлеченность и заинтересованность, продемонстрировать общность. В большой группе женщины обращаются не ко всем сразу, а персонифицировано, предпочитая коммуникацию в парах.

При смешанном общении это приводит к тому, что женщины быстро уступают мужчинам инициативу в разговоре, будут молчать. Мужчины воспринимают такое поведение как неспособность отстоять свою точку зрения, а не как активное слушание. Необязательно, что мужчины хотят помешать женщинам высказаться, они могут предполагать, что женщины также беспрепятственно, как и они, могут в любой момент взять слово, если им есть что сказать.

Так как мужчины, скорее всего, проигнорируют предыдущие высказывания, особенно высказывания женщин, есть риск, что идеи женщин потеряются в дискуссии, и мужчины даже не заметят ущемления их прав.

В больших группах персонифицированное общение тоже мешает женщинам, так как не позволяет удерживать контроль над остальными присутствующими, не участвующими в данном диалоге.

7. Обсуждение проблем. Женщины могут длительно обсуждать один вопрос, для них это приглашение исследовать проблему с разных точек зрения, поделиться опытом, приободрить друг друга. Мужчин угнетает такое длительное обсуждение, они будут стремиться решить проблему быстрее.

Робин Лакофф в книге «Язык и место женщины», ставшей классикой гендерной лингвистики, ввела понятие «двойной связанности», в которую попадают женщины при коммуникации в смешанных группах.

В смешанных группах женщины приспосабливаются к нормам поведения мужчин, а не наоборот, либо отдавая мужчинам доминирование в коммуникации, либо используя «мужской» стиль.

При этом типично «женские» тактики речевого поведения не способствуют восприятию содержания сообщений, создавая впечатление неуверенности и некомпетентности. Если же женщины пользуются «мужскими» тактиками, то они воспринимаются как неженственные и агрессивные.

МЕЖГЕНДЕРНАЯ ДЕЛОВАЯ КОММУНИКАЦИЯ

Есть ли гендерные различия в деловой коммуникации? «Гендерная нейтральность» в бизнесе – приоритет статуса, профессиональных качеств перед гендером.

В бытовой коммуникации традиционно от женщин ожидается стремление к *кооперации*, сотрудничеству, уступкам, с ориентацией на отношения, избегание сложных конфликтных ситуаций. Мужчины традиционно воспринимаются как ориентированные на задачу, рациональные, *доминирующие*, нападающие, агрессивные.

В последние годы мы часто видим женщин в роли собственников бизнеса или лиц, занимающих ключевые позиции. Деловой контекст создает «гендерную нейтральность» – приоритет профессиональных качеств, статуса, определяемого должностью, общественным положением и т.п. перед гендером.

Деловой этикет подразумевает спокойную вежливую коммуникацию, диалоговый формат с вовлечением всех участников, последовательность выступлений, то есть «женский» стиль общения.

В зависимости от переговорной ситуации многие мужчины и женщины гибко меняют коммуникативные стили, мужчины могут использовать стили общения, которые в основном ассоциируются с женщинами, и наоборот.

И все-таки даже в официальной деловой коммуникации можно наблюдать гендерные различия. Конечно, они сглажены, малозаметны, но за коммуникативными барьерами внимательный наблюдатель увидит уже знакомые вам асимметрию статуса у мужчин и симметрию отношений у женщин.

Кроме уже описанных выше гендерных тактик общения, в смешанной деловой коммуникации наблюдаются и другие различия в поведении мужчин и женщин.

Мужчины чаще и успешнее конструируют более высокий статус эксперта, чем женщины. Для конструирования экспертности они активнее оперируют цитатами, поучениями, знакомствами с видными людьми. Чем выше профессиональный и общественный статус, тем больше и дольше мужчина говорит.

Особенность официальной коммуникации – формулировать несогласие или критику в форме вопроса, например: «позвольте краткий вопрос?». У мужчин за таким вопросом последует развернутое аргументированное сообщение, доносящее его позицию. Женщины при использовании такой формы несогласия или критики будут более кратки, мягки в формулировках. Женщины в целом реже берут слово и выражают несогласие в смешанной коммуникации, чем мужчины. Женщины более открыто, чем мужчины, запрашивают информацию, связанную с «пробелами в знаниях», при её недостатке.

В коммуникации мужчина априори наделяется более высоким статусом, чем женщина. По умолчанию высокий коммуникативный статус приписывается только тем женщинам, чье общественное положение очень высокое.

Женщины часто сами способствуют созданию более низкого статуса в деловой коммуникации. Они излишне медлят с выдвижением аргументов или переадресуют направленный им вопрос вместо демонстрации своей экспертности. Угрозой для имиджа будет сразу идти на уступки или, еще хуже, не реагировать на нападение, критику, тем самым говорящая дает понять, что не умеет отстаивать свою точку зрения.

Таким образом, и в деловой коммуникации побеждает «андроцентричность»: стиль, эффективность которого зависит от ориентации собеседника на поддержание добрых отношений, оказывается несостоятельным при столкновении со стилем, нацеленным на самопрезентацию и демонстрацию своего статуса.

КОНФЛИКТ ГЕНДЕРНОЙ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ РОЛЕЙ. СТЕРЕОТИПЫ ВОСПРИЯТИЯ ЖЕНЩИН В МУЖСКОМ ДЕЛОВОМ МИРЕ

Гендерные стереотипы касаются и той роли, которую общество навязывает лицам мужского и женского пола в различных сферах жизнедеятельности. В патриархатных культурах считается, что для женщины более значимой является роль матери, домохозяйки, частная жизнь для нее важнее, чем профессиональная или политическая карьера.

Роль предпринимателя, руководителя ассоциируется с конкурентным поведением, доминантностью, агрессивностью, уверенностью в себе, что вступает в конфликт с гендерным стереотипом восприятия женщины.

Общество (в том числе и сами женщины) более лояльно воспринимает женщин в бизнесе, если сфера их деятельности коррелирует с традиционной гендерной ролью. Поэтому женщины чаще выбирают такие сферы бизнеса, как розничная торговля, легкая, пищевая промышленность, консультативная, учебная деятельность, косметологические услуги.

В бизнесе женщин отличает от мужчин, прежде всего, большая ответственность, предсказуемость, большой консерватизм. Женщины менее склонны рисковать, меньше поддаются панике, чаще прибегают к советам и опыту других, склонны к компромиссу, коллективным решениям, кооперации. Женщины лучше овладевают мягкими конфликтными технологиями, более гибки в переговорах, более восприимчивы к инновациям и изменениям.

Однако в деловой коммуникации и в деловом мире женщины воспринимаются чаще как более слабые. Многочисленными исследованиями доказано, что результаты деятельности мужчин оцениваются, как правило, выше, чем такие же результаты, достигнутые женщинами. Хорошее выполнение задачи, высокий результат в чем-либо, достигнутый мужчиной, чаще всего объясняют его способностями, профессионализмом, навыками, то есть личными качествами.

Точно такой же результат, достигнутый женщиной, объясняется её стараниями, усилиями, везением, случайной удачей, протекцией или другими нестабильными, преимущественно внешними, причинами. В целом мужчинам приписывается больше положительных качеств, чем женщинам.

В патриархатных консервативных культурах стран Юго-Восточной и Центральной Азии и Ближнего Востока наблюдается выраженная дифференциация между гендерными субкультурами, яркие проявления гендерных стереотипов восприятия женщин, андроцентричность языка, поэтому женщины-экспортеры с высокой вероятностью столкнутся с гендерными барьерами в коммуникации при проведении переговоров с зарубежными партнерами из этих стран.

Более подробно о преодолении подобных барьеров речь пойдет в следующей главе.



ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЛОВОЙ МЕЖГЕНДЕРНОЙ КОММУНИКАЦИИ

Последовательность и логика. Зачастую женщин считают чрезмерно эмоциональными и, как следствие, нелогичными и непоследовательными. Докажите делом, что в вашем случае мужчина-партнер по переговорам имеет дело с профессионалом. Придерживайтесь заранее подготовленного алгоритма развития переговорного процесса, каждый тезис аргументируйте и подкрепляйте фактами и цифрами.



Будьте последовательны в диалоге.

Учтите особенности невербального проявления мужчин. Если мужчина не проявляет видимой заинтересованности вашим предложением, это еще не говорит о том, что интерес к нему он не испытывает. Не надейтесь на возможность «считать» ответ. Задайте вопрос. Так вы избежите неверных выводов.



**Учтите невербальную сдержанность мужчин.
Не домысливайте - спросите.**

Держите дистанцию. Возможно, мужчина в процессе переговоров, чувствуя себя менее напряженным, чем в переговорах с мужчинами, позволит себе сократить дистанцию. Вы можете ее восстановить до удобных вам пределов. Помните, что стремление использовать женские техники общения – близкое нахождение, тактильные контакты – могут быть неверно трактованы, будут восприниматься как слабость и податливость.



**Держите приемлемую дистанцию
во избежание неверной трактовки вашего поведения.**

Используйте стремление мужчин помогать. Позвольте именно мужчине выступить с инициативой, пусть то, к чему вы планомерно шли в ходе переговоров, окажется вариантом, который «рожден» именно партнером. Не оспаривайте авторство варианта. Стремитесь не перебивать, но и не отмалчивайтесь. Только в случае, если вы точно знаете, что выигрыш за вами, позвольте себе перебить и установить новую иерархию на переговорной площадке. Несложно предположить, что вы именно «почувствуете», что пришло время переигровки на площадке.

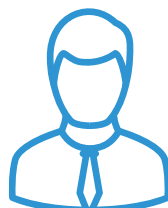
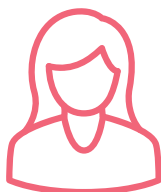
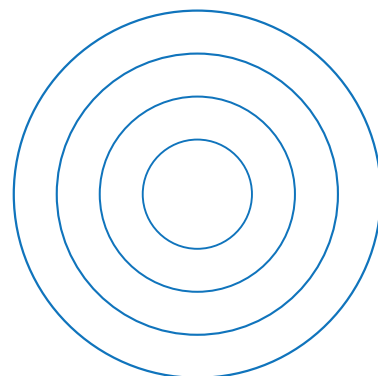


Чувствуйте ход и развитие переговорного процесса.

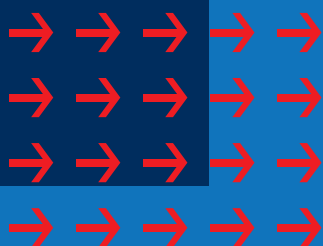
Не затягивайте общение. Не забывайте, что мужчины не любят длинных обсуждений. В их понимании это зря потраченное время на ненужные детали. Воспользуйтесь этим, и вы получите быстрый результат. Это не значит, что к деталям вы не вернетесь. Вероятно, что на следующий этап переговоров вам в качестве партнера направят женщину именно для проработки деталей.



Быстро и по делу – вот верный ход переговоров.

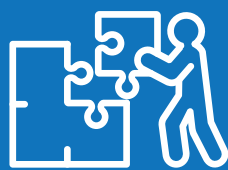


3

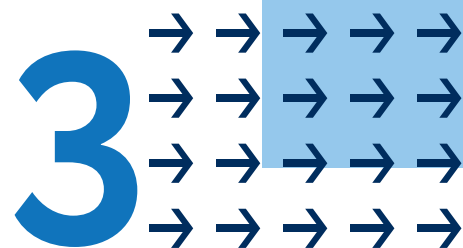


СТЕРЕОТИПЫ ГЕНДЕРНОГО ВОСПРИЯТИЯ КОНСЕРВАТИВНЫХ КУЛЬТУР

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫСТРАИВАНИЮ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ



СТЕРЕОТИПЫ ГЕНДЕРНОГО ВОСПРИЯТИЯ КОНСЕРВАТИВНЫХ КУЛЬТУР



РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫСТРАИВАНИЮ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

ГЕНДЕРНЫЕ РОЛИ ЖЕНЩИНЫ В КУЛЬТУРЕ СТРАН ВОСТОЧНОЙ АЗИИ

По данным отчета «Глобальный гендерный разрыв 2021»¹ («Global Gender Gap Report 2021», World Economic Forum), Китай, Япония и Южная Корея находятся ниже «среднего мирового уровня» индекса гендерного разрыва, занимая 107-е, 120-е и 102-е места соответственно среди 156 исследованных стран. Эти цифры показывают, насколько остро в этих странах ощущается неравенство.

Возникновение такой ситуации в Восточной Азии обусловлено исторически сложившимся неравенством между мужчинами и женщинами и традиционной ролью женщины в семье, что отразилось в разделении труда и обязанностей по гендерному признаку. Кроме того, Китай, Южную Корею и Японию объединяет культура доминирования мужчин, гендерные роли выстраиваются на основе конфуцианских ценностей, в которых женщины подчинены мужчинам в социальном и экономическом плане. Во всех трех странах главной обязанностью женщин является ведение домашнего хозяйства, уход за домом, независимо от их статуса занятости, в то время как мужчины считаются опорой семьи.

Сегодня в этих странах неравенство между мужчинами и женщинами четко прослеживается и в рабочей среде. Профессиональная сегрегация по признаку пола является одним из наиболее распространенных проявлений неравенства между мужчинами и женщинами на рабочем месте. В деловой сфере работодатели и менеджеры организаций считают женщин менее приверженными своей карьере из-за их семейного положения, семейных обязательств и необходимого карьерного перерыва для некоторых из них. Однако даже когда женщинам удается остаться на работе, традиционные гендерные нормы создают препятствия для карьерного роста.

Следует отметить и тот факт, что в Китае, Южной Корее и Японии принимаются и реализуются различные законодательные акты, приводящие к устранению некоторых проявлений неравенства, трансформации гендерных ролей, увеличению доли женщин в общей структуре занятости населения.



ПРИНЯТЫЕ НОРМЫ ПОВЕДЕНИЯ ЖЕНЩИН. ВОСПРИЯТИЕ ИНОСТРАННЫХ ЖЕНЩИН

Традиционный идеал японской женщины — это так называемая «Ямато Надэсико» (букв. «Японская гвоздика»), которая красива, мудра и скромна. Она использует свою силу и мудрость, чтобы заботиться о доме и семье так, чтобы никто даже не замечал, сколько работы она делает, - все происходит само собой, как по волшебству. Она - воплощение «хорошей жены, мудрой матери» - все, что она делает, она делает для других людей. Ей полагается получать высшее удовольствие от служения своей семье и обеспечения ее здоровья, счастья и удовлетворения. Ее собственные потребности и желания не имеют значения.

¹ Индекс гендерного разрыва ранжирует страны в соответствии с рассчитанным гендерным разрывом между женщинами и мужчинами в четырех ключевых областях: здравоохранение, образование, экономика и политика – для оценки состояния гендерного равенства в стране.

Японское общество меняется, но даже в наше время многие японские женщины все еще стараются соответствовать этим ожиданиям и не стремятся осуществлять собственные желания и мечты, если у них есть семья, - они считают, что это равносильно уклонению от выполнения своих семейных обязанностей. Кроме того, если у них нет семьи, то на них оказывает сильное давление общество с тем, чтобы они обзавелись ею как можно скорее. Мужчины же, напротив, безоговорочно ставят свои потребности на первое место. Все эти социальные ожидания и нормы поведения сформировали иерархическое общество, в котором мужчины имеют преимущества перед женщинами.

Серьезные изменения произошли в японском обществе после конституционных изменений 1947 г. Кроме того, сегодня нехватка рабочей силы и быстрое старение населения страны трансформирует традиционные нормы, касающиеся вопросов занятости женщин и оплаты труда. Но до сих пор женщины, по сравнению с мужчинами, в большинстве случаев трудоустроены на условиях частичной занятости и на низкооплачиваемой работе.

Женщинам не стоит ожидать, что перед ними будут открывать двери или освобождать места в транспорте, гендерная дискриминация широко распространена, и иностранные женщины, работающие в Японии, могут столкнуться с трудностями, связанными с преобладанием мужской деловой культуры. В Японии еще мало условий, в которых женщины могли бы свободно выбирать карьеру и жить самостоятельно. Японское общество традиционно ожидает и вознаграждает женщин за то, что они играют вспомогательную роль для мужчин.

Японские женщины склонны сохранять мир в семье, коллективе, избегать открытых конфликтов в любых обстоятельствах. Они постоянно находятся в конкуренции с другими женщинами, но при этом стараются не задевать чувства других. Открытая критика — это не то, на что способна японская женщина, особенно на работе. Однако, когда она не может больше терпеть, когда коллеги нарушают ее комфортную рабочую обстановку, она принимает меры. В данном случае действия не связаны со словами, которые будут истолкованы как прямая критика.

Женщины добиваются решений и действий с помощью вербальной и невербальной коммуникации, не выражая открыто своих истинных желаний (поскольку это противоречит японскому идеалу скромности и уравновешенности). От японских женщин ожидают мягкости, умения приспосабливаться, что проявляется в почтительности. Традиционно считается, что женщины должны использовать более вежливый и формальный стиль общения в обществе. Но постепенно происходят изменения, общество трансформируется, и жизнь молодых женщин в современной Японии чрезвычайно сложна, поскольку им приходится ориентироваться в хитросплетениях традиционных ценностей, требований современного общества и множестве вариантов выбора своей жизни.

К иностранным женщинам-предпринимателям, которые приезжают для установления деловых отношений в Японию, отношение в большинстве случаев нейтральное, но могут возникать сложности в случае традиционных компаний, в общении с мужчинами - представителями старшего поколения. Некоторые компании сохраняют традиционные взгляды, в то время как другие стараются быть более открытыми в общении с женщинами (чаще молодые компании или молодые менеджеры). Японские мужчины, не имеющие опыта общения с иностранцами, могут не представлять себе, как общаться с женщинами-предпринимателями в деловой среде. Японские мужчины, как правило, не привыкли общаться с женщинами на равных, поэтому следует проявлять осторожность и вести себя профессионально в деловых и социальных ситуациях, проявление уверенности и напористости может быть полезным, но чрезмерная агрессивность может создать сложности в общении.

Наиболее действенный путь преодолеть гендерный разрыв в восприятии – это демонстрация опыта, навыков и профессиональной компетентности. Следует подчеркнуть свою важность в компании и роль в ней. Личное представление или письмо-рекомендация от одного из руководителей вашей компании или японской компании-посредника может изменить отношение в лучшую сторону. Поскольку большинство японских мужчин не привыкли работать с иностранными деловыми женщинами, то такая ситуация может создать и преимущества. К деловой женщине, вероятно, будут относиться благосклоннее, и она получит больше информации и уступок в переговорном процессе, так как это подразумевает вежливое обращение с иностранной гостьей.

Базовые знания о Японии и ее культуре могут помочь в налаживании отношений с новым партнером. Японцы не ожидают от иностранного гостя понимания тонких нюансов культуры, но демонстрация базовых знаний географии, культуры, истории страны, а также усилий по соблюдению этикета доставит удовольствие потенциальным партнерам, сделает их более открытыми в общении.



ВЫСТРАИВАНИЕ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ С БИЗНЕС-ПАРТНЕРАМИ МУЖЧИНАМИ

Установление взаимоотношений/контакта

Несколько слов на японском языке, возможность поприветствовать и представиться помогут сблизиться с деловым партнером. Значительную роль в успешной коммуникации с японским партнером играет представление, рекомендация посредника, которого знает и которому доверяет японская сторона, это будет иметь большое значение для установления крепких и долгосрочных деловых отношений.

Чем надежнее репутация посредника, тем выше вероятность того, что вам удастся установить контакт с нужными людьми. Деловые отношения в Японии выстраиваются на доверии и личных связях. Для установления отношений потребуется время, общение лицом к лицу, личное посещение Японии и продолжительное общения. Необходимо прилагать сознательные усилия, чтобы развивать отношения и укреплять доверие.

Деловой этикет и протокол

В японской деловой культуре уделяется серьезное внимание вопросам этикета и протокола. Нарушение или игнорирование может привести к разрыву отношений. В процессе общения японцы предпочитают иметь некоторую физическую дистанцию, по крайней мере расстояние вытянутой руки будет считаться соблюдением личного пространства.

Визитная карточка (мэйси) является продолжением личности. При встрече примите визитку обеими руками, кратко прочтите ее и положите в визитницу, если вы стоите; если вы сидите, положите ее на стол на время встречи, а затем положите в визитницу. Карточки демонстрируют ваше положение, иерархию в компании. Рекомендуются двуязычные карточки, предъявляя ее, держите текстом на японском языке к собеседнику. Даже если вы сидите дальше, не бросайте и не толкайте визитку через стол. Вместо этого, согласно японскому этикету, вы должны встать и подойти к человеку. **Невнимательно читать, убирать визитную карточку в карман, а не в визитницу, делать на ней пометки или гнуть считается проявлением неуважения.**

При рассадке за столом переговоров дождитесь приглашения принимающей стороны, они укажут вам место согласно иерархии. Перед началом обсуждения деловых вопросов принята светская беседа (5-10 минут) на отвлеченные темы. Вы можете подготовиться к ней, расскажите о вашем впечатлении от японской культуры, кухни, выразите удивление, восторг. Если вам предлагают кофе или чай, вы должны принять предложение, не начинайте пить раньше принимающей стороны. Если не хотите пить, то можно оставить напиток на столе.

Пунктуальность, прибытие на встречу за 5-10 минут до встречи демонстрирует, что вы уважаете своих партнеров, укрепляя их благоприятное впечатление о вас как о надежном партнере, вызывая доверие и настраивая на сотрудничество. Если вы не можете прийти вовремя, то обязательно предупредите своих японских партнеров заблаговременно и извинитесь. Укажите причину и время, когда вы придете.

Дресс-код, приветствие, формы обращения

Внешний вид очень важен в деловой сфере Японии. Деловая одежда консервативна, в ней больше внимания уделяется соответствию ожиданиям, чем индивидуальному самовыражению. Женщины должны одеваться консервативно, носить средней длины или короткие волосы, завязывать их назад. Броские украшения, чрезмерный макияж, использование духов, высокие каблуки или короткие юбки не считаются уместными. Мужчины должны носить деловые костюмы темных цветов с галстуками и белыми рубашками. Украшения для мужчин должны быть минимальными - достаточно часов и обручального кольца.

Приветствия в Японии очень ритуализированы. Приветствия с более глубокими и длинными поклонами вызывают большее уважение. При встрече с группой японцев приветствуйте сначала человека с самым высоким статусом, а затем старшего по возрасту. Не пожимайте руки и не кланяйтесь одновременно. Выберите один вариант и придерживайтесь его. Японцы кланяются старшим по возрасту людям как в знак приветствия, так и в знак уважения. Мужчины держат руки по бокам, а женщины могут скрестить руки или пальцы на уровне бедер. Считается дурным тоном поддерживать зрительный контакт, когда вы кланяетесь собеседнику. Кроме того, во время переговоров продолжительный зрительный контакт не приветствуется. Не удивляйтесь тому, что представители японской делегации не будут поддерживать с вами продолжительный зрительный контакт во время вашего выступления.

Японцам комфортнее всего общаться с теми, кого они считают равными себе. Статус определяется сочетанием роли человека в организации, организацией, в которой он работает, университетом, в котором он учился, и семейным положением. Все это можно ненавязчиво упомянуть в светской беседе до переговоров.

В Японии принято обращаться по фамилии, а не по имени (в Японии нет понятия отчества), в документах, визитных карточках сначала указывается фамилия, а затем имя. Например, если кого-то представляют как Танака Гонтаро, то Танака — это фамилия, а Гонтаро — имя. При обращении к кому-либо по фамилии следует использовать обращение «сан» (*«господин, госпожа»*), например, Танака-сан (может использоваться для обоих полов и сочетается с фамилией или именем). Не обращайтесь к собеседнику по имени до тех пор, пока вам не предложат это сделать (если это произошло, то это хороший знак). Японцам бывает сложно произносить наши фамилии и имена. Вы можете предложить им называть вас по имени, они будут этому рады, а в ответ могут предложить их называть по имени.

Особенности общения / процесса коммуникации

Достаточно продолжительное время затрачивается на сбор информации и обсуждение различных деталей до начала переговорного этапа. Японские партнеры захотят узнать о вас и вашей компании буквально все, не удивляйтесь этому, предоставьте требуемую информацию. На этом этапе японцы стремятся не только узнать о вашей компании больше для снижения рисков, но и найти общие интересы, сферы для сотрудничества. Они могут быть менее открытыми со своей стороны, поскольку, по мнению японцев, обладание широкой информационной базой создает преимущества на переговорах. Не стоит этого серьезно опасаться, японский подход к переговорам — это так называемый подход «win-win» («выигрываете вы — выигрываем мы»), они достаточно редко пытаются заполучить больше в деловой сделке, чем их партнер по переговорному процессу по причине того, что отношения выстраиваются на долгие годы, на базе доверия, справедливости и лояльности. Имейте в виду, что японцы очень внимательны к деталям. Если вы будете делать преувеличенные заявления, пытаться произвести впечатление на другую сторону или добиться уступок, они, скорее всего, изучат, проверят ваши слова, прежде чем ответить. Если будут расхождения, то такая ситуация может быть очень неловкой, может разрушить доверие, которое было достигнуто.

Подготовка раздаточных материалов для японских партнеров крайне важна. Если делаете презентацию, то распечатанные слайды необходимо предоставить, лучше печатать один слайд на лист, в цвете. Японцы уделяют внимание мелочам, вплоть до места скрепления листов. Не нужно их обременять большим объемом раздаточных материалов, все, что им нужно, они запросят сами. Выдавайте информацию дозированно. Не раздражайтесь, если они запросят информацию, которая, как вам кажется, не имеет отношения к бизнесу. Японцы приветствуют прозрачность отношений, доступность информации с вашей стороны.

Обмен подарками

Обмен деловыми подарками — важная традиция японского делового этикета, особенно при первой встрече. Церемония вручения подарка, способ его упаковки не менее, а иногда и более важны, чем сам подарок. Подарок не обязательно должен быть дорогим. Хорошим вариантом для подарков могут стать качественные кондитерские изделия, алкогольные напитки в традиционном русском стиле. Изделия народных промыслов также пользуются большой популярностью в Японии. Подарки не обязательно открывать при получении. Бывает так, что японцы сразу открывают ваши подарки, показывают их коллегам. Подарки вручаются обычно до начала переговорного процесса. Японские партнеры в свою очередь преподнесут и вам подарки, примите их двумя руками, с поклоном и благодарностью.

Неформальное общение

После деловой встречи вам предложат пойти в ресторан, бар, караоке. Отказываться не стоит, данное приглашение способствует социализации, укреплению отношений. Кроме того, это хороший сигнал, японцы заинтересованы, обращайте внимание на невербальную коммуникацию, вы сможете узнать много о потенциале ваших отношений. Зачастую распитие алкогольных напитков является неотъемлемой частью ведения бизнеса в Японии.

Японцы могут испытывать некоторый дискомфорт в общении с женщинами-предпринимателями в неформальной обстановке, поскольку социализация построена на интересах «мужского клуба» бизнеса — спорт, алкоголь. «Подыграйте» вашим японским партнерам для выстраивания крепких деловых отношений, суть данных мероприятий — стать ближе, развлечь гостей и принимающую сторону. Например, если вас попросят спеть, то спойте

(даже если не сильны в этом), они оценят ваши усилия, в данном вопросе важен групповой настрой, дух единения, социализация. На следующий день никто ни о чем не спросит, не даст комментарий или оценку - все понимают, что все, что происходило вчера, делалось на благо деловых отношений.

Уделите внимание этикету за обеденным столом. Наливая алкогольные напитки вашим соседям по столу, вы проявляете уважение. Вытирайте только руки, а не лицо, влажным полотенцем, которое выдается в начале трапезы. Научитесь пользоваться палочками для еды (но в ресторанах всегда доступны ложки, вилки, ножи). Когда вы обслуживаете себя из общей посуды, используйте противоположные концы палочек, чтобы взять еду и добавить в свою тарелку. Не используйте палочки для прокалывания пищи, подбирайте ее, даже если она скользкая. Когда вы закончите трапезу, оставьте свою сервировку в том виде, в котором вы ее нашли; это означает, что использованные палочки для еды нужно положить в бумажный конверт или на подставку, а крышки на мелкой посуде закрыть.

Если вас пригласили в японский дом, то это очень хороший сигнал - вас принимают, выражают доверие, деловые отношения имеют перспективу. В японском доме (квартире) вам придется снять тапочки, если вы попадете на пол татами, на который можно ступать только босыми ногами или в носках.

Невербальное общение

Невербальное общение крайне важно для высококонтекстуальной культуры Японии. Японцы полагаются на выражение лица, тон голоса и позу, взгляд для того, чтобы понять чувства собеседника. Они часто доверяют невербальным сообщениям, сигналам больше, чем устному слову, поскольку слова могут иметь несколько значений. Контекст, в котором что-то высказывается, влияет на значение слов. Поэтому необходимо понимать ситуацию, чтобы полностью оценить сказанное, нужно научиться читать между строк, поскольку большинство японцев сохраняют бесстрастное выражение лица во время переговоров. В японском обществе очень важно сохранить лицо. Японцы считают, что отказ в чьей-либо просьбе приводит к неловкости и потере лица для другого человека. Если просьба не может быть удовлетворена, они говорят: «это неудобно» или «это рассматривается».

В деловой обстановке скромность, молчаливость ценятся выше, чем излишняя разговорчивость (молчаливость интерпретируется как мудрость и эмоциональный самоконтроль). Это может идти вразрез с принятым у нас пониманием общительности, разговорчивости как факторов выстраивания отношений. Японская деловая культура характеризуется более интровертным, формальным подходом, особенно в начале деловых отношений. Чтобы соблюсти японский деловой этикет, не поддавайтесь желанию заполнить возникшую паузу в общении разговором о проблеме, которую ваш японский коллега предпочел бы в данный момент обойти стороной.

У японцев крайне чувствительное отношение к концепции лица (репутации), они не ставят делового партнера в сложную ситуацию, всегда оставляют пространство для маневра, не требуют немедленного, четкого ответа. Если все же вы столкнулись со сложной ситуацией, то сообщите японским коллегам о том, что вам необходимо обсудить вопрос с коллегами. В Японии принято групповое принятие решений, такой ответ будет принят. Бывает и так, что японцы во время переговоров могут даже помогать вам, деликатно направляя ход презентации, обсуждения для того, чтобы вы не потеряли лицо перед ними и перед своими коллегами.

Табу

Японский стиль принятия решений основан на консенсусе, попытка ускорить процесс может показаться неуважительной. Не ожидайте от них четкого, однозначного ответа, не требуйте ответа здесь и сейчас - это расценивается как агрессивное поведение. Не проявляйте нетерпение, избегайте яркого проявления эмоций (громкий смех, выражение недовольства - японцы отлично все считывают, делают выводы). Никогда не следует перебивать собеседника. Не критикуйте партнера перед его коллегами (они могут потерять лицо). Откажитесь от агрессивной тактики.

Вместо этого мягким, убедительным тоном продемонстрируйте достоинства того, что вы предлагаете. Найдите точки общих интересов и опирайтесь на них. После того, как вы привели свои доводы, не слишком настаивайте на принятии решений и сроках. Нарушением правил японского этикета будет задавание личных вопросов в начале отношений, что может быть расценено как назойливость или грубость. Сморкаться на публике, поправлять макияж на лице считается дурным тоном; лучше всего извиниться и выйти. После завершения встреч раздаточные материалы партнеров необходимо забирать с собой (не оставляйте на столах, не выбрасывайте на глазах принимающей компании - это очень обижает японцев). Если у вас есть татуировки, то лучше их скрыть под одеждой. Темы, которых следует избегать в разговоре, - это отношения Японии с Южной Кореей и особенно с Китаем.

Обратная связь после встречи

После завершения встречи следует еще раз уточнить все обсужденные вопросы для устранения неопределенности. Если возникла необходимость предоставить дополнительную информацию, то нужно это сделать. Не ожидайте принятия решения после первой или даже второй встречи, решения в Японии принимаются достаточно долго. По электронной почте не ожидайте скорого ответа, обычной практикой является срок ожидания в две-три недели. Если после этого времени ответ не получен, то вы смело можете напомнить о себе. Если ваши партнеры под различными предлогами не могут ответить на запрос (например, ответственный за этот вопрос специалист уехал в командировку, руководитель компании заболел и т.д.), то это может быть истолковано как отсутствие интереса к вашему предложению.



КЕЙС

Представительница российской компании при проведении переговоров с представителями японской компании отметила, что через три часа переговоров 90% общения ведется с ее стороны, а японцы проявляют сдержанность в общении. Российская сторона истолковала данное поведение как отсутствие интереса к своему предложению.

Почему так произошло?

Японцы часто делают паузу, чтобы подумать, прежде чем говорить, они не считают молчание некомфортным, как мы. Применяйте японский подход: задав вопрос, терпеливо и спокойно ждите ответа. Японцы часто принимают решения в группах, поэтому у них может возникнуть потребность посоветоваться с коллегами, прежде чем дать ответ. Если после периода молчания не было дано четкого ответа, можно предложить сделать небольшой перерыв, чтобы они могли переговорить.



КИТАЙ

ПРИНЯТЫЕ НОРМЫ ПОВЕДЕНИЯ ДЛЯ ЖЕНЩИНЫ. ВОСПРИЯТИЕ ИНОСТРАННЫХ ЖЕНЩИН

В Китае концепция «сыновней почтительности» оказала сильнейшее влияние на социальный статус женщин. Девочкам, женщинам традиционно отводилась второстепенная роль. После почти трех десятилетий строительства коммунизма под руководством Мао Цзэдуна, за которыми последовали четыре десятилетия экономического либерализма, китайское общество все еще остается достаточно традиционным в вопросах гендерных ролей и ожиданий общества от женщин. Вместе с тем Китай все-таки очень разнообразен в культурном плане и в восприятии традиционных гендерных ролей. От женщин ожидают заботы о детях и домашнем хозяйстве. В сельских районах сохраняются традиционные роли мужчин и женщин - женщина должна быть скромной и покорной, чтобы не навредить репутации семьи, от мужчины ожидается проявление ответственности за семью. В мегаполисах, например, в Шанхае, женщины в семье могут занимать доминирующее положение. Более того, многие женщины, проживающие в крупных городах, работают, чтобы облегчить финансовое бремя своего мужа.

В настоящее время в Китае постепенно отходят от традиционного восприятия гендерных ролей. Период реформ и открытости (1980-е гг.), а также политика «одна семья – один ребенок» внесли изменения в жизнь китайского общества. Роль женщины в доме, семье, обществе начинает меняться. Быстро растет процент женщин, получающих высшее образование и выходящих на рынок труда. Все больше мужчин и женщин разделяют семейные и домашние обязанности, работают в менее традиционных для них профессиональных областях. Женщины стали социально и политически более активными, требовательными в отношении своих прав.

Женщины принимают активное участие в деловой жизни страны, часто являются руководителями или владельцами бизнеса, многие из них входят в мировой список самых влиятельных людей. Согласно данным китайского правительства 55% новых интернет-компаний были открыты женщинами, женщины составляют больше четверти предпринимателей в стране. Если раньше рождение дочери в китайской семье воспринималось как трагедия, то сейчас все изменилось, и дочери становятся достойными продолжателями семейного бизнеса.

В современном китайском деловом этикете пол не имеет решающего значения, обычно только возраст участников переговоров может вносить коррективы. Китайцы положительно относятся к иностранным женщинам, приезжающим вести бизнес в Китае, и обычно проявляют к ним большое уважение. В целом иностранные женщины не сталкиваются с серьезными трудностями при ведении бизнеса в Китае и не встречают на своем пути существенных культурных барьеров. Наоборот, в современном Китае у женщин достаточно преимуществ: им оказывают знаки внимания, помогают сесть, придерживают дверь и т.д. Согласно китайским стандартам красоты российские женщины считаются одними из самых красивых, так как в основном они являются обладательницами светлой кожи, светлых волос, выразительных глаз. Отношение к женщинам из России уважительное.

В Китае существуют давние традиции ведения переговоров и деловых встреч. Несмотря на то, что новое поколение китайских лидеров получило образование за границей и знает европейские традиции ведения деловых встреч, многие все еще придерживаются определенного традиционного установленного порядка. Для эффективного взаимодействия с китайскими партнерами необходимо знать этнокультурные особенности, обычаи и предпочтения, понимать, что может вызвать положительные эмоции, а что может обидеть. Ваши манеры и внешний вид должны вызывать уважение и симпатию.

ВЫСТРАИВАНИЕ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ С БИЗНЕС-ПАРТНЕРАМИ МУЖЧИНАМИ

Установление взаимоотношений/контакта

В Китае принято согласовывать программу визита, поэтому перед поездкой в Китай стоит заранее выслать партнерам ваш график. Также стоит заранее обозначить повестку переговоров с перечнем вопросов, которые вы планируете обсудить, а также предоставить китайской стороне список участников вашей делегации, указав их должности.

Будьте терпеливы и контролируйте свои эмоции. Не стоит рассчитывать, что вы сможете провести переговоры и решить все вопросы с китайской стороной в кратчайшие сроки, поэтому планируйте поездку на более долгий срок. У китайцев другой ритм и принцип ведения бизнеса. Не стоит форсировать события, лучше дать возможность китайской стороне обсудить ваше предложение и получить ответ со стороны высшего руководства.

Стоит понимать, что в Китае начальство играет важную роль. Поэтому, если вы планируете приехать в Китай на переговоры с партнером, убедитесь, что вы будете общаться с первым лицом компании или сотрудником, у которого действительно есть полномочия в принятии решений.

Стоит быть готовым к тому, что китайская сторона никогда напрямую не отказывает. Они могут начать затягивать переговоры или давать уклончивые ответы. В данном случае давление на китайскую сторону не поможет, необходимо дать время на обдумывание путей решения проблемы. Кроме того, не отказывая вам напрямую, они помогают вам «сохранить лицо», поэтому в ответ также стоит быть более вежливыми и формулировать отказ в мягкой форме.

Проявляйте уважение к своим китайским коллегам и постарайтесь познакомиться с ними ближе.

В работе с Китаем важно не торопиться. В большинстве случаев для успешного заключения долгосрочной деловой сделки требуется несколько месяцев или даже лет.

Деловой этикет и протокол

При подготовке к встрече с китайскими партнерами убедитесь, что состав и уровень должностей с вашей стороны соответствует. Китайцы очень уважительно относятся к начальству, поэтому, если на переговорах с генеральным директором китайской компании с вашей стороны будет сотрудник с должностью ниже, это может негативно восприниматься.

Обязательно подготовьте визитные карточки для всех членов вашей команды, участвующих во встрече. Желательно, чтобы визитки были сделаны на русском/английском и китайском языках с указанием занимаемой должности.

Существует распространенное мнение о том, что китайцы непунктуальны и по-другому воспринимают время. Однако в современном Китае большое количество руководителей получили образование за границей и считают опоздание невежливым. Поэтому старайтесь не нарушать договоренности о времени встречи.

При встрече обычно соблюдается рассадка, при которой руководители сидят в середине стола напротив друг друга, справа от них располагаются следующие по должности коллеги, а слева третьи лица и переводчик, если необходим. Обычно члены делегации близкие по статусу или должности сидят напротив друг друга.

Дресс-код, приветствие, формы обращения

Говоря о дресс-коде, стоит отметить, что женщинам не стоит одеваться излишне ярко. Простая блузка и юбка или брючный костюм будут вполне уместны. Украшения и аксессуары вполне допустимы, но они не должны быть чересчур дорогими или яркими.

В макияже стоит быть сдержанной, как правило, китайки не злоупотребляют косметикой и делают легкий натуральный макияж. Юные сотрудницы часто совсем не используют косметику, особенно редко встречается яркая губная помада. Не рекомендуем пользоваться парфюмом, так как сами китайцы практически его не используют, а резкие запахи могут вызвать чувство дискомфорта во время переговоров. Рекомендуем использовать легкие ароматы или отказаться от парфюма.

Китайцы всегда положительно относятся к тем, кто старается выучить китайский язык, и оценят, если вы употребите несколько слов по-китайски, но убедитесь, что вы корректно произносите слова и точно знаете их перевод. Такие простые фразы, как «Здравствуйте», «Рада с вами познакомиться», «Спасибо» обязательно будут положительно оценены китайскими партнерами.

В официальных случаях к китайцам следует обращаться, называя их официальную должность и фамилию, например, «директор Ли», «руководитель Ван» и т.д. Если китаец принял английское имя (что распространено в китайских компаниях, работающих с иностранными партнерами), вы также можете использовать это имя.

Особенности общения / процесса коммуникации

В процессе переговоров китайцы в большинстве своем всегда позитивны и улыбаются, но это вовсе не означает, что они со всем согласны. В азиатской культуре принято скрывать истинные эмоции, поэтому не стоит рассчитывать, что вы корректно считали мнение партнера по выражению его лица.

Комплименты в ваш адрес следует воспринимать с должным вниманием, но в то же время стоит понимать, что это часть китайской традиции. Даже на обычное приветствие на китайском, скорее всего, партнеры засыпят вас комплиментами и похвалой. Обычно на похвалу стоит отвечать фразами «Что вы, что вы, спасибо, не стоит», «Вы слишком добры ко мне» и т.д. В то же время в Китае спокойно отнесутся, если в ответ на похвалу вы скажете «Спасибо!».

В официальной и деловой речи китайцы предпочитают не говорить от своего имени, это связано с культурной особенностью китайцев и традицией ассоциировать себя с сообществом. В процессе разговора китайцы обычно используют следующие формулировки: «мы», «наша компания», «наша сторона» и т.д.

Обмен подарками

Обмен подарками является важной частью китайской деловой культуры. Рынок корпоративной сувенирной продукции весьма развит в Китае, поэтому стоит ожидать, что партнеры преподнесут вам хорошие подарки с логотипом компании или памятные подарки о Китае. Подарки и сувениры необходимо дарить и принимать двумя руками. Важно помнить, что в китайской культуре не принято сразу разворачивать подарок, это может расцениваться как жадность, поэтому в большинстве случаев китайские партнеры поблагодарят за подарок и отставят его в сторону. Это не означает, что им не понравилось.

Обычно сначала подарок вручается руководителю китайской стороны, а затем остальным членам делегации в зависимости от их должности. Подарок руководителю должен быть самым большим, лучшим и ценным. Если вы работаете с данным партнером уже некоторое время, и среди китайских коллег есть, например, менеджер, с которым вы общаетесь чаще и активнее, и вы хотели бы отдельно подарить ему дополнительный подарок, лучше сделать это, чтобы никто не видел, в ином случае это может быть негативно воспринято начальством.

Подарки **не должны быть слишком дорогими**, лучшими подарками, которые можно преподнести в ответ, будут предметы, уникальные для России. Например, шоколад, мед, изделия из янтаря и т.д. Не стоит дарить дорогостоящую вещь или антиквариат, это может быть воспринято как взятка.

В Китае не принято дарить часы (это относится и к настенным, и к настольным, и к наручным часам), они означают смерть. Острые предметы, например, ножницы, ножи, в том числе декоративные, не дарят, так как они означают разрыв отношений. В Китае также не принято дарить букеты цветов, так как срезанные цветы означают увядание и смерть и в основном используются в Китае на похоронах. Лишь недавно в Китае стали появляться цветочные магазины, что является признаком вестернизации, но в целом у жителей Китая срезанные цветы вызывают негативные эмоции. Избегайте упаковывать подарки в белую или черную упаковку - эти цвета также ассоциируются с похоронами. В Китае красный цвет символизирует счастье, поэтому будет позитивно воспринято, если вы упакуете подарки в красную бумагу или используете красный подарочный пакет. Зеленый (сине-зеленый) цвет в Китае – это цвет здоровья, процветания и гармонии. Однако, помимо позитивной, этот цвет имеет и негативную сторону: он ассоциируется с неверностью и изменой, поэтому также с осторожностью подходите к выбору этого цвета.

Неформальное общение

Банкет после переговоров является неотъемлемой частью китайской культуры. Очень важно участвовать в данном неформальном общении, так как именно в такой обстановке можно решить часть спорных вопросов. Китайцы всегда накрывают столы с большим количеством еды и алкоголя, поэтому, отказавшись от еды или поднятия бокала, вы можете оскорбить партнеров. Гендерная принадлежность в данном случае не имеет никакого значения. Зачастую сами китайские женщины за столом ведут себя активно, произносят тосты, угощают гостей, ведут дружескую беседу.

Не рекомендуем отказываться от алкоголя по причине того, что вы не умеете пить. Если вы не готовы пить алкоголь, то лучше сослаться на прием лекарств, несовместимых с алкоголем, так как китайцы внимательно относятся к здоровью. В то же время рекомендуем, чтобы среди членов делегации с вашей стороны был человек, готовый поддержать китайских коллег и поднять с ними несколько бокалов с алкоголем, в ином случае вы можете поставить их в неудобное положение. Также важно, чтобы тарелка не оставалась пустой, это может обидеть партнеров, будет воспринято, что вам не нравится китайская еда.

В Китае существуют правила рассадки гостей, а именно, глава китайской стороны обычно сидит лицом к входу в банкетный зал, а глава вашей делегации должен сесть справа. Если вы сомневаетесь, куда вам необходимо сесть, лучше дождаться, пока китайские партнеры укажут вам ваше место за столом.

Рекомендуем до поездки в Китай научиться пользоваться палочками для еды. Если вы чувствуете себя неуверенно, то лучше попросить нож и вилку. Стоит помнить, что не во всех китайских ресторанах вам смогут предложить европейские столовые приборы, поэтому рекомендуем освоить палочки.

За столом не рекомендуется говорить о бизнесе. Если застолье пройдет хорошо, то это будет иметь положительный эффект на дальнейшее сотрудничество.

Китайцы придают большое значение личному общению. В Китае существует специальный термин «гуаньси», который означает «неформальные отношения, связи». Это часть деловой традиции КНР. Построение прочных неформальных отношений с китайским партнером может стать решающим фактором успеха вашего бизнеса. Такие связи нарабатываются годами, они долгосрочны и требуют времени и личного общения. Иногда для установления «гуаньси» привлекают посредника, который становится гарантом доверия для обеих сторон.

Невербальное общение

В китайской традиции не принято говорить напрямую, поэтому часто речь китайских партнеров может быть двусмысленна. В процессе общения китайцы обращают внимание на позу, выражение лица и тон голоса.

Китайцам, как правило, удобно стоять на расстоянии чуть больше вытянутой руки друг от друга. При встрече с незнакомыми людьми это расстояние будет больше. Китайцы, как правило, не прикасаются к незнакомым людям. При деловой встрече объятия и поцелуи считаются неуместными.

При любой ситуации китайцы стараются сохранить лицо и оставаться вежливыми, поэтому, даже если вам прямо не отказывают, стоит сосредоточиться на намеках и не стараться давить на китайского партнера.

Китайцы не всегда прямо выражают свои эмоции, поэтому, даже сообщая плохие новости или вежливо отказывая, партнер может улыбнуться и рассмеяться, чтобы разрядить неловкую ситуацию. Это вовсе не означает, что они издеваются или хотят обидеть вас.

Табу

В китайской деловой этике существует несколько табуированных тем: разговоры о политике, в особенности ситуация на о. Тайвань, Синьцзян, Тибет, территориальные споры в Южно-Китайском море. Высмеивание китайской культуры и привычек также неприемлемо.

Рекомендованные темы: путешествия, погода, достопримечательности Китая, еда, последние достижения китайских ученых или успехи в технологиях, дружеские отношения Китая и СССР, Китая и России.

Ожидается, что только старшие члены вашей группы будут вести дискуссию. Перебивание подчиненными любого рода может быть негативно воспринято китайцами.

Очень важно не создавать такую ситуацию в разговоре, когда китаец может «потерять лицо». «Лицо» — это имидж человека, для китайцев это очень важно. Особенно недопустимо, чтобы в разговоре вы уличили в незнании или некомпетентности китайского руководителя на глазах у его подчиненных, это может очень негативно сказаться на дальнейшем сотрудничестве. Мы **не рекомендуем вести разговор на темы, в которых ваш собеседник плохо разбирается**, поправлять китайского партнера, если он ошибается, или демонстрировать, что его компетенция или знания хуже, чем у вас.

Обратная связь после встречи

После проведения переговоров стоит направить китайской стороне протокол переговоров. Это позволит вам понять, что вы точно все корректно поняли. В Китае широко распространен мессенджер WeChat (Вичат), и китайцы активно им пользуются для делового общения. Рекомендуем вам установить данное приложение на телефон и предложить партнеру, с которым хотите продолжить общение, для более быстрой коммуникации добавить друг друга именно в этом мессенджере. Впоследствии это поможет вам оперативно решать проблемы с китайской стороной.



КЕЙС

Российский экспортёр кондитерских изделий подарил партнерам в качестве подарка футболку, кепку и зонт корпоративного зеленого цвета. Более того, предложил партнерам сразу надеть данную сувенирную продукцию. Китайские партнеры сначала засмутились, потом стали смеяться.

Почему так произошло?

В Китае зеленый цвет имеет негативное значение, а зеленые головные уборы означают, что жена изменяет мужу. То есть надевая зеленую кепку, руководитель компании заявлял бы, что ему изменяет жена (с китайского языка выражение переводится как "носить зеленую шапку"). Используйте другой цвет, а лучше привезите сувениры, типичные именно для России.



ЮЖНАЯ КОРЕЯ

ПРИНЯТЫЕ НОРМЫ ПОВЕДЕНИЯ ЖЕНЩИНЫ. ВОСПРИЯТИЕ ИНОСТРАННЫХ ЖЕНЩИН В БИЗНЕСЕ

В Южной Корее гендерный разрыв наиболее выражен среди трех рассматриваемых стран. Очень часто у иностранцев, взаимодействующих с Южной Кореей, небезосновательно складывается впечатление, что основные возможности предоставляются мужчинам, а женщины занимают намного более низкое положение. Сами корейцы иногда используют понятие «мужской авторитаризм». В традиционных корейских семьях хозяйственные и экономические функции мужчины и женщины существенно отличаются: мужчина отвечает за внешние отношения семьи (обеспечение социальной и экономической стабильности), а женщина, главным образом, за внутренние (обеспечение психологической стабильности).

Восприятие женщин, соответствующие роли и статус во многом объясняются доминирующей системой ценностей и социальных структур, сформировавшихся на основе конфуцианства. Таким образом, ключевыми фундаментальными принципами в корейском обществе, в том числе и деловом, являются: иерархия (уважение к власти и старшим), доминирование мужчин, коллективизм и гендерная структура семьи.

В традиционном представлении корейцев женщина не может быть на равных с мужчиной. Если на этапе обучения (в школе, университете) женщины воспринимаются как более или менее равные, то на рабочем месте, особенно в консервативных областях, они существенно недооценены, имеют намного меньше возможностей при продвижении по карьере и получают существенно меньшую заработную плату.

Несмотря на существенный прогресс в последние годы и большое количество инициатив со стороны государства по большей включенности женщин в экономические процессы, Южная Корея лидирует по разрыву в размере средней заработной платы мужчин и женщин. В то же время «стеклянный потолок», с которым сталкиваются женщины в крупных компаниях, и патерналистская организационная культура способствуют большей активности женщин-предпринимателей. Правда, как показывают исследования, доля женщин, которые решили заняться предпринимательством вынужденно, так как не могли найти работу или построить успешную карьеру в компании, существенно выше доли мужчин, занявшихся предпринимательством по той же причине.

В целом общество в Южной Корее трансформируется, и женщины постепенно уходят от полной ориентации на домашнее хозяйство, приобретают независимость. Тем не менее все еще сохраняется давление со стороны общества в отношении того, как женщинам следует себя вести, как одеваться. Сегодня корейские женщины активно работают в самых разных областях, включая образование, медицину, инженерное дело, науку, искусство, право, литературу, спорт и т.д. Все чаще женщины реализуют свои профессиональные способности в тех отраслях, которые ранее считались традиционно мужскими (например, бизнес).

В настоящее время Южная Корея переживает трансформацию и становится все более мультикультурной и многонациональной. Правительство принимает различные меры для признания иностранных культур и предотвращения проблем, которые могут появляться из-за привнесения отдельных элементов иностранных культур в южнокорейское общество, в то же время определенный антагонизм и сопротивление все равно присутствуют.

Сеульский институт опросил 2 500 иностранцев, и 94,5% из них сказали, что сталкивались с дискриминацией, в то время как только 5,5% сказали, что не сталкивались с подобной проблемой. Два наиболее распространенных типа дискриминации: национальность (62,2%) и внешний вид (28,8%). Учитывая данный факт, сложности с ведением бизнеса женщинами-предпринимателями из других стран еще более ощутимы. Поэтому понимание особенностей культуры и традиций Кореи становится особенно важным для всех женщин, которые планируют вести бизнес в этой стране. Давайте рассмотрим подробнее ключевые рекомендации по взаимодействию с партнерами из Южной Кореи.

ВЫСТРАИВАНИЕ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ С БИЗНЕС-ПАРТНЕРАМИ МУЖЧИНАМИ

Установление взаимоотношений/контакта

Корейский бизнес очень иерархичный, это значит, что на самом старте взаимоотношений вам может понадобиться пообщаться с различными сотрудниками как вверху, так и внизу цепочки подчинения. Будьте готовы к возможным дополнительным встречам с представителями других уровней иерархии. Поскольку решения, как правило, все равно принимаются на самом верху, окончательный результат может быть не понятен до самого конца, даже если встречи, которые проходят, вполне позитивны. Рекомендуется поддерживать контакты со всей командой, поскольку один из стилей управления южнокорейцев - командно-ориентированный.

Постарайтесь запастись временем для получения решения. Вы никогда не получите деловое решение на первой встрече, принятие решения требует времени. Ваши первые встречи, скорее всего, будут посвящены попытке понять, кто вы такой. Первая встреча обычно является началом процесса установления деловых отношений. В течение некоторого времени может обсуждаться очень мало вопросов, связанных с конкретным бизнесом, а основное время уходит на обмен любезностями, обсуждение поездок и других мелочей. Рекомендуется рассматривать первую встречу как важный первый шаг или инвестицию в создание выгодных, доверительных и долгосрочных деловых отношений. Будьте общительны и вежливы.

В Южной Корее для установления первого контакта большую роль играют рекомендации. Запустить бизнес в одиночку, без налаженных контактов или личного знакомства практически невозможно. На «холодный» запрос о сотрудничестве вы можете получить вежливый ответ с обещанием рассмотреть предложение, но с большой вероятностью без дальнейших действий. В то же время рекомендация от общего знакомого или от известной корейским представителям компании принципиально поменяет отношение.

Ключевой ценностью в южнокорейском обществе является Кибун, то есть то, как вы показываете себя миру, что заключается в сохранении своего достоинства и достоинства других. Согласно Кибун, важными являются гармоничные личные и деловые отношения. Сохраняя лицо, корейцы часто избегают язвительности или конфронтации. По корейскому этикету это означает, что вы избегаете прямого «нет» и вместо этого соглашаетесь попробовать, помочь или рассмотреть вопрос, который, скорее всего, не будет реализован. Это попытка не смущать ни человека, который просит, ни человека, отвечающего на предложение.

Корейская социальная иерархия — это сложный набор негласных правил, касающихся положения людей, их статуса и отношений между ними. Если вы не уверены в способности учесть все тонкости южнокорейской культуры, пригласите на встречу фасилитатора, он может помочь направить встречу в нужное русло, обеспечить соблюдение ключевых принципов и правил, а также стимулировать переговорный процесс за столом.

Деловой этикет и протокол

При организации встреч важна не только пунктуальность, но и хорошая организация. По возможности рекомендуется назначать встречи заранее (например, за несколько недель), таким образом вы показываете уважение к корейским партнерам. В то же время стоит быть готовым к тому, что деловая встреча может отмениться в последний момент. Обратите внимание, что встречи в Южной Корее часто назначаются или на середину утра или после обеда. Корейцы очень трепетно относятся к своему распорядку дня и режиму, поэтому стараются не назначать встречи, которые могут затронуть обеденный перерыв.

Корейцы ценят пунктуальность, поэтому приходите вовремя или немного раньше. Но также понимайте, что у вашего корейского партнера может быть напряженный график работы, и он может немного опоздать. Если вы задерживаетесь, обязательно позвоните и предупредите его заранее.

Если вы пришли на встречу в составе группы, то самый старший в команде должен первым войти в комнату и поприветствовать самого старшего представителя Южной Кореи. Ваши коллеги по бизнесу могут спросить о вашем возрасте, по возрасту определяют место человека в корейской социальной иерархии.

Ритуал обмена визитными карточками имеет особую значимость. Обмен визитными карточками происходит в начале встречи, визитные карточки вручают и принимают обеими руками, размещая надпись лицевой стороной вверх, чтобы получатель мог ее прочитать. В процессе обмена карточками важно сохранять визуальный контакт. После получения карточки рекомендуется кивнуть головой в знак уважения и благодарности. Беря визитную карточку, внимательно ее изучите, обратите внимание на имя и название компании и оставьте на столе лицевой стороной вверх.

Комплименты принимаются хорошо, но переусердствовать с ними будет казаться неискренним.

Дресс-код, приветствие, формы обращения

Внешний вид очень важен, и корейцы, как правило, одеваются более формально. Деловая одежда очень консервативна: мужчины должны носить деловые костюмы темного цвета (черного, темно-серого или темно-синего цвета) с галстуками и белыми рубашками, женщины также должны одеваться в сдержанных тонах.

Женщины могут носить деловые костюмы или платья, мини-юбки следует исключить, так же как откровенные или обтягивающие наряды. Со вкусом подобранные аксессуары приветствуются, но они должны быть достаточно скромными и элегантными. Если у вас есть татуировки, убедитесь, что они полностью скрыты, пока вы находитесь в деловой обстановке.

Одним из основных элементов корейского приветствия (и прощания) является поклон. Традиционный поклон до сих пор играет важную роль при общении. Разнообразие и правила применения поклонов — это своеобразный поведенческий код, выработанный обществом. Корейский поклон можно назвать наиболее гармоничным

способом приветствия, воплотившим выразительность и эмоциональность корейского народа. В современной повседневной жизни широко используется поясной поклон кённе. В большинстве современных книг по правилам этикета выделяются пять основных форм кённе, каждая из которых имеет свою сферу применения.

В настоящее время все более распространенными становятся рукопожатия. Однако необходимо учесть, что инициирует рукопожатие человек с более высоким статусом или тот, кто старше. Подождите, пока люди более высокого ранга или возраста не протянут руку для рукопожатия. В отличие от западных стран, крепкое рукопожатие расценивается как грубость, используйте более мягкое рукопожатие. Мужчина, приветствующий женщину, должен подождать, женщина может выбрать рукопожатие или поклон.

Особое значение имеют титулы, они не просто являются отражением того, кто чем занимается. Очень важно обращаться к каждому участнику переговоров по имени и фамилии, используя их правильно. Если вы думаете, как обратиться, используйте титул, а затем фамилию и имя участника. В Южной Корее, как и в Китае, сначала используется фамилия, а потом имя.

Особенности общения / процесса коммуникации

Представители Южной Кореи проявляют большую осторожность при установлении новых деловых связей и партнерств, поэтому первые встречи являются самыми важными и сложными, в то же время, когда деловые отношения сформированы, они становятся чрезвычайно прочными.

Несмотря на то, что многие представители южнокорейского бизнеса имеют хорошее образование и неплохо владеют английским языком, для снижения вероятности недопонимания рекомендуется заранее подготовить и прислать участникам встречи письменные материалы, а во время встречи, если она проходит на английском языке, использовать простые языковые конструкции и спокойный темп речи.

Следует внимательно следить за тем, что и как говорит ваш корейский партнер. Вежливые и расплывчатые фразы, как и молчание, могут означать нежелание соглашаться на предложенные условия или выполнять предложенные действия.

Обмен подарками

В Южной Корее, как и во многих других азиатских странах, подарки являются важным элементом деловых отношений. В деловом этикете принято обмениваться подарками, причем обычно принимающая сторона первой дарит подарок. Корейцы уделяют большое внимание оформлению подарка. Будьте аккуратны при выборе подарка, он должен быть не слишком дорогим и сопоставим с достатком принимающего его человека. При этом, чем старше по возрасту или статусу принимающий подарок человек, тем дороже может быть подарок. Подарок всегда передается двумя руками, при этом не принято, чтобы получатель подарка его сразу же открыл, обычно это делается позже. Если вас пригласили в гости, уместно будет подарить фрукты, хороший шоколад или цветы.

Неформальное общение

Еда занимает очень важное место в корейской культуре. В процессе совместного употребления пищи не только формируются социальные связи, но и могут решаться серьезные деловые вопросы. Приглашение на совместный обед или ужин является распространенной практикой, и от него ни в коем случае нельзя отказываться, поскольку это свидетельство вашей заинтересованности в долгосрочных отношениях. Как правило, обед или ужин проходит в дружелюбной обстановке, носит неформальный характер и допускает разговоры на общие и личные темы. В то же время деловая повестка также может обсуждаться, но она должна быть инициирована принимающей стороной. Как правило, такой разговор начинает самый старший по возрасту или статусу представитель корейской стороны.

Часто во время еды употребляются напитки, и отказываться от них неуважительно, но вы можете их не употреблять. Если предлагается алкоголь, а вы его не пьете по тем или иным соображениям, вы можете откровенно об этом сказать. В большинстве случаев к этому отнесутся с пониманием.

Чаще всего за обед или ужин платит тот, кто приглашает, при этом разделение расходов считается неприемлемым и даже обидным, поэтому не стоит настаивать на участии в оплате счета.

Невербальное общение

При общении большое внимание уделяется позам, жестам, выражению лица. Поскольку корейцы традиционно стараются избегать негативной атмосферы при взаимодействии, слова не всегда отражают реальный смысл. Легкий наклон показывает уважение говорящего к слушателю. Пауза перед ответом указывает на то, что человек хорошо обдумал вопрос и в ответе хочет выразить свое уважение, проявить вежливость. Если вы не уверены, что правильно поняли ответ, задайте уточняющие вопросы, предварительно их перефразировав, чтобы, с одной стороны, прояснить для себя ответ, но в то же не поставить говорящего в неудобное положение, показывая, что его ответ непонятен.

В общении корейцы умеренно используют жесты и мимику, что может быть воспринято как недружелюбие или нерасположенность к собеседнику, на самом деле это традиционный стиль поведения, характеризующийся внешней размеренностью и спокойствием.

Не удивляйтесь, если ваш собеседник засмеялся или улыбнулся «невпопад». Иногда смех используется в неловких ситуациях, чтобы скрыть неуверенность, смущение или ошибку.

Табу

В Южной Корее считается довольно грубым чихание, потирание носа и другие подобные движения. При необходимости лучше выйти из комнаты переговоров и обязательно принести извинения. В противном случае такое поведение может быть воспринято как неуважение.

В деловом этикете Южной Кореи существует несколько табуированных тем для разговоров, наиболее чувствительная из которых связана с Северной Кореей. Также не принято задавать личные вопросы, например, относительно семьи корейского партнера, до тех пор, пока у вас не установятся длительные доверительные отношения.

Рекомендуется обсуждать нейтральные темы, создающие атмосферу гармонии и спокойствия, это позволит сформировать положительное впечатление о возможном последующем взаимодействии.

Обратная связь после встречи

После проведения переговоров стоит поблагодарить всех участников встречи и договориться, кто подготовит протокол переговоров. Согласованный сторонами протокол позволит быть уверенными, что все аспекты переговоров и договоренности понимаются сторонами одинаково. Как правило, решение не принимается на первой встрече, поэтому имеет смысл обсудить, когда может состояться следующая встреча для продолжения переговоров.



КЕЙС

Представительница российской стороны во время переговоров записала на визитке, переданной корейским партнером, его личную почту для более оперативной связи. Корейский партнер был очень обижен таким поступком.

Почему так произошло?

В Южной Корее визитные карточки имеют особое значение и должны приниматься другой стороной с соблюдением ключевых элементов ритуала, так как это отражает степень выражаемого уважения.

Как стоило поступить: нужно было использовать любой другой листок бумаги, мобильный телефон или направить email на корпоративную почту, попросив в ответ прислать всю необходимую информацию.

Одним из самых оскорбительных действий, которое можно совершить в Корее, является написание чьего-либо имени красной ручкой, поскольку это означает, что человек уже умер. Если человек еще не умер, написание его имени красным цветом означает пожелание смерти.

ГЕНДЕРНЫЕ РОЛИ ЖЕНЩИНЫ В КУЛЬТУРЕ СТРАН РЕГИОНА MENA²

Согласно данным все того же «Глобального индекса гендерного разрыва 2021», разработанного Всемирным экономическим форумом в 2006 г. для последовательной и всеобъемлющей оценки гендерного равенства, страны Ближнего Востока и Северной Африки продолжают оставаться регионом с наибольшим гендерным разрывом (60,9%).

Как мы уже смогли убедиться, процесс модернизации роли женщины в любой стране определяется рамками культурного наследия и религиозных традиций. В частности, исламское религиозное наследие является одним из наиболее труднопреодолимых барьеров для достижения гендерного равенства.

Проблема создания равных условий самореализации для населения Ближнего Востока всегда стояла довольно остро. Ислам (являющийся доминирующей религией в большинстве стран региона) рассматривает отношения полов с точки зрения традиций и патриархальных устоев, в основе которых лежит дискриминация женского пола на фоне мужского. К примеру, женщине отводится роль собственности мужчины, полученной им во владение от Аллаха. Духовное равенство между мужчиной и женщиной возможно только перед Аллахом, но на практике такого не существует. Четко определены границы дозволенного и недозволенного с доминирующей позицией мужской культуры при помощи предписаний – начиная со стиля одежды до семейных отношений.

Шариат (исламское право) предусматривает значительные различия ролей мужчины и женщины в области прав и обязанностей. Главной обязанностью мусульманской жены по отношению к супругу является послушание и уважительное отношение. В её обязанности входит заботиться и воспитывать детей, быть покорной супругу, слушать его запреты и не делать того, чего он делать не разрешает, и чего не разрешает делать Аллах и Шариат. Если же мусульманин совершает то, что запрещено Аллахом и Шариатом, жена обязана воспротивиться этому. Чтобы муж был доволен ею, жена должна неукоснительно выполнять свои обязанности, во всем повиноваться ему.

Несмотря на это, влияние современных интеграционных процессов на страны Ближнего Востока и Северной Африки, развитие обществ в соответствии с мировыми тенденциями помогает женщинам стран региона обретать всё больше возможностей для реализации своих прав. Мнение, что женщина не может стать бизнес-партнером на Ближнем Востоке, - ошибочно. Тому есть масса примеров многих российских и зарубежных бизнесвумен. Просто нужно разобраться, как этого добиться.

ЕГИПЕТ

ПРИНЯТЫЕ НОРМЫ ПОВЕДЕНИЯ ЖЕНЩИН. ВОСПРИЯТИЕ ИНОСТРАННЫХ ЖЕНЩИН

Египет представляет собой страну с сильными мусульманскими традициями. Женщины находятся здесь «на вторых ролях». Большинство женщин в Египте не работают и материально полностью зависят от мужа, видя свой смысл жизни в семье и детях.

Патриархальная модель уклада семьи сохраняется на территории практически всего Египта, за исключением столицы. Каир – «город контрастов» - живет своей, иной жизнью, где на протяжении уже многих лет женщина борется за свои права и успешно реализует их. В последние годы под влиянием европейской цивилизации в Каире молодые женщины стали более раскрепощены, образованны, уверены в себе. Они занимаются карьерой, своим образованием, увлекаются спортом, интересуются современной жизнью, очень часто надевают европейскую одежду.

Современные египтянки стремятся получить хорошее образование в лучших университетах и институтах страны, многие из них нередко выезжают в Европу или США, по возвращении занимают престижные должности и прекрасно могут обеспечить себя самостоятельно.

И все-таки в целом женщин, занимающихся бизнесом в Египте, встретить очень сложно, это довольно редкое явление. Бизнесом здесь занимаются в основном мужчины. Египетские мужчины по-прежнему склонны считать, что женщина в большей степени должна заниматься домом и семьей, чем вести активную профессиональную деятельность. И это несмотря на то, что в египетском законодательстве нет дискриминации женщин по труду. Тем

² Страны MENA (акроним от англ. «Middle East & North Africa», также можно встретить БВСА от рус. «Ближний Восток и Северная Африка») – это географический регион, объединяющий страны Северной Африки и Ближнего Востока.

не менее поведение египтянина при деловом сотрудничестве с женщиной существенно отличается от сотрудничества с мужчиной. Секрет уважительного отношения к женщине в египетской культуре кроется в предоставлении ей защиты, поэтому египтянин, скорее, не позволит женщине одной добираться до дома, чем подвинет ей стул или позволит пройти вперед.

К иностранным женщинам в бизнесе отношение ровно такое, насколько женщина понимает и осознает, где именно она находится, как она себя ведет и подает: если вы покажете себя профессионалом, то и отношение будет соответствующим, уважительным и конструктивным. Торговля – очень престижное и почитаемое занятие в исламском мире, своего рода искусство, успех в котором считается признаком глубокого ума. Поэтому, если вы продемонстрируете виртуозное знание тонкостей этого дела, успех вам обеспечен.

ВЫСТРАИВАНИЕ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ С БИЗНЕС-ПАРТНЕРАМИ МУЖЧИНАМИ

Установление взаимоотношений/контакта

В Египте – типичной арабской стране, ведение бизнеса поставлено исключительно на знакомстве, поэтому для установления контакта с египтянами рекомендуется найти уважаемого посредника. Такой человек или компания должны быть хорошо известны египетской стороне, и смогут представить вас в выгодном свете, как надежного партнера. Если такой возможности нет, всегда можно обратиться в торгпредство Российской Федерации для установления контакта. Египтяне очень уважают все контакты и рекомендации со стороны государственных властей.

В Египте, как в традиционной стране Ближнего Востока, руководителями и основными переговорщиками являются мужчины. Но если на переговоры приехала иностранная бизнес-леди, ей будет оказано должное уважение и равноправное отношение.

Деловой этикет и протокол

За столом переговоров, скорее всего, будет организована протокольная рассадка. Как правило, руководители делегаций сидят друг напротив друга, даже если с нашей стороны ее возглавляет женщина. Здесь просто нужно следовать рассадке, вас пригласят к столу, как уважаемого гостя. За столом нужно вести себя сдержанно и с достоинством. Не нужно перебивать. Не забывайте об иерархии в переговорах с египтянами. Обязательно нужно давать закончить речь египетской стороне, даже если такая речь нам кажется невыносимо длинной или неважной.

Самое главное – проявлять уважение к партнеру. На переговорах с египтянами к женщине из иностранной делегации будет проявлено такое же уважение, как к мужчине. Переговоры есть переговоры! Ведите себя уверенно, говорите достаточно громко, но не кричите, старайтесь говорить красочно, «с выражением», это произведет хорошее впечатление на египтян.

Опоздание на встречу не является невежливым шагом, все объясняется «сложным трафиком». Но, если вы опаздываете на встречу, обязательно предупредите партнера.

Дресс-код, приветствие, формы обращения

Приветствие в Египте имеет большое значение и может занимать несколько минут. Женщине не следует протягивать руку партнерам, в этой культуре так не принято. Лучше ограничиться кивком головы. Далее следует небольшая беседа на общие темы. Это нужно для того, чтобы привыкнуть к собеседникам, настроиться на разговорный лад.

При обращении имейте в виду, что уважительная форма обращения к египтянину по фамилии с добавлением титула «мистер» или «мисс/миссис». Если общаетесь с высокопоставленными чиновниками, используйте обращение «ваше превосходительство». Будьте внимательны к произношению фамилии, они обычно состоят из нескольких слов.

Египет – мусульманское государство, что налагает определенные ограничения на внешний вид. **Дресс-код – только деловой.** Одежда может быть светской европейской, но достаточно консервативной, неярких тонов. Руки, ноги, плечи и грудь должны быть прикрыты в обязательном порядке.

Особенности общения / процесса коммуникации

Египтяне очень дружелюбны и приветливы. Они неприхотливы, у них ярко развито чувство коллективизма. На встречах вы увидите много участников, но вести встречу будет только руководитель. Традиционно это мужчина. Остальные участники имеют слово, только если руководитель задаст им вопрос. Все решения также принимает руководитель по результатам обсуждения с подчиненными после встречи. В египетской делегации могут принимать участие женщины. Ожидается, что делегацию с нашей стороны возглавит мужчина, но к руководителю женщине также отнесутся с уважением, на переговорах к ней будет отношение на равных.

Если вы хотите представить презентацию, сделайте ее краткой, египтяне любят обсуждать тему встречи в режиме диалога, а не долго изучать материалы. Египтяне очень эмоциональны, любят выступать с красивыми речами, отходить от заданной темы. Придется под это подстраиваться. Решить вопросы быстро и прямолинейно не удастся. Египтяне могут неоднократно уходить в сторону от основной темы беседы, проявляйте терпение, но старайтесь возвращать основную тему переговоров.

В Египте нужно торговаться. Если сразу примете первое предложение, египтяне не поймут и посчитают вас несолидным партнером.

Обязательно в конце беседы договоритесь о следующих шагах и сроках проведения нового этапа переговоров.

Обмен подарками

Дарение подарков приглашенной стороной является частью культуры. Желательно, чтобы первый подарок новым деловым партнерам был недорогим, чтобы избежать неловкости и подозрений в подкупе. Здесь предпочтительны сувениры из России - образцы народных промыслов, книг по природе и городам России и т. п.

Помните о том, что **алкоголь дарить не следует**, он запрещен в этой мусульманской стране. Не следует также дарить картины или фотографии с изображением животных или людей.

Обратите внимание на красивую упаковку подарков.

Как во всех мусульманских странах, подарок нужно дарить только правой рукой или двумя руками!

Неформальное общение

Деловая встреча часто перетекает в деловой обед или ужин. Соглашайтесь на приглашение, если оно поступило. Это нормальная практика, переговоры продолжаются за столом. Египетская кухня сытная и неострая. **Никакого алкоголя.**

Рассадка за столом обычно друг напротив друга (руководитель напротив руководителя). В любом случае вы всегда можете спросить, где предусмотрены места для вашей делегации. Употребляйте бутилированную воду, хорошо мойте руки, чтобы избежать кишечных инфекций, непривычных для неегипетского организма.

Невербальное общение

Египтяне уважают проявление открытости при проведении переговоров - зрительный контакт, уважительные улыбки на лицах собеседников, уверенная посадка. Большое значение имеет в жестикуляции правая рука. Если вы хотите подчеркнуть что-то важное, для предания искренности можно положить правую руку на грудь. Так вы показываете, что действуете «от чистого сердца». У мусульман также не принято что-то (визитные карточки, приборы и т. п.) передавать левой рукой. **Во всех действиях лучше использовать правую руку.**

Табу

В Египте есть ряд тем, которые лучше стараться избегать, — это политическая ситуация в стране, отношения с Израилем, с США, религиозные вопросы. Не нужно также обсуждать права женщин.

Обратная связь после встречи

После переговоров вышлите партнерам письмо с описанием достигнутых договоренностей по условиям и срокам следующих этапов. Это подстегнет египтян к подтверждению уже оговоренного. Но не ждите, что египтяне будут соблюдать взятые на себя сроки. Вам придется напоминать партнерам об этом неоднократно. Приготовьтесь к сложностям работы с государственными органами. Регламентные сроки очень редко выдерживаются. Придется посещать эти конторы, чтобы хоть как-то ускорить процесс. В таких случаях нужно стараться сразу выходить на руководителей, которые принимают решения.



КЕЙС

Представитель российской стороны - женщина. Однако в делегации присутствуют и мужчины. В связи с климатическими особенностями российская переговорщица одета в пиджак с коротким рукавом, юбка до колена, костюм светлый (ее предупредили, что в одежде необходимо придерживаться нейтральных цветов). Дама замечает некоторое смущение в рядах египетских переговорщиков. Диалог клеится слабо, даме неуютно под пристальными взглядами египтян.

Почему так произошло?

Деловой костюм действительно лучше подбирать в нейтральных цветах, но длина юбки не менее важна. Если женщина чувствует на себе пристальные взгляды мужчин, это не значит, что она выглядит неотразимо. Скорее всего, ее внешний вид не отвечает принятым канонам скромности и вызывает непонимание. Также стоит обратить внимание на макияж: он не должен быть слишком ярким. Высокие каблуки и резкий парфюм также воспринимаются негативно.



ОАЭ

ПРИНЯТЫЕ НОРМЫ ПОВЕДЕНИЯ ЖЕНЩИН. ВОСПРИЯТИЕ ИНОСТРАННЫХ ЖЕНЩИН

ОАЭ является страной Ближнего Востока, где традиционные ближневосточные устои успешно сочетаются с западным образованием, развитием деловых отношений и культурой потребления.

Женщина в ОАЭ традиционно представляет хранительницу семейного счастья и очага, именно этим продиктовано достаточно уважительное отношение к женщине в арабском мире. Безусловно, есть некие правила, которые женщины, в том числе приезжие, должны соблюдать. Например, не входить с непокрытой головой в мечеть. Однако это никак не отражается на предпринимательском статусе женщин и их правах.

За последние 20 лет в ОАЭ произошли значительные изменения в социальной и экономической сферах, особенно заметны те, которые касаются роли женщин. Чтобы поддержать эти изменения, в ОАЭ принимаются законы и нормативно-правовые акты о защите прав женщин, что способствует улучшению бизнес-климата и политической ситуации для женщин, а также усилению их защиты от насилия.

Сегодня женщины в ОАЭ пользуются абсолютно равными возможностями, в том числе могут свободно вести предпринимательскую деятельность на территории Эмиратов. Есть много примеров тому, что женщины в ОАЭ возглавляют крупные компании и занимают ведущие государственные должности, при этом коллеги мужчины относятся к ним на равных, с учетом их профессиональных и личных качеств.

ОАЭ являются сегодня международным центром бизнеса, который привлекает предпринимателей со всего мира. Деловая практика мало отличается здесь от остальных стран мира. Тем не менее в арабском мире существуют свои культурные особенности, которые следует принимать во внимание, чтобы избежать недоразумений.

Безусловно, при общении с местными жителями в любых общественных местах (аэропорт, гостиница, рестораны) иностранные женщины могут столкнуться с традиционным для мусульман «превосходством» мужской половины над женской, но в ходе переговоров все участники выступают на равных.

ВЫСТРАИВАНИЕ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ С БИЗНЕС-ПАРТНЕРАМИ МУЖЧИНАМИ

Установление взаимоотношений/контакта

Особенность бизнеса в ОАЭ - сложная внутренняя структура компаний, но во главе всегда авторитетный руководитель. Начальник пользуется неоспоримым авторитетом, ему оказывают должное уважение сотрудники, на переговорах необходимо вести себя так же. В арабских странах очень важно, чтобы делегацию на переговорах возглавлял мужчина. В настоящее время есть определенные послабления для участия женщин-руководителей, однако за пределами деловых переговоров определенные неравенства сохраняются.

Для первого знакомства необходима очная встреча, далее возможны любые виды общения – встречи, звонки, электронная почта.

Деловой этикет и протокол

Все важные решения арабы принимают только по результатам очной встречи. Поэтому организовать встречу крайне важно, причем именно с участием максимально возможного высокого уровня руководителя. Со своей стороны также нужно обеспечить максимальный уровень представительства. Встречи проходят с большим количеством участников, обеспечьте состав делегации с вашей стороны. Встречу ведет руководитель, другие участники имеют право голоса только в случае обращения к ним со стороны руководителя.

Дресс-код, приветствие, формы обращения

Приветствие с использованием рукопожатия возможно только между мужчинами, ни в коем случае не для женщин. Дресс-код: для женщин подойдет одежда европейского типа, но консервативная и закрытая. Платок не обязателен.

Обращение к партнеру - «господин/госпожа + фамилия». В начале встречи принят обмен визитками, достаточно подготовить визитки на английском языке.

Особенности общения / процесса коммуникации

Приготовьтесь - переговоры у арабов проходят долго. Обычно начинают с продолжительной беседы на отвлекающие темы (погода, самочувствие, здоровье членов семьи), чаепития и кофе, угощения сухофруктами. Не отказывайтесь – это символ арабского гостеприимства. К обсуждению бизнеса переходят постепенно. Если вы хотите показать презентацию, сделайте выступление коротким - не более

5-10 минут, обычно арабы любят не аналитику, а живое обсуждение в ходе беседы. Запаситесь временем, не назначайте следующую встречу сразу после текущей, у арабов нет строгого представления о времени - многие встречи сильно затягиваются. Заканчивают встречу на обсуждении отвлеченных тем, не заканчивайте обсуждение на деловой волне.

Арабам, как известно, характерен восточный тип ведения переговоров – иносказательность, использование сопоставлений, а не фактов, торг. Не принято сразу соглашаться на предложенную цену – вас посчитают несерьезным партнером. Нельзя проявлять жесткость, настаивая на своей позиции, наоборот, проявляйте гибкость, продумайте ваши цифры и аргументы до встречи.

Помните также, что арабы никогда не принимают решение на самой встрече, даже если покажут вам свою заинтересованность. Руководитель принимает такое решение только после обсуждения внутри компании. Очень рекомендуется направлять после встречи письменное резюме достигнутых договоренностей и фиксации сроков следующего этапа общения.

Обмен подарками

У арабов приглашенная сторона обязательно должна дарить подарки. Обычно это недорогие подарки, например, сувениры из России: народные промыслы или книги о русской архитектуре. В мусульманской культуре есть **запрет на изображение людей** или животных, имейте это в виду.

Неформальное общение

Арабы гостеприимны. Для того, чтобы оказать уважение гостям, а также поближе узнать, вас могут пригласить на ужин в ресторан или в гости. Обязательно соглашайтесь! Будьте готовы: кухня может быть местной, индийской, иранской, европейской, ведь ОАЭ представляет собой место притяжения представителей разных культур. **Арабы не употребляют алкоголь, поэтому не надо его заказывать и для себя** (если такая возможность в ресторане есть). Рассадки как таковой нет, обычно главы делегаций садятся напротив друг друга.

Невербальное общение

Женщина в ОАЭ должна вести себя скромно. Это касается и внешнего вида, и жестов. Ни в коем случае нельзя флиртовать. На переговорах женщине также не рекомендуется пристально смотреть в глаза мужчинам. Следует избегать тактильных контактов.

Табу

ОАЭ, безусловно, приняли некоторые послабления в поведении относительно других мусульманских стран, но все равно есть табу. Это религия, критика власти, политические отношения на Ближнем Востоке, отношение к алкоголю, свободе сексуальных отношений.

Обратная связь после встречи

Рекомендуется после первой встречи подготовить письменное резюме и направить партнеру. Далее считается нормальной практикой продолжать общение по телефону, видеосвязи, электронной почте. Арабы могут быть медлительны, поэтому проявляйте настойчивость, но не давите, ведите себя уважительно.



КЕЙС

Российский экспортер (алмазы необработанные) прибыл на переговоры в ОАЭ. Переводчик российской делегации – женщина. Переговоры продвигаются весьма продуктивно. Принципиальные позиции озвучены и согласованы.

Делегация приглашена на деловой обед. В качестве сувенира делегация презентовала ювелирное изделие, инкрустированное алмазами. Все надеются, что такой значительный подарок приведет к укреплению отношений. Однако за столом речь заходит о политике на Ближнем Востоке, в разговоре переводчица артикулирует свою позицию в данном вопросе. Партнеры явно обескуражены. После возвращения в Россию экспортер не получает никаких действенных подтверждений того, о чем стороны договорились.

Почему это произошло?

Присутствие женщины-переводчика приемлемо. Но активная роль женщины в разговоре не приветствуется. Тем более ее высказывания относительно табуированной темы. Переводчик должна была знать об этих культурных особенностях, но не сдержалась.

Выбирайте проверенного переводчика для делового общения. Вы должны быть уверены не только в профессиональных компетенциях как переводчика, но и в умении придерживаться делового стиля общения за рамками официальных переговоров.

Все достигнутые с арабами договоренности следует фиксировать письменно и подтвердить еще раз по окончании переговорного процесса.



 САУДОВСКАЯ АРАВИЯ**ПРИНЯТЫЕ НОРМЫ ПОВЕДЕНИЯ ЖЕНЩИН. ВОСПРИЯТИЕ ИНОСТРАННЫХ ЖЕНЩИН**

До недавнего времени Саудовская Аравия считалась не только самой закрытой арабской страной в мире, но и самой консервативной по отношению к женщинам. Саудовское общество требовало от них придерживаться строгих норм ислама. Ситуация изменилась с приходом к власти короля Салмана и его сына Мухаммеда. В стране появляются некоторые свободы для женщин, тем не менее в соответствии со строгим трактованием религиозных традиций.

В рамках новой стратегии власти намерены довести число работающих женщин до 30%. Женщинам уже стали доступны ранее считавшиеся запретными профессии таксиста, авиадиспетчера, открыты вакансии в полиции и армии, массово принимаются на работу сотрудницы в торговые залы и фитнес-центры, ориентированные исключительно на женщин. Кроме того, значительно возросло число саудовских женщин-предпринимателей.

Традиционно женский бизнес включает в себя предприятия по производству одежды, косметики, предметов быта и домашнего интерьера, продуктов питания, лекарств, игрушек и школьных товаров, а также услуг в сфере частного образования, медицины, банковского дела, франчайзинга.

Участие в переговорах в Саудовской Аравии иностранных женщин представляется непростым делом, но страна является важным экономическим партнером. При правильном понимании и соблюдении местных традиций бизнес может быть вполне успешен.

ВЫСТРАИВАНИЕ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ С БИЗНЕС-ПАРТНЕРАМИ МУЖЧИНАМИ**Установление взаимоотношений/контакта**

Нужно отметить такую особенность саудитов, как закрытость. До установления дружеских отношений они крайне мало делятся информацией о себе и своей деятельности. Со стороны иностранных партнеров также ожидается подобное поведение.

Деловой этикет и протокол

Деловой этикет схож с таковым в других ближневосточных государствах. Переговоры ведет руководитель делегации. Явные особенности деловой рассадки отсутствуют. Однако обычно каждому делегату указывают его место за столом.

Дресс-код, приветствие, формы обращения

Как известно, в этой стране соблюдаются самые консервативные правила дресс-кода для женщин среди исламских государств. Всем женщинам предписано появляться в публичных местах только в абайе³. Для иностранок есть определенные послабления только в ряде городов с большой концентрацией иностранцев, таких как Дахран, Хобар, Даммам или Джидда. В остальных местах без традиционной одежды и платка на улицу выходить запрещено, нарушение правил жестко карается законом.

Особенности общения / процесса коммуникации

Бизнес в Саудовской Аравии ведется исключительно мужчинами, поэтому и на переговорах присутствуют только представители этого пола. Если есть возможность, лучше предоставить право ведения переговоров вашим коллегам мужчинам. Если такой возможности нет, то можно присутствовать на встрече, но основными переговорщиками все равно должны выступить ваши коллеги-мужчины.

³ Длинное свободное платье, которое традиционно носят женщины в мусульманских странах. Одевают его при выходе на улицу, в общественном месте. Обычно платье черного цвета с длинными рукавами. Пояс не используется. Встречается покрой в виде плаща из мягкой ткани с застежкой на всю длину. Вместе с ней надевают никаб (накидка на тело и лицо для выхода на улицу, оставляет только узкую прорезь для глаз).

Обмен подарками

Принято, что приглашенная сторона дарит подарки. Обычно это сувениры на нейтральные темы, например, российские народные промыслы. **Помните: запрещено изображение людей или животных, никаких изображений креста!**

Неформальное общение

Если вас в составе делегации пригласили на неформальный прием или ужин, помните, что в саудовских семьях женщины едят отдельно от мужчин. Поэтому женщине из состава делегации будет предложено пройти для принятия пищи в женскую часть дома. Не воспринимайте это как оскорбление, это норма и религиозная традиция.

Невербальное общение

В Саудовской Аравии женщина ведет себя скромно, «на вторых ролях». В связи с чем проявление невербального общения должно быть очень сдержанным, малоэмоциональным.

Табу

Ни в коем случае не надевайте в поездку предметы религиозной символики, такие как крест. Сам факт их ношения трактуется как серьезное нарушение и влечет за собой депортацию из Саудовской Аравии.

Также помните, что в Саудовской Аравии появление женщин в публичных местах также крайне ограничено. Возможен выход «в свет» только в сопровождении мужа или близкого родственника мужского пола. В противном случае придется проводить свободное время в отеле.

Избегайте во время беседы критики государственного устройства и конкретных представителей правящей династии. Также избегайте дискуссий о положении женщин в Саудовской Аравии и исламе. Хвалите их климат (даже если он кажется слишком жарким) - саудиты будут очень довольны. Можно поделиться своими впечатлениями о стране, успехах арабов в развитии мировой науки и культуры, спорте. Но помните, все эти разговоры только для мужчин!

Женщине нельзя появляться на людях без сопровождения мужчины-родственника.

Обратная связь после встречи

Рекомендуется после первой встречи подготовить письменное резюме и направить партнеру. Через один или два дня после отправки резюме можно связываться с партнерами для подтверждения достигнутой позиции. Лучше поручить такой контакт коллеге-мужчине.



КЕЙС

Российский экспортер прибыл на переговоры в Саудовскую Аравию. Руководитель российской делегации – мужчина. В составе делегации женщина – директор по маркетингу, т.к. вопрос на переговорах связан именно с этой темой. В процессе переговоров женщина демонстрирует глубокие знания, отличную отраслевую подготовку. Она последовательно отстаивает позицию российской стороны. Тем временем становится очевидно, что партнеры ведут себя пассивно, как будто интерес к переговорам потух.

Почему это произошло?

Давить на партнеров, тем более устами женщины, в арабском мире недопустимо. Руководителю российской делегации следовало озвучивать позицию своей стороны самостоятельно.





ПРИНЯТЫЕ НОРМЫ ПОВЕДЕНИЯ ЖЕНЩИН. ВОСПРИЯТИЕ ИНОСТРАННЫХ ЖЕНЩИН

После исламской революции 1979 года страна взяла устойчивый курс на соблюдение мусульманских традиций. У женщин появилась обязанность ношения хиджаба, появились определенные ограничения свобод.

В настоящее время закон Ирана по-прежнему отдает предпочтение мужчинам, но женщинам разрешается водить машину, занимать государственные должности и посещать университет, участвовать в бизнесе, проводить переговоры.

Вместе с тем женщина без чадры на публике может караться по закону лишением свободы на срок до 10 лет; в общественных местах все волосы и кожа, кроме лица и рук, должны быть закрыты. Это касается и всех иностранных женщин, приезжающих в Иран.

ВЫСТРАИВАНИЕ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ С БИЗНЕС-ПАРТНЕРАМИ МУЖЧИНАМИ

Установление взаимоотношений/контакта

Иран является непростым партнером для ведения бизнеса как в связи с культурными особенностями, так и внешне-неполитическим фактором в настоящий момент (вновь обострившиеся внешнеполитические проблемы с США и их союзниками, возобновление санкций). Одновременно в стране ощущается очень дружелюбное отношение к России, желание и возможность развивать бизнес с нашей страной.

Рекомендуется о своей поездке заранее уведомлять сотрудников посольства и торгового представительства Российской Федерации. В случае необходимости вам смогут оказать поддержку для проведения бизнес-встречи либо для решения каких-либо трудностей, если они возникнут.

Деловой этикет и протокол

Иранцы трепетно относятся к вопросам статуса, поэтому переговоры желательно вести людям, занимающим сопоставимые позиции. Переговоры ведут старшие по должности в делегации, остальным может быть предоставлено слово, если руководитель дал ему такое право или задал вопрос. Строгих формальностей при рассадке на переговорах нет. Однако при желании можно попросить указать место для рассадки приглашенной делегации.

Дресс-код, приветствие, формы обращения

Женщинам из самолета нельзя выйти без платка на голове, невыполнение этих норм ведет к юридической ответственности. Поэтому, направляясь на переговоры в Иран, озаботьтесь подготовкой правильного гардероба. Можно заранее купить хиджаб (они продаются в нашей стране), либо возможен просто подбор одежды из текущего гардероба - свободная, закрывающая тело от горла до щиколоток, и **обязательно платок на голову, покрывающий все волосы.**

Приветствие представляет собой кивок для приветствия женщин. **Тактильное общение между представителями разных полов не разрешается.** Первым приветствует приглашающая сторона.

Обмен визитными карточками осуществляется между руководителями делегаций. Изучите визитную карточку и положите ее перед собой, так вы покажете уважение к партнеру.

Уважительная форма обращения к иранцу - по фамилии с добавлением титула «мистер» или «мисс/миссис».

Особенности общения / процесса коммуникации

Иранская культура является образцом массового сознания. На переговорах присутствуют большие делегации. Однако ведет переговоры и принимает решения по бизнесу руководитель делегации. Остальные участники могут иметь слово только при обращении к ним руководителя.

Иранцы - одновременно сложные и простые для общения. С одной стороны, они просты в обиходе, дружелюбны, приветливы, с другой стороны - очень витиеваты, непрямолинейны, медлительны. Для иранцев очень важен статус, они его ненавязчиво подчеркивают в первой беседе, подробно рассказывая о своем бизнесе. При этом у иранцев принято особо хвалить собеседника. Они ожидают и от вас той же линии поведения по отношению к ним.

Манера проведения переговоров - неспешная. По времени встреча часто занимает намного больше времени, чем было запланировано. Учитывайте этот факт при составлении расписания. Беседа ведется со стороны приглашающей стороны и начинается с обсуждения общих вопросов, постепенно переходя к обсуждению основной темы. Обсуждение в нашем понимании строится непрозрачно, в чести использование метафор, притч, очень приветствуется красивая речь, ораторское искусство. Придется подстраиваться, не торопиться и использовать все свое красноречие. Так вы будете выглядеть солидными бизнесменами в глазах иранцев.

В проведении переговоров с иранцами торг уместен. Более того, нельзя соглашаться на первое предложение, иначе можно прослыть слабым партнером в их глазах. Можно подготовить презентацию на английском языке и фарси, чтобы было проще перейти к обсуждению и затем к возврату к теме в случае ухода партнерами от ее обсуждения к косвенным вопросам. Учтите, что проявление жесткости в отстаивании юридических и коммерческих деталей фактически бесполезно. Старайтесь проявлять максимальную вежливость в доказательстве своей позиции.

Обмен подарками

Дарение подарков приглашенной стороной - важная традиция в Иране. Подарки не должны быть дорогими, это могут быть сувениры из России, но избегайте изображений людей или животных — это религиозный запрет.

Неформальное общение

Принимайте приглашение на деловые обеды и ужины. Это знак уважения к вам как к важному партнеру и возможность познакомиться ближе - иранцы очень ценят дружеские отношения. Кухня неострая, очень сытная. Принято обязательно попробовать каждое предложенное блюдо, тем самым проявить вежливость к хозяевам. Алкоголь под запретом. Качество воды в Иране не очень хорошее, поэтому рекомендуется употреблять только бутилированную воду, тщательно мыть руки и фрукты.

Невербальное общение

Иранцы уделяют большое внимание жестикуляции и невербальным формам коммуникации. Женщины-участницы также могут проявлять эмоции, быть открытыми, однако необходимо вести себя корректно, деликатно и проявлять учтивость.

Табу

Чувствительными темами для иранцев являются отношения с США (например, разрушенное во время иранской исламской революции здание американского посольства считается памятником и входит в обзор достопримечательностей Тегерана). Не стоит обсуждать темы взаимоотношений с Израилем, религиозные особенности культуры и быта.

Обратная связь после встречи

Это важная часть переговоров с иранцами. Необходимо сделать протокол встречи, желательно его подписать по ее итогам, либо позднее, путем обмена документами. Иранцы медлительны и могут быть неконкретными, поэтому не стесняйтесь, напоминайте об обязательствах с иранской стороны.





КЕЙС

Российские экспортеры прибыли в Иран, возглавляемые женщиной – руководителем предприятия. Ход переговоров непросто, женщина эмоциональна, активно жестикулирует, последовательно отстаивает свою позицию.

После переговоров делегация приглашена на ужин, но российский руководитель отказалась от участия, сославшись на усталость. На самом деле накануне она, очевидно, отравилась – выпила воду из открытой бутылки. Признаться в этом неловко. На следующий день даме кажется, что вторая сторона переговоров держится несколько холоднее.

Почему это произошло?

Сам по себе факт присутствия женщины на переговорах и даже ее эмоциональность проблемой не является (если женщина правильно одета и соблюдает приличия).

Главная ошибка – несоблюдение правил гигиены в стране. Отказ от приглашения на ужин мог быть воспринят как обида. Следовало объяснить отказ проблемами со здоровьем. Иранская сторона вряд ли удивилась бы этому обстоятельству, зато четко понятны стали бы мотивы отказа (этот отказ не был демонстрацией пренебрежения).

 ТУРЦИЯ
ПРИНЯТЫЕ НОРМЫ ПОВЕДЕНИЯ ЖЕНЩИН. ВОСПРИЯТИЕ ИНОСТРАННЫХ ЖЕНЩИН

Турецкая культура находится на стыке Востока и Запада, и это во многом определяет тот факт, что исламские традиции в Турции тесно переплетаются с множеством атрибутов западного мира. Турция, в отличие от многих других стран Ближнего Востока, является светским государством и этим значительно отличается от многих других мусульманских стран. В то же время (особенно в последние годы) в стране активно развивается неоосманизм, и Турция претендует на лидерство в восточном мире.

У турецких женщин есть определенные ограничения в поведении по сравнению с мужчинами, но они продиктованы, скорее, традиционным пониманием в обществе таких понятий, как приличия, добродетель и нравственность, чем стремлением ограничить их права. Отношение к женщине в Турции выражается в том, что на протяжении всей своей жизни женщина должна быть под охраной и присмотром для ее же блага, сначала семьи, а затем – мужа.

Кроме того, отношение к женщине в Турции разнится в зависимости от региона, в котором она живет. Традиционно западная часть Турции более европеизированная, соответственно, жизнь женщин здесь мало чем отличается от жизни в Европе. Женщины, проживающие в восточной части страны, особенно в сельской ее части, соблюдают консервативные мусульманские традиции как, например, в одежде, так и в поведении.

На государственном уровне права женщин и мужчин в Турции равны, более того, турецкие женщины получили право голоса еще в 1930 году, значительно раньше, чем женщины некоторых европейских стран (например, женщины во Франции получили такое право только в 1944 году).

Одно из ключевых понятий турецкой культуры – уважение в принципе и к женщине, в частности. В культуре страны тесным образом переплелись уклад мусульманского патриархального строя и отголоски матриархата, который был у тюркских кочевых военных племен в древние времена, где женщине отводилось главное положение.

Турецкие женщины, по сути, являются главными в семье, принимают активное участие в планировании семейного бюджета, крупных покупок, поездок и пр. Многие турецкие женщины работают, в том числе в профессиях, бывших когда-то доступными только для мужчин: депутаты парламента, профессора университета, писательницы, журналистки, судьи, адвокаты, врачи, инженеры и даже частные предприниматели. В профессиональной сфере женщины-специалисты так же уважаемы, как мужчины. В целом для большинства турецких женщин крайне важен социальный статус и карьера.

В сегодняшней Турции на уровне бизнес-менеджмента женщины составляют 35%, женщины активно работают в бизнесе, в том числе в международных компаниях. Это определяет и уважительное отношение к иностранным женщинам-предпринимателям на равных, как к партнерам.

ВЫСТРАИВАНИЕ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ С БИЗНЕС-ПАРТНЕРАМИ МУЖЧИНАМИ

Установление взаимоотношений/контакта

Турки входят в деловые контакты охотнее с теми, кого хорошо знают. Поэтому желательно, чтобы вас представил общий знакомый. При необходимости назначить встречу без посредника напишите письмо потенциальному партнеру. Через день свяжитесь по телефону с секретарем и договоритесь об организации встречи с руководителем.

Деловой этикет и протокол

Особенных правил рассадки на переговорах или деловой встрече нет. На стороне одной делегации обычна рассадка по старшинству, начиная от места руководителя. На встрече могут предложить турецкий кофе, не отказывайтесь, это невежливо. Если не хотите, можете пригубить и поставить чашку на стол.

Дресс-код, приветствие, формы обращения

Внешний вид на переговорах с турками должен быть опрятный и достаточно формальный. Турки очевидно «встречают гостей по одежке». Для женщины одежда должна быть закрытой, нейтральных цветов. Лучше брючный костюм. Помните, переговоры — это не турецкий курорт, вы находитесь в стране с мусульманскими устоями.

При встрече проявление тактильного контакта считается нормой среди представителей одного пола. Для приветствия женщины мужчина кивает головой, **тактильные контакты не приняты**. При приветствии принято интересоваться здоровьем и положением дел.

Вежливое обращение к мужчине «мистер + название должности + имя (не фамилия) + бей», к женщине «миссис/мисс + название должности + имя + ханум». К рядовым сотрудникам можно обратиться «имя + бей», «имя + ханум». К представителю государственной власти принято обращаться «ваше превосходительство».

Особенности общения / процесса коммуникации

Турция представляет собой традиционную культуру массового сознания, с доминированием культа семьи, уважения к старшему поколению. Здесь очень сильна иерархическая структура. На переговорах основную роль будет играть руководитель делегации, остальные сотрудники будут проявлять к нему максимальное уважение и высказываться только в случае, если руководитель предоставит им слово. Как и в других восточных культурах, именно руководитель принимает решения по результатам обсуждения со своими подчиненными. Поэтому, если хотите, чтобы переговоры были более продуктивны, ищите выходы на руководство компании. На переговорах проявляйте к ним максимальное уважение.

Турки очень доброжелательны, вежливы и обходительны. Старайтесь в переговорах проявлять те же качества. Вместе с тем они могут быть очень эмоциональны, вспыльчивы, громогласны. Это не означает намерение оскорбить собеседника, а является лишь культурной особенностью. Запаситесь терпением, не перебивайте собеседника, дайте ему закончить его длинную речь. Далее вы можете ответить по всем затронутым им вопросам по существу, без лишних эмоций, спокойно.

В Турции, как известно, нужно торговаться везде, в том числе и на переговорах. Иначе партнеры посчитают вас слабым переговорщиком. Турки любят обсуждать проекты в режиме диалога, вербально, вместо детального изучения аналитической информации. Поэтому можете подготовить только основные краткие слайды по вашей продукции, чтобы использовать их в обсуждении.

Темп переговоров медленный. Обычно они начинаются с беседы на общие темы (о стране, погоде, семье). Лишь постепенно беседа переходит к сути ваших переговоров. Турки могут часто отклоняться от основной темы, использовать метафоры и разные сравнительные обороты. Они очень уважают хорошие ораторские способности. Запасайтесь терпением, следуйте предложенной тактике, но старайтесь возвращать беседу к основной теме.

Сами переговоры также часто выходят за рамки назначенного времени. Имейте это в виду при формировании своего расписания. Кроме того, первая встреча, скорее всего, будет важна только для первого знакомства. Для достижения договоренности вам придется снова встречаться, и, возможно, не раз.

В конце вашей встречи обязательно подведите итог и договоритесь о следующих шагах. Это турки оценят. Закончите встречу светской беседой.

Турецким бизнесменам не свойственен категоричный отказ от выдвинутых предложений. Они используют завуалированную форму отказа, чтобы оставить возможность для продолжения контактов. Не давите, проявляйте уважение и возможность поиска компромисса.

Обмен подарками

Подарки партнерам дарить не принято.

Неформальное общение

Неформальное общение приветствуется - принимайте такие приглашения. Это позволяет завести дружеские отношения с турецким партнером, что очень важно для бизнеса. Обычно это посещение ресторана турецкой кухни. У турок принято также приглашать хороших партнеров домой. Пробуйте все предложенные блюда, чтобы расположить к себе хозяина и хозяйку.

Невербальное общение

Чтобы быть корректными в общении с турками, важно знать, что поворот головы вправо-влево вовсе не означает отрицание. Чаще всего так турки показывают непонимание. Одинарный кивок означает «да», а вот тот же жест, сопровождаемый щелчком языка, - это уже твердое «нет». Щелчок пальцами, напротив, демонстрирует положительный ответ. При этом заменить это на жест пальцем вверх нельзя - в Турции это считается некрасивым.

Табу

В Турции есть свои чувствительные темы, беседы на которые нужно избегать. Это, например, курдский вопрос, кипрская тема, армянский вопрос. Не упоминайте прежнее название Стамбула - Константинополь. Уровень текущих российско-турецких отношений является благоприятным, используйте эту тему для укрепления ваших взаимоотношений с партнером.

Обратная связь после встречи

После проведенной первой очной встречи дальнейшее общение может быть организовано удаленно: по телефону, видеосвязи, электронной почте, мессенджерах. Имеет смысл дать турецким бизнесменам неделю после встречи на обсуждение достигнутых договоренностей, далее рекомендуется с ними связываться для уточнения дальнейших шагов.



КЕЙС

Российские экспортеры оптики приехали в Турцию для обсуждения вопроса организации производства, руководитель делегации – женщина. Она – собственник российского предприятия и предполагаемый инвестор проекта. До этого момента опыт работы с Турцией у компании был минимальный, сама руководительница на переговорах впервые.

В ходе переговоров представитель Турции особых эмоций не демонстрирует. Он однократно кивнул головой. Руководитель российской делегации переживает, что такая «скупость» в жестах говорит об отсутствии интереса к проекту.

Оправданы ли ее переживания?

Одинарный кивок в Турции означает «да», поэтому российскому экспортеру пока не о чем беспокоиться. Общение стоит продолжать. При этом личные контакты далее уже не так принципиальны, общаться можно и онлайн. Торговаться стоит. Это в культуре Турции.

ГЕНДЕРНЫЕ РОЛИ ЖЕНЩИНЫ В КУЛЬТУРЕ СТРАН АФРИКИ

В этом разделе мы поговорим о так называемой Африке южнее Сахары, так как Северную Африку правильно относить по культурным традициям к ближневосточному региону.

Нужно понимать, что Африка очень разнообразна. Согласно исследованию Pew Research Center, около 63% населения Африки южнее Сахары являются христианами, 30% – мусульмане, около 3% исповедуют африканские традиционные верования и столько же считают себя атеистами. Причем разные религии могут быть представлены даже в рамках одной страны. Это, безусловно, отложило отпечаток на отношение к женскому полу. Еще одним немаловажным фактором является длительный период колонизации Африки западноевропейскими странами – прежде всего, Великобританией, Францией, Германией, Бельгией, Португалией, Испанией, Италией, некоторыми другими странами. Безусловно, это также повлияло на создание условий для равноправия полов в этих странах. Таким образом, на текущее понимание роли женщины в регионе сыграло большое количество факторов.

Нужно сразу отметить, что в странах Африки не существует каких-либо видимых религиозных, законодательных ограничений для женщин, хотя, конечно, исторически роль женщины в основном заключалась в семье, воспитании детей. В целом современная женщина Африки не имеет ограничений в участии в общественной, государственной и деловой жизни. Женщины встречаются на разных постах, занимаются бизнесом, могут даже занимать руководящие должности.

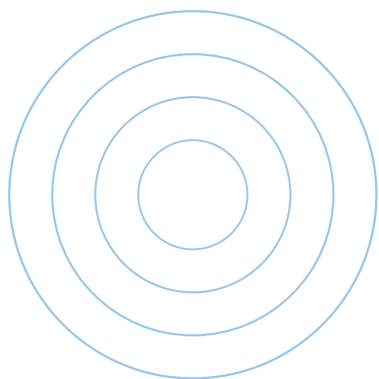
Современная концепция равенства женщин и мужчин в политике в большинстве стран региона реализуется через использование системы квот женского представительства на выборных должностях. Например, Южная Африка подписала Конвенцию о ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин 29 января 1993 года и ратифицировала ее без оговорок 15 декабря 1995 года. Согласно положениям пункта 2 статьи 27 Конвенции, она вступила в силу для Южной Африки через 30 дней, а именно 15 января 1996 года. Во многих странах законодательно утверждена задача увеличения числа женщин в бизнесе, функционирует большое количество женских движений. Эта задача стоит на повестке дня и в целом в Африканском Союзе, который играет в настоящий момент большую интеграционную роль на континенте.

Учитывая вышеизложенное, возрастающая роль африканских женщин в жизни общества, в деловой среде является устойчивым трендом, они охотно идут на контакты с представительницами бизнеса других стран, поддерживают обсуждение гендерного равноправия, обмена опытом, всячески стимулируют подобные контакты.

Нормы поведения между африканскими женщинами и мужчинами вполне равноправные. Возможны и рукопожатия, и даже дружеские объятия. Причем последнее не означает намека на неприличное поведение. Если мужчина приобнимает женщину при встрече на переговорах, это считается нормальным, дружеским жестом.

Отношение к иностранным женщинам в регионе также абсолютно привычное для нас. Более того, здесь зачастую так же, как и в России, стараются оказать особое уважение иностранцам, особенно россиянам. Несмотря на тот факт, что прошло уже более тридцати лет с момента ухода СССР с африканского континента, Африка для России остается лояльным регионом благодаря наследию Советского Союза, о котором сохранилась добрая память, как о партнере, готовом помогать в развитии экономического и политического потенциала континента.

А теперь рассмотрим положение женщины в общественной и деловой жизни на примере крупнейших экономик Африки южнее Сахары – Нигерии и ЮАР.



 НИГЕРИЯ**ПРИНЯТЫЕ НОРМЫ ПОВЕДЕНИЯ ЖЕНЩИН. ВОСПРИЯТИЕ ИНОСТРАННЫХ ЖЕНЩИН**

Страна представляет собой смесь различных культур (50% населения - мусульмане, 40% - христиане), в стране проживают разные этнические племена, также большое влияние на культуру и систему управления оказала британская колонизация. Нигерийцы достаточно миролюбивы. Современная экономика Нигерии быстро развивается, входя в тройку лидирующих экономик Африки. Ее структура похожа на экономику России с большой долей в добыче углеводородов. Именно это явилось стимулом начала развития других отраслей.

Женщины-предприниматели не будут чувствовать ограничений по отношению к себе на переговорах или в общественных местах. Отношение будет уважительным и равноправным.

Желательно разобраться заранее, с представителями какой религии (мусульмане, христиане) вам предстоит общаться. Обычно это можно понять по региону, так как представители разных религий в основном расположены регионально. Так вы сможете понять, как правильно себя вести.

Также вне зависимости от региона важно соблюдать нормы безопасности. Рекомендуется передвигаться на машине, не выходить из гостиницы в темное время суток, дабы избежать бандитизма в свой адрес и других неприятностей. Соблюдение элементарных мер позволит вам комфортно чувствовать себя в Нигерии.

ВЫСТРАИВАНИЕ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ С БИЗНЕС-ПАРТНЕРАМИ МУЖЧИНАМИ**Установление взаимоотношений/контакта**

Первая встреча часто вообще не приводит ни к каким договоренностям, для нигерийцев это только способ узнать своих партнеров. Они могут сильно преувеличивать свою значимость, предстоит разобраться, какие именно возможности стоят за вашими новыми партнерами. Но если выбрали партнера правильно, перед вами откроются большие перспективы сотрудничества. Африканцы просты и дружелюбны в общении - пишите, звоните, напоминайте о себе, не чувствуя стеснения.

Деловой этикет и протокол

Первая встреча может проходить как в публичном месте (гостиница, ресторан), так и в офисе нигерийского партнера (в том числе в государственном учреждении, даже если вы ведете переговоры по бизнесу). Здесь это часто совмещено.

Общее мнение, что нигерийцы непунктуальны, ведут себя медлительно, непоследовательны. Опоздание на встречу не является для них проблемой. Встреча же может продолжаться намного больше ранее намеченного срока.

Визитная карточка является важным атрибутом переговоров. Африканцы очень ценят статус собеседника. При получении визитной карточки прочтите информацию на ней и положите ее перед собой на стол. Так вы покажете уважение к собеседнику.

Дресс-код, приветствие, формы обращения

Что касается внешнего вида женщин, то каких-либо видимых ограничений нет. Женщины должны быть одеты с достоинством. Можно использовать как европейскую одежду, так и традиционную (эта одежда в основном длинная, часто ярких цветов, может быть свободной (у мусульманских женщин), а может эффектно подчеркивать фигуру). Внешний вид на переговорах должен быть официальным. Для женщин - деловая одежда. Несмотря на жару, открытая одежда считается неуместной.

При встрече собеседники приветствуют друг друга, жмут руки. При этом у мусульман не принято жать руку женщине, у христиан ограничений нет. Приготовьтесь, африканцы могут вас похлопать по плечу, приобнять, взять вашу руку. Не волнуйтесь - здесь это нормально, не является неприличным действием.

В Нигерии, как и во многих других африканских государствах, важную роль имеет обращение к партнерам. Проявление неуважения, даже по незнанию, может привести к плачевным последствиям. Стандартное обращение – «мистер/миссис + фамилия», к руководителю обращаются «господин президент», если есть ученая степень – «профессор/доктор + фамилия». К руководителю государственного звена нужно обращаться «ваше превосходительство (your excellency)», причем желательно при каждом обращении. Это норма этикета.

Особенности общения / процесса коммуникации

Нигерия представляет собой образец массовой культуры с клановостью и четкой иерархией. Для нигерийцев очень важна семья и уважение к старшим, в том числе и с точки зрения ведения бизнеса. Делегацию на встрече, как правило, возглавляет старейший руководитель, все без исключения оказывают ему уважение. Следуйте их же примеру. Нигерийцы очень личностны, будьте готовы к долгим рассказам о себе, своих делах, проблемах – запаситесь терпением. Так они хотят убедиться в вашей надежности как партнера и друга, ведь только с такими партнерами нигерийцы готовы иметь дело. При этом нигерийцы считают себя одной из самых успешных наций в Африке, подчеркивая свое превосходство на континенте. Нигерийские бизнесмены достаточно авторитарны, деловые решения принимают быстро и жестко. Отчасти их можно сравнить с нашими бизнесменами - выходцами из девяностых. В стране достаточное количество богатых людей, которые начали свой бизнес «с нуля». Здесь принято торговаться, слишком хорошее или слишком слабое предложение со стороны партнера вызовет у нигерийских бизнесменов сомнение.

В целом можно выделить два типа руководителей, принимающих решения, - крупные бизнесмены или крупные чиновники. Для решения бизнес-вопросов нужно выходить исключительно на них.

После встречи необходимо написать ее резюме и направить ответным письмом с указанием сроков, напомнить партнерам о взятых обязательствах.

Обмен подарками

Принято дарить подарки от приглашенной стороны. Если вас пригласили на ужин домой, нужно принести хозяину фрукты, орехи или шоколад.

Неформальное общение

Вас могут пригласить на ужин в ресторан или домой. Это считается нормальным. Если вас пригласили домой, желательно захватить подарки жене и детям (на первой встрече небольших сувениров будет достаточно). Основная цель таких встреч - поближе познакомиться с партнером. Местная кухня содержит много мяса, может быть острой. **Вопрос санитарии актуален** - не забывайте мыть руки перед едой.

Невербальное общение

Все приветствия, передача визитных карточек происходят только правой рукой или двумя руками сразу. Ни в коем случае не левой! Если имеете дело не с мусульманами, любые дружеские похлопывания, держание руки собеседника считается уважительной нормой.

Табу

Как и во всей черной Африке, в Нигерии нельзя поднимать вопросы расизма, превосходства одной нации над другой, болезненного для них периода колонизации. Лучше не затрагивать религиозные вопросы, политику.

Обратная связь после встречи

В обязательном порядке рекомендуется составлять письменное резюме по итогам встречи и направлять его нигерийцам для подтверждения достигнутых договоренностей. Нигерийцы очень необязательны, поэтому им можно и нужно напоминать об их обязательствах по телефону или электронной почте.





КЕЙС

Российская компания – поставщик нефтегазового оборудования прилетела в Нигерию для встречи с крупными импортерами. Учитывая напряженный график, было принято решение, что на одну из встреч генеральный директор не пойдет, а его заменит начальник отдела, который ранее занимался проектами по Нигерии. Почувствовав возможность быстрого карьерного роста, начальник отдела поставил себе цель провести переговоры успешно и заключить контракты на поставки продукции компании. Он решил, так как он в рамках этой встречи будет выступать в качестве главы делегации, следовать агрессивной тактике переговоров. Во время встречи он активно жестикулировал, смотрел директору компании-импортера прямо в глаза, чтобы показать свой статус в компании и влияние. Прочитав про специфику переговоров с нигерийскими компаниями и помня про необходимость выстраивания личного контакта с партнерами, он начал обращаться к генеральному директору компании-импортера по имени, на что тот отреагировал крайне негативно.

Почему это произошло?

В Нигерии, которую можно назвать консервативной страной, принято, что все решения принимает глава делегации / глава компании. Понижение статуса влияет на формирование позитивного мнения о сотрудничестве с компанией. Кроме того, при ведении переговоров не стоит активно жестикулировать и демонстрировать агрессивную манеру общения. Это не принято. Нельзя пристально смотреть в глаза партнеру. Это вызывает чувство дискомфорта и негативно сказывается на разговоре. Обращаясь к партнеру, следует упоминать его фамилию и звание. Не следует называть партнера по имени, в Нигерии это не принято. Следует также использовать почетное звание и академическое или профессиональное звание.

**ПРИНЯТЫЕ НОРМЫ ПОВЕДЕНИЯ ЖЕНЩИН. ВОСПРИЯТИЕ ИНОСТРАННЫХ ЖЕНЩИН**

Южная Африка – лидер юга Африки по многим направлениям. Страна притягивает жителей соседних стран возможностями трудоустройства и надеждой на лучшую жизнь.

В стране законодательно закреплено равноправие полов. Но при этом исторически разные права белого и черного населения, очевидно, влияли и на отношение к женщинам разных рас. После падения апартеида ситуация развернулась кардинально. В современной ЮАР в руководстве стоят только представители черного населения, а движение за права женщин в политике и бизнесе является одним из ключевых постулатов современной жизни в стране.

Иностранная женщина-предприниматель будет чувствовать себя комфортно на переговорах в ЮАР. Вместе с тем, несмотря на развитую по сравнению с другими странами инфраструктуру, экономическую и политическую системы Южная Африка обладает рядом особенностей, которые следует учитывать.

В ЮАР не забывайте о мерах безопасности. Даже в самых «белых» городах есть районы, где может быть небезопасно. Рекомендуется выходить в город группами, а не в одиночку, не посещать «сложные» районы в темное время суток, не выходить на улицу с дорогими аксессуарами или ювелирными изделиями. Соблюдая эти несложные правила, вы будете чувствовать себя безопасно и комфортно в ЮАР.



ВЫСТРАИВАНИЕ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ С БИЗНЕС-ПАРТНЕРАМИ МУЖЧИНАМИ

Установление взаимоотношений/контакта

ЮАР – многонациональная страна. В ней совместно проживают и считают себя (южно)африканцами черные, белые африканеры⁴ (буры), англичане, индийцы, цветные, койсаны и др. В Южной Африке 11 официальных языков. Именно поэтому важно знать, с кем здесь вы ведете бизнес.

Обратите внимание, что для ЮАР считается нормой использование терминов «цветные», «черные», «белые» как в разговорной речи, так и в бизнес-справочниках.

В Южной Африке весь бизнес ведется на английском. Если вы сможете показать, что знаете несколько выражений на местных языках, это хорошо, дальнейшее общение продолжится на английском, но будьте осторожны. Африканеры будут рады, если вы поприветствуете их на африкаанс. Черные же африканцы не оценят ваше знание африкаанс, а узнать, какой язык их родной, бывает не так уж легко, поэтому здесь лучше не экспериментировать. Англичане с высокой долей вероятности вообще не знают других языков ЮАР, поэтому их поразить этим не удастся.

Чаще всего все встречи проводятся в госучреждениях, в офисах, на полях выставок или в ресторанах.

Деловой этикет и протокол

Деловой этикет и протокол у белых южноафриканцев очень похож на традиционный европейский тип. Встречи проходят очно, партнёры доступны для общения по телефону, электронной почте. При этом нужно иметь в виду, что африканеры довольно замкнуты, поэтому рекомендуется выходить с ними на контакт для проведения встречи. При этом они очень просты в общении и не требуют формального официального обращения.

С черными африканцами желательно договариваться о встрече через знакомых партнеров или учреждения. Встреча может состояться в офисе, холле гостиницы, ресторане. Формальной рассадки нет, встреча проходит в дружеском ключе.

Дресс-код, приветствие, формы обращения

В ЮАР стараются придерживаться внешних западноевропейских и американских стандартов ведения бизнеса. При встрече характерно рукопожатие для мужчин и женщин и краткое приветствие. Стиль одежды деловой, но на важных праздниках африканцы могут выбрать более нарядную и яркую одежду, отражающую их культурные особенности. Африканеры и англичане одеваются более расслабленно.

Общение начинается с обращения «мистер/миссис + фамилия» (как было указано на визитке или при переписке), далее возможен более быстрый переход на имена. Запомните, как вам представился собеседник, именно это имя он привык слышать от людей по работе, в другой обстановке оно поможет меняться.

Постарайтесь также выбрать, как вас будут называть африканцы. Иногда проще использовать сокращение от вашего полного имени или только фамилию.

Особенности общения / процесса коммуникации

У черных южноафриканцев в основном преобладает авторитарный стиль руководства, более похожий на стиль нигерийцев. Даже если вы общаетесь с контактным лицом, в переписку следует включать начальство и обговаривать с ним каждый шаг. Будьте готовы к тому, что все вопросы решаются достаточно медленно.

В случае, когда вашими контрагентами являются африканеры или англичане, ведение проектов больше похоже на европейскую модель ведения бизнеса. Они более ответственны, чаще берут инициативу в свои руки.

⁴ Африканеры (африк. «Afrikaners», дословно «африканцы») — народ в Южной Африке, потомки колонистов голландского, немецкого и французского происхождения, входят в одно из крупнейших расовых и культурно-языковых сообществ – Белые южноафриканцы.

Обмен подарками

Обмен информацией возможен в очном режиме, деловой переписке, телефонных звонках, сообщениях в мессенджерах. Не забудьте привезти с собой подарки, отражающие культуру нашей страны.

Неформальное общение

Южноафриканцы не привыкли четко следовать формальному протоколу. Даже первая встреча может состояться в холле гостиницы, ресторане, на каком-либо мероприятии. Африканцы очень любят проводить большие приемы с долгими речами, длинными ужинами. Проявите уважение, запаситесь терпением.

Невербальное общение

Особенных рекомендаций нет. Можно вести себя привычно и расслабленно.

Табу

В общении следует избегать бесед на историческую тему. При общении с черными африканцами постарайтесь не говорить о системе апартеида. Это очень сложная тема для всех африканцев. Если разговор об этом все же зашел, лучше перевести тему или говорить о движении против апартеида и помощи СССР в нем.

Обратная связь после встречи

Обратная связь должна быть обязательно проконтролирована с вашей стороны. Рекомендуется сделать письменное резюме встречи и направить его партнёрам. Белые южноафриканцы более обязательны, скорее всего, они вернутся с предложением, если обещали во время встречи. Черным южноафриканцам рекомендуется напомнить о взятых ими обязательствах по телефону или по электронной почте.

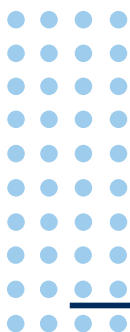


КЕЙС

Представители российской компании в декабре направили компании из ЮАР коммерческое предложение и обозначили основные направления возможного сотрудничества. Однако прошло более двух месяцев, а потенциальные партнеры из ЮАР не отвечают на письма по электронной почте. Менеджер российской компании, решив уточнить статус по проекту, позвонил напрямую в компанию и в разговоре попросил южноафриканцев быть чуть-чуть порасторопнее, так как срок, по которому коммерческое предложение сохраняет актуальность, подходит к концу и цены скоро поменяются. После этого звонка южноафриканская компания окончательно перестала выходить на связь.

Почему так произошло?

В ЮАР в период с середины декабря до середины января вся деловая жизнь замирает, поэтому лучше на это время не планировать никаких бизнес-активностей. В разговоре с потенциальным импортером не следует демонстрировать агрессивный подход в ведении бизнеса, в том числе не следует применять императивные формы глаголов при устных и письменных коммуникациях, поскольку это может быть воспринято как давление или демонстрация превосходства, негативно воспринимаемые местным деловым сообществом, в особенности представителями чернокожего бизнеса. Лучше быть вежливым и терпеливым.



ГЕНДЕРНЫЕ РОЛИ ЖЕНЩИНЫ В КУЛЬТУРЕ СТРАН ЮЖНОЙ И ЮГО-ВОСТОЧНОЙ АЗИИ

Хотя регион Южной и Юго-Восточной Азии очень неоднороден по религиозным культурам, политическим системам и текущему экономическому состоянию, у народов остается много общего в менталитете и большинстве культурных аспектов, присущих Азии в целом. В свое время на страны этого региона оказала большое влияние колонизация европейцами, а в настоящий момент идет выстраивание отношений с новым экономическим лидером региона - Китаем. Одни страны на него равняются (Вьетнам), другие стараются активно оспаривать китайское лидерство (Индия, Индонезия).

Тем не менее сегодня страны этого региона наряду со странами региона MENA и странами Африки к югу от Сахары находятся в нижней половине основных индексов, оценивающих ситуацию с правами и возможностями женщин в разных сферах

жизни – экономической, социальной и политической. Женщины в этих странах, как правило, сталкиваются с наибольшим гендерным неравенством. Все разнообразные религии, которые распространены в странах этого региона (индуизм, буддизм, мусульманство и др.) обязывают женщин вести себя скромно, быть «на вторых ролях».

Вместе с тем глобальные изменения в усилении роли женщины в обществе оказывают влияние и на данный регион. Например, Вьетнам стоит особняком в «женском» вопросе. Здесь сильное влияние конфуцианства и в принципе роль отдельной личности не имеет важного значения, важна роль коллектива. Этот факт, а также серьезное влияние коммунистической идеологии СССР в 70-80-ые годы привели к тому, что сегодня положение женщины во Вьетнаме вполне равноправное в привычном для нас значении. А современная Индонезия, самая большая по численности мусульманская страна (270 млн человек), несмотря на религиозные традиции, сегодня предоставляет большие возможности для женщин, которые активно получают образование, участвуют в политике, бизнесе, играют важную роль в общественной и деловой жизни.

К иностранным женщинам во всех странах этого региона отношение позитивное. Прежде всего, это объясняется в целом традицией уважительного отношения к иностранным гостям, которое распространяется и на женщин. При этом для успешного сотрудничества необходимо помнить об уважительном отношении к традициям страны пребывания, которые нужно заранее изучить и следовать им.

Рассмотрим алгоритмы построения общения на примерах нескольких стран региона.



ПРИНЯТЫЕ НОРМЫ ПОВЕДЕНИЯ ЖЕНЩИН. ВОСПРИЯТИЕ ИНОСТРАННЫХ ЖЕНЩИН

Индия является вторым по величине государством в мире, где используется английский язык. Западная система образования и государственного управления вносят западные стандарты в деловые отношения. При этом несмотря на то, что в Индии приблизительно 300 млн человек занимаются бизнесом, не все они обладают одинаковым образованием, финансовым достатком и хорошими манерами.

В Индии по-прежнему существует кастовый принцип деления общества. Здесь официально признаны 9 религий и говорят более чем на 400 языках, а традиции во многом определяют уклад жизни. Впрочем, многое в стране за последнее время успело измениться — и особенно для женщин.

ВЫСТРАИВАНИЕ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ С БИЗНЕС-ПАРТНЕРАМИ МУЖЧИНАМИ

Установление взаимоотношений/контакта

С самого начала важно серьезно отнестись к выбору потенциального партнера. В Индии большое количество компаний, далеко не все они надежны, еще больше посредников, которые готовы за комиссионные познакомить с «правильными людьми». Большинство таких действий заканчивается ничем. При этом индийцам также очень важно, чтобы потенциальный партнер был представлен авторитетным для них человеком. Поэтому внимательно

отнеситесь к выбору индийской компании, заранее изучив информацию о ней, а также процессу выхода на нее. Часто такими посредниками могут выступить индийские торгово-промышленные палаты, торгпредство и т. п.

Индийские компании часто любят преувеличить действительность, поэтому рекомендуется заранее изучить предложение партнера и его возможности.

В деловом обороте используется английский язык, однако это индийский английский, его произношение считается одним из самых сложных для восприятия. Обязательно возьмите переводчика с опытом общения с индийцами, а также со специфической терминологией, необходимой для ваших переговоров.

Индийцы очень любят очные встречи, при этом последующие звонки и переписка в норме вещей.

Деловой этикет и протокол

Индийские бизнесмены очень непунктуальны, хронически опаздывают - задержка в 10-15 минут не считается опозданием. Время проведения встречи также может затянуться, поэтому планируйте свой график с запасом.

Дресс-код, приветствие, формы обращения

В качестве дресс-кода для женщин рекомендуется консервативная закрытая одежда, несмотря на жару, нужно помнить, что это консервативная страна. Женщинам настоятельно рекомендуется воздержаться от ношения коротких юбок и шорт, избегать в одежде глубокого разреза и открытого живота.

В Индии принято приветствовать партнеров рукопожатием, это верно и для женщин, если они первые проявили инициативу. Характерным приветствием может также служить соединение двух ладоней вверх у груди с использованием приветствия «Намастэ».

При обращении принято использовать обращение «мистер/миссис (мисс) + фамилия». По телефону разговор начинается с приветствия «хелло».

Особенности общения / процесса коммуникации

Для Индии характерно массовое сознание при четкой иерархии принятия решений и субординации. Поэтому на переговорах основным переговорщиком будет руководитель, ему нужно оказывать особое уважение. На переговоры также рекомендуется приходить с коллегами, это добавит солидности в глазах индийского партнера.

Большинство руководителей в Индии - мужчины, однако женщины могут также занимать ответственные посты. Индийцы - очень непростые переговорщики. Переговоры в Индии занимают длительное время. Это относится как к самой встрече, так и к ведению переговорного процесса в целом. Индийцы могут не вернуться с ответом в назначенный срок, поэтому полученное согласие необходимо попросить подтвердить в письменной форме.

Проведение переговоров с индийцами в агрессивной форме неприемлемо. Нужно быть готовым к тому, чтобы проявлять гибкость. Даже если индийский партнер говорит «да», это может не означать его согласие, рекомендуется несколько раз поднять свой вопрос, чтобы получить однозначную реакцию со стороны партнеров.

Для индийцев характерен восточный тип ведения переговоров. Принято торговаться, поэтому заранее заложите эту возможность в цену.

Индийские бизнесмены не всегда выполняют взятые на себя обязательства, поэтому всегда нужно дублировать достигнутые договоренности по электронной почте, постоянно напоминать партнерам о сроках выполнения обязательств.

Обмен подарками

В Индии принято, что приглашенная сторона дарит подарки. Это не должны быть дорогие вещи, возможны просто сувениры из России. Принимают подарки двумя руками, но сразу не открывают, только если вас не попросят это сделать. Также принято на праздники обмениваться поздравительными открытками.

Неформальное общение

Индийцы любят приглашать партнеров на деловые обеды и ужины. Принимайте такие предложения, они помогут закрепить деловые отношения. Однако не забывайте чаще мыть руки и помните о специфике острой индийской кухни.

Крайне важно в поездке в Индии строгое соблюдение мер гигиены. Категорически нельзя пить не бутилированную воду - высок риск заражения кишечной инфекцией.

Невербальное общение

Невербальное общение имеет большое значение в проведении переговоров, начиная с традиционного приветствия со сложенными руками на груди. Рукопожатие и улыбка являются общепринятой практикой. Не протягивайте левую руку, поскольку она считается нечистой. Кивание головой вверх-вниз в Индии означает отрицание. В свою очередь, быстрое качание головой вправо-влево означает «да».

Табу

Индия - многонациональная страна с большим количеством конфессий и сложной историей взаимоотношений с соседними и иными странами. Поэтому крайне важно не поднимать чувствительные для индийцев темы религии, отношений с Пакистаном, Китаем, устройство индийского общества и т.п. При этом разговоры о семье, экономическом росте, спорте, образовании, путешествиях, кино и проч. очень приветствуются в неформальных беседах.

Стоит проявлять вежливость в речи и действиях. Но нельзя переходить черту открытости. Панибратство с представителями противоположного пола также запрещено.

Обратная связь после встречи

Рекомендуется самим поощрять индийцев к планированию встреч и этапов переговоров, а также напоминать им о принятых ими сроках, чтобы максимально дисциплинировать необязательных индийцев.



КЕЙС

Российские поставщики прибыли на переговоры в Индию. График у нашего экспортера плотный, а потенциальные покупатели опаздывают. Россияне начинают нервничать, поскольку они могут опоздать на следующую встречу, которая назначена по времени близко к первой. Хочется провести как можно больше встреч, пришлось график скорректировать. Индийская сторона появляется на полчаса позже намеченного времени, долго не переходит к делу, ведет длинные отвлеченные разговоры. Россияне связываются со следующим партнером, чтобы перенести встречу.

В ходе делового ужина индийская сторона продолжила деловые разговоры и рассказала россиянам о том, что есть еще один российский претендент, желающий вступить с ними в сделку. Постепенно у россиян возникает ощущение, что статус индусов гораздо выше. Они нервничают и, вместо того чтобы насладиться ужином, начинают судорожно решать, как изменить предложение, чтобы получить все-таки контракт на поставку. Нервозность приводит к тому, что маржинальность сделки для россиян значительно упала.

Почему так произошло?

У нас разное отношение ко времени. Индусы непунктуальны. Направляясь к ним на переговоры, запаситесь временем. Не стоит составлять плотный график. Оставляйте больше времени, поскольку график может поплыть.

Индусы склонны преувеличивать свой статус. Не стоит все воспринимать на веру. Тем более принимать скоропалительных решений. Кроме того, сдавшись так быстро, российский экспортер лишил индийскую сторону радости торга.

ИНДОНЕЗИЯ

ПРИНЯТЫЕ НОРМЫ ПОВЕДЕНИЯ ЖЕНЩИН. ВОСПРИЯТИЕ ИНОСТРАННЫХ ЖЕНЩИН

Индонезия — это крупнейшая в мире мусульманская страна. До начала XX века территория Индонезии принадлежала Нидерландам, в 1945 году прекратилась оккупация островов японскими войсками, страна обрела независимость.

На роль женщин в Индонезии сегодня влияют многие факторы, включая активизацию модернизации, глобализацию, улучшение образования и развитие технологий. Многие индонезийские женщины предпочитают жить в городах, вместо того чтобы оставаться в поселках и вести сельское хозяйство, прежде всего, по экономическим причинам. Эти женщины отходят от традиционного диктата индонезийской культуры, в которой женщины рассматриваются исключительно в роли жены и матери.

В настоящее время положение женщин в Индонезии сильно отличается от принятого в большинстве мусульманских стран: они имеют право голоса, не придерживаются затворнического образа жизни, не ограничены в передвижениях и не закрывают лица, а лишь прикрывают платком голову, на многих островах возглавляют органы власти, занимаются бизнесом.

При соблюдении местных норм и обычаев иностранные женщины-предприниматели будут чувствовать себя комфортно и на равных.

ВЫСТРАИВАНИЕ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ С БИЗНЕС-ПАРТНЕРАМИ МУЖЧИНАМИ

Установление взаимоотношений/контакта

Лидерство во всех сферах общества и бизнеса строится на патерналистских качествах. В разные периоды истории страной правили голландцы, военные режимы, что привело к достаточно равнодушному отношению многих индонезийцев к предпринимательству в целом, а также активному участию местных китайцев в управлении бизнесом. До сих пор большинство важнейших финансово-промышленных групп страны контролируется бизнесменами китайского происхождения. При этом индонезийцы охотно идут на контакт с иностранцами.

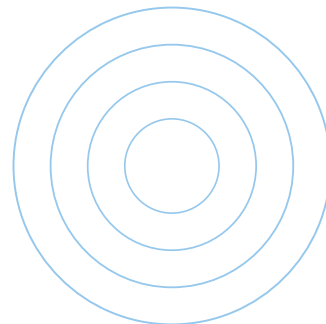
Деловой этикет и протокол

Все индонезийцы любят визитные карточки, обмен ими происходит двумя руками. При контактах индонезийцы, будучи мусульманами, в большинстве следуют ближневосточным традициям общения.

Дресс-код, приветствие, формы обращения

Самое гендерно нейтральное отношение к женщинам проявляется в столице Индонезии- Джакарте- женщины могут при приветствии могут пожимать друг другу руку, либо кланяться со сложенными на груди руками, что больше напоминает китайский или японский вариант.

Обращение принято по имени, так часто у индонезийцев может быть несколько имен, но нет фамилии. Тогда обращаться к мужчине принято как Пак и имя; Бу и имя- к замужней женщине; Мба и имя- к незамужней женщине. Обезличенная форма обращения к мужчине- Бапак- отец, к женщине- Ибу (мать). Рекомендуется также упоминать титулы и регалии, такие как доктор, инженер и др.



Особенности общения / процесса коммуникации

Индонезийцы вежливы, словоохотливы, но неэмоциональны. Они, также как и их другие азиатские соседи, стараются не обидеть собеседника, не говорят «нет», не принимают давление, агрессию и невежливое отношение.

Индонезийцы - внимательные слушатели, они не перебивают выступающих. В связи с чем, как часто бывает в Азии, у иностранцев не возникает контакта - поняли ли контрагенты произнесённое. В этом случае следует вежливо уточнить.

В странах Азии делегация от индонезийской стороны часто многочисленна. Подумайте о паритетном представительстве вашей делегации, чтобы чувствовать себя комфортно.

Индонезийцы не отличаются соблюдением временных регламентов - опоздание не считается недопустимым, согласованные сроки могут нарушаться, они не любят, когда их торопят. Поэтому рекомендуется брать инициативу на себя: подождать некоторое время после завершения переговоров (обычно неделя), нужно вежливо, но настойчиво напоминать индонезийской стороне о взятых на себя обязательствах, беря на себя лидерство по временному регламенту ведения переговоров.

Обмен подарками

Принято дарить подарки, в основном это сувенирная продукция. Причем индонезийцы также могут делать небольшие презенты в ответ. Не считается нарушением дарение небольшой суммы денег в конверте индонезийцу, если тот оказал небольшие услуги, например, сделал выступление на мероприятии.

Неформальное общение

Обычно деловые переговоры не перетекают в неформальные обеды или ужины. Формальные застолья бывают, но беседы за обедом не ведут, переговоры принято проводить до или после принятия пищи. Рекомендуется, оставлять немного еды на тарелке, чтобы проявить уважение к хозяевам, а не просто показать утоление голода. Также не принято ничего передавать левой рукой. Ряд блюд едят руками, вам это подскажут при заказе. Алкоголя на встречах не будет. Домой индонезийцы приглашают крайне редко.

Невербальное общение

В Индонезии принята эмоциональная сдержанность и деликатность. Здесь не принято поворачиваться спиной к пожилому или высокопоставленному человеку, дотрагиваться до головы другого человека, даже ребенка, нельзя показывать подошвы ботинок или ступни своих ног, а также трогать ногами других людей. Входя в помещение, принято снимать головной убор.

Табу

Как было сказано выше, индонезийцы не радикальны в религии. Религиозные нормы соблюдаются всеми, но многие следуют им, скорее, как традиции и из чувства коллективизма. В этой связи нужно учитывать исламские табу - свинина, алкоголь и проч. Алкоголя не будет на встречах и в ходе формальных застолий, но многие индонезийцы в доверительной обстановке не откажутся выпить.

Обратная связь после встречи

Достигнув определенного понимания с индонезийцами, рекомендуется «положить» это на бумагу. По результатам встречи партнеры не будут готовы сразу подписать протокол договоренностей. Они вообще могут не выйти на связь. Поэтому такой протокол нужно выслать и, выдержав некоторый срок (например, неделю), связываться с коллегами для закрепления договоренностей.





КЕЙС

Российский экспортер осваивает новые рынки. Выбор пал на Индонезию. До этого компания работала только с европейскими партнерами, слабо понимает специфику рынка. Руководитель компании – женщина (она жесткий переговорщик европейского типа). Для первого знакомства она решила посетить партнера лично, чтобы сформировать мнение о перспективах. Ее несколько обескураживает витиеватый стиль общения потенциального партнера.

Неудовлетворенная результатами переговорного дня предпринимательница решила продолжить общение за обедом, куда ее пригласили. Она настойчиво стремится перевести беседу в деловое русло, но понимает, что это не удастся. Она раздосадована, с трудом сдерживает раздражение. По возвращении домой решает искать другого партнера. Индонезийская компания, с которой состоялась встреча, недоумевает. Все шло хорошо, считают индонезийцы.

Почему это произошло?

Российская сторона ну учла нормального для Индонезии темпа развития контакта. Индонезийцы неспешный люди. Учитывайте их темп.

В Индонезии не принято беседовать о делах за обеденным столом. Беседы за обедом не ведут, переговоры принято проводить до или после принятия пищи.

Темп переговоров с Индонезией не может быть очень интенсивным. И следующий партнер, если такой найдется, не порадует российскую бизнес-леди скоростью решения вопроса. Надо учитывать ментальность партнера.

 ВЬЕТНАМ
ПРИНЯТЫЕ НОРМЫ ПОВЕДЕНИЯ ЖЕНЩИН. ВОСПРИЯТИЕ ИНОСТРАННЫХ ЖЕНЩИН

Во Вьетнаме положение женщин связано с историей страны. Менялись времена и женщины брали на себя различные роли в обществе, включая воинов, медсестер, матерей и жен, особенно во время войн в Индокитае, которые привели к концу французского правления Вьетнамом в 1954 году. После окончания Вьетнамской войны правящая Коммунистическая партия Вьетнама предпринимала меры для защиты прав женщин, равенства и представительства в правительстве.

В современном Вьетнаме права женщин продолжают расширяться, и женщины все чаще занимают руководящие посты. Возросло участие женщин в экономике, правительстве и обществе. Так, Вьетнам имеет один из самых высоких показателей участия женщин в рабочей силе в мире и занимает второе место по количеству женщин на руководящих должностях среди азиатских стран. Вместе с тем во Вьетнаме все еще сохраняются традиционные конфуцианские ценности.

Традиционной моделью по принципам конфуцианства остается коллективное лидерство. Иерархия во Вьетнаме очень строгая, но важные решения принимаются коллегиально. Возраст и позиция имеют определяющее значение.

Бизнес-культура Вьетнама во многом схожа с китайской.

ВЫСТРАИВАНИЕ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ С БИЗНЕС-ПАРТНЕРАМИ МУЖЧИНАМИ**Установление взаимоотношений/контакта**

Договариваться о контакте или встрече лучше всего заранее. Рекомендуется написать официальное письмо-запрос о встрече напрямую либо через уважаемого посредника (бизнесмена или организацию). Далее нужно созвониться с потенциальным партнером по телефону и договориться о встрече.

Деловой этикет и протокол

Как и в большинстве стран Азии вьетнамцы уделяют большое значение формальной стороне проведения встреч. Процесс знакомства очень важен, руководители начинают встречу с красочных и пафосных вступительных речей. Подготовьтесь! Обмен визитными карточками, сувенирными подарками и другие формальные процедуры входят в протокол. Обязательна церемония фотографирования.

Вьетнамцы достаточно пунктуальны и ждут того же от своих контрагентов. Рабочий день во Вьетнаме начинается рано, не позже 8 утра, но и заканчивается уже в 4 часа дня.

Как и другие представители реактивной культуры вьетнамцы вежливы и дружелюбны, говорят спокойно, слушают внимательно, не терпят агрессии. Иностранка вполне может возглавлять делегацию на переговорах с вьетнамцами. Ей будет оказано соответствующее уважение.

Дресс-код, приветствие, формы обращения

При знакомстве важно соблюсти ряд простых правил: дождаться, пока представится вьетнамская сторона, совершить рукопожатие, произвести обмен визитными карточками. Женщина подает руку первой.

Вьетнамцы имеют три составляющих имени: фамилию и два личных имени. Фамилия указывается первой. В обращении нужно использовать второе личное имя.

Для проведения деловых переговоров рекомендуется деловой дресс-код. Сами вьетнамцы одеваются скромно. Женщинам рекомендуется одеваться достаточно строго. Яркие наряды и украшения будут некорректны. Лучше выбрать закрытую одежду европейского типа нейтральных тонов.

Особенности общения / процесса коммуникации

Переговоры проходят в формальном режиме. Всегда встреча начинается с вступительной речи-доклада и благодарности партнерам. Важно в свою речь включать не коммерческий смысл переговоров, а важность для выполнения задач для государства и общества.

Вьетнамцы никогда не отвечают напрямую. Они стараются избегать слов «да» или «нет», не принимают каких-либо решений на переговорах, чтобы потом обсудить их коллегиально. Целью переговоров для вьетнамцев является не выработка решений, а обсуждение вопроса и развитие взаимопонимания. Не следует задавать прямолинейных вопросов вьетнамцам. Нельзя давить на партнеров, вести себя агрессивно.

Обмен подарками

Самодисциплина лежит в культуре воспитания вьетнамцев, поэтому громкие разговоры, жаркие споры не приемлемы. Первая встреча должна быть очной, далее возможно ведение диалога удаленно.

В деловой культуре Вьетнама принято дарить и принимать подарки. Подарки вы можете дарить даже членам семьи ваших деловых партнеров.

Неформальное общение

Если вас пригласили на неформальный прием (обед, ужин), принимайте такое приглашение. Это знак уважения к вам. Вьетнамские приемы проходят в традиционном азиатском стиле- круглый стол, разделение различных блюд между участниками по кругу, использование палочек. Приоритет отдается национальной кухне. Обычно вьетнамцы на употребляют алкоголь на таких мероприятиях.

Невербальное общение

Если вы хотите привлечь к себе внимание без слов, то стоит вытянуть руку вперед ладонью вниз. Махать руками, громко говорить во Вьетнаме не принято. Не стоит также дотрагиваться до головы и плеч вьетнамца. Зрительный контакт во Вьетнаме не распространен. Вьетнамцы часто улыбаются, выражая вежливость, а в иных случаях и грусть, скорбь.

Табу

У старшего поколения сохранилось хорошее отношение к Советскому Союзу, зачастую знание русского языка. Это можно иметь в виду. Не следует вспоминать историческое болезненное прошлое вьетнамцев (колонизаторство, война 60-70 гг. XX века с участием США и их союзников).

Обратная связь после встречи

Вьетнамцы, скорее всего, сами не проявят активность после переговоров. Поэтому такую работу нужно взять на себя. Через неделю после окончания ваших переговоров рекомендуется написать запрос вьетнамской стороне с предложением по дальнейшим действиям. Давить нельзя, нужно запастись терпением и монотонно и спокойно напоминать партнерам о выполнении взятых на себя обязательств.



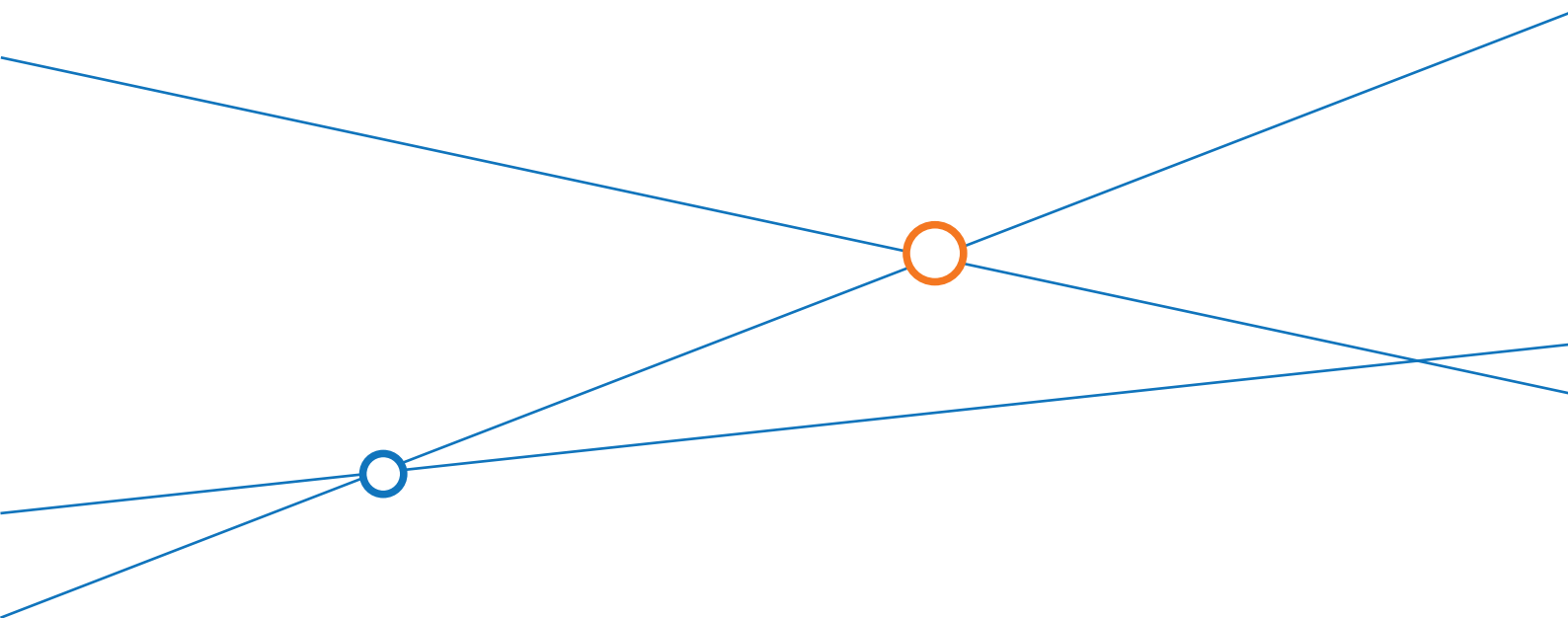
КЕЙС

Российский производитель натуральной косметики осваивает азиатские рынки. Женщина-руководитель лично решила провести переговоры с потенциальным покупателем. Она подготовилась – многое прочитала об Азии, в работе ей доводилось встречаться с представителями Азии (это были китайцы). Она готова к тому, что сразу результат от переговоров ожидать практически невозможно. Приготовила аргументы в пользу своего продукта, готова к торгу.

В процессе переговоров видит улыбку на лице руководителя вьетнамской компании, он благосклонно кивает. Наша дама рада – похоже, дело пошло на лад. Однако никакого дальнейшего продолжения контакта не происходит. Российская бизнесвумен озадачена.

Почему так произошло?

Вьетнамцы не приемлют западного напора, а улыбка не означает ничего, тем более того, что они согласны на сделку. Рано расслабляться, переговоры будут проходить в несколько этапов.



ГЕНДЕРНЫЕ РОЛИ ЖЕНЩИНЫ В КУЛЬТУРЕ СТРАН ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ



ПРИНЯТЫЕ НОРМЫ ПОВЕДЕНИЯ ЖЕНЩИН. ВОСПРИЯТИЕ ЖЕНЩИН В БИЗНЕСЕ

Восприятие женщины в Казахстане основывается на традиционных ценностях общества, где приоритетом для женщины является семейный статус. Исторический образ казахской женщины – это, в первую очередь, жена, являющаяся поддержкой мужа, мать, сохраняющая мир в семье, связь в родственной группе и национальные семейные традиции.

Статус казахской женщины определялся ее происхождением, принадлежностью ее родителей к роду (определенной семейно-родственной группе, жузу), а также положением семьи мужа. После вступления в брак благодаря личным качествам и способностям женщина занимала определенное положение в семье. С возрастом статус женщины в семье повышался и определялся социальным положением и успешностью ее детей, потому что свидетельствовал о том, как она смогла их воспитать.

При этом женщины в Казахстане никогда не соответствовали распространенному образу «угнетенных женщин Востока». Они пользовались уважением и широкими правами, могли даже участвовать в традиционно мужских соревнованиях (скачках, борьбе, охоте) и одновременно с этим были ограничены в праве выбора жениха или правах наследования собственности ввиду патриархальности казахского общества.

В патриархальном обществе ведущую роль в семье и социуме играет мужчина, однако историки и этнографы отмечали активную позицию женщины в семье и случаи, когда в отсутствие мужа казахские женщины становились главой семьи – родоначальницами, как Айша-биби, управляли целыми аулами, могли наравне с мужчинами выйти на защиту родного дома в случае опасности.

Такая «свобода» во многом обусловлена исторически кочевым образом жизни казахов, риски и тяжесть которого несравнимо выше, чем у традиционно оседлых народов Центральной Азии, где женщины были заметно ограничены в свободе, поведении и общении под влиянием распространяющихся норм ислама. Отсутствие паранджи и возможность вести себя воинственно были продиктованы необходимостью выживания.

Технический прогресс XX века, модернизация производства, экономические достижения, политические изменения и влияние европейской цивилизации, глобализация привели к трансформации традиционного казахского общества, нивелировали культурную этническую специфику. У женщин появилась возможность получения образования и даже карьерной реализации. Но для современных казахских женщин семья остается главным ориентиром, они научились сочетать семейный и общественный статус.

Казахская культура остается патриархальной. Должное уважение к мужчине, не только к мужу, но и к старшим мужчинам в своей семье, – это основа поведения женщин и сегодня.

По результатам исследований Европейского банка реконструкции и развития, традиционные взгляды в Казахстане на разделение мужской роли «добытчика» и женской роли «хранительницы семьи» остаются доминирующими. Острые различия, определяемые этими стереотипами, влияют на профессиональную жизнь не только женщин, но и мужчин.

Исследования Всемирного банка «Женщины, бизнес и закон – 2019», проведенные на основе изучения изменений законодательных баз 187 стран за последние 10 лет и их влияния на права женщин, показали, что Казахстан опережает страны Центральной Азии. По данным Европейского банка реконструкции и развития, участие женщин в казахстанской рабочей силе ниже, чем у мужчин, но является самым высоким в Центрально-Азиатском регионе – **66%**. Женщины все активнее открывают свои собственные предприятия, более **40%** МСП в настоящее время возглавляют женщины.

Постановлением Правительства одобрена Концепция гендерной политики в Республике Казахстан. Она определила основные направления – достижение сбалансированного участия мужчин и женщин во властных структурах, обеспечение равных возможностей для экономической независимости женщин, развития своего бизнеса и продвижения по службе, создание условий для равного осуществления прав и обязанностей в семье, свобода от насилия по признаку пола.

Потенциал развития современного казахского общества во многом основывается на искреннем уважении к своей культуре, традициям предков. Поэтому до сих пор казахстанское общество может быть расценено как общество, ориентированное на традиции.

ВЫСТРАИВАНИЕ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ С БИЗНЕС-ПАРТНЕРАМИ МУЖЧИНАМИ

Установление взаимоотношений/контакта

Казахстан сочетает в себе элементы европейской и азиатской культур, поэтому сформированный стиль делового общения – это современные западные тенденции, наложенные на древние традиции Востока.

Важным аспектом при выборе делового партнера в Казахстане является не только его надежность и добросовестность, но и установление доверительных отношений. И на начальном этапе этот момент будет для казахской стороны важнее, чем знание преимуществ вашего продукта или услуги и деталей будущего сотрудничества. Личные качества партнера для казахской стороны не менее важны, чем потенциальная прибыль от совместного бизнеса.

Перед очной встречей изучите информацию о представителях казахстанской стороны, с которыми вам предстоит встретиться. Как и во многих азиатских странах, в Казахстане большое значение имеет установление прочных отношений с людьми, имеющими различные полезные связи, а также рекомендации для сотрудничества от тех, кому доверяют казахстанские партнеры. Поэтому очень важно установить и поддерживать широкий круг личных полезных контактов. Учитывайте, что казахам очень важно, что подумают и скажут о них другие люди. Чем выше статус казахского бизнесмена, тем важнее и ценнее для него мнение окружающих.

Один из эффективных методов проникновения на казахстанский рынок – это бизнес-миссии, выставочно-ярмарочная деятельность.

Казахи ценят профессионализм и умение вести переговоры, предоставляйте потенциальным партнерам только достоверную информацию, поскольку они склонны досконально проверять все материалы. Если правильно отнесетесь к этапу установления бизнес-связей в Казахстане, то извлечете не только финансовую выгоду, но и прекрасно проведете время.

Деловой этикет и протокол

Казахи стремятся планировать деловые встречи с людьми одного ранга.

Вы можете заранее согласовать повестку первой встречи, но она обычно рассматривается казахской стороной как отправная точка в переговорах, поэтому будьте готовы, что встреча может отойти от намеченного плана и выйти за запланированные временные рамки. Заранее рассчитывайте время для продолжительных переговоров. В Казахстане не оценят деловую встречу продолжительностью менее 1 часа, не планируйте встречу короче двух-трех часов. Желательно показать потенциальным казахским партнерам, что вы готовы уделить им требуемое количество своего времени.

Обмен визитками при знакомстве – часть делового этикета Казахстана. Визитки обычно печатают на двух языках: русском и английском с обязательным указанием должности и ученой степени (при наличии).

Казахам присуща клановость, уважительное отношение к старшим по возрасту и должности. Первым представляют руководителя, ему оказывают максимальное уважение все члены делегации, нужно соблюдать ту же линию поведения.

Как правило, деловые переговоры проходят за столом в форме буквы Т. Рассадка за столом переговоров осуществляется в соответствии с иерархией – все главные представители компании будут сидеть во главе стола, а остальные сотрудники будут размещаться в порядке убывания ранга. Принята рассадка друг напротив друга симметричных по должности участников сторон переговоров. Следуйте примеру приглашающей стороны.

Если по какой-то причине вы не хотите рассаживаться по старшинству, позаботьтесь о том, чтобы напротив старшего по положению сел тот представитель вашей компании, кто будет вести презентацию и переговоры.

Перед началом переговорного процесса общайтесь на общие темы, близкие для казахстанских партнеров, пока принимающая сторона не переведет общий формальный разговор в бизнес-русло. Начинает обсуждение самый старший по должности, а затем в определенном порядке вводит в ход беседы свою команду.

Дресс-код, приветствие, формы обращения

Внешний вид на переговорах должен соответствовать деловой обстановке. Как правило, это деловые костюмы в классическом стиле. Брючный костюм и блузка допустимы для женщин – ограничений нет. Аккуратность, сдержанность, неброская цветовая гамма, строгие линии и крой, женщина не должна выглядеть вызывающе. При этом допускаются дорогие аксессуары (часы, украшения), т.к. говорят о статусе партнера.

В приветствиях проявляется суть этикета – обозначение места общающихся в социальной иерархии. Главный принцип очередности приветствия, соблюдаемый в Казахстане и сегодня, – младший должен приветствовать старшего, как по возрасту, так и по социальному статусу. Когда встречаются ровесники, коллеги, то здороваются одновременно. Традиционные правила соблюдаются при обращении и к незнакомому человеку.

Особенности приветствия в Казахстане чрезвычайно важны. Если вы неправильно поприветствуете, то уже только по этой причине процесс дальнейшего сотрудничества может оказаться трудоёмким.

Что следует знать о рукопожатии в Казахстане:

- пожимая руку, обязательно поддерживайте визуальный контакт и улыбайтесь;
- руку в Казахстане обычно пожимают мягко и достаточно длительно;
- рукопожатие двумя руками при встрече символизирует уважение;
- иногда при рукопожатии подают правую руку, а левую прижимают к груди;
- женщинам руку пожимать не положено, но на бизнес-встрече – допустимо. Старайтесь не протягивать руку первой – ждите, пока ее протянут вам. Женское рукопожатие ничем не отличается от мужского;
- крепкие объятия между мужчинами и приветственные поцелуи между женщинами – только для близких друзей одного пола.

В Казахстане одной из сложностей в деловых переговорах может стать обращение. Общепринятая форма обращения «ИМЯ + ОТЧЕСТВО». Обращение только по фамилии некорректно, а обращение только по имени может рассматриваться как желание перейти к более дружеским отношениям. Первое обращение всегда должно быть официальным. Если вам трудно произносить казахское имя в сочетании с отчеством, вы можете попросить разрешения обращаться только по имени.

Женщина на переговорах с мужчинами в Казахстане может также предложить перейти на обращение по имени. Но все зависит от того, насколько другая сторона готова к подобному общению. Если есть сомнения, то в целях достижения главной задачи переговоров важнее обходить «скользкие» моменты. Можно в начале переговоров предложить правила или спросить мнение той стороны по вопросу удобства в обращении. Это может несколько разрядить обстановку и настроить стороны на нужный лад.

Особенности общения / процесса коммуникации

Казахстан интересен тем, что страна сочетает в себе элементы европейской и азиатской культур. Знаменитая восточная игра слов и постепенное подведение человека к делу и прямой разговор западной традиции переплетаются здесь.

Прежде чем перейти к делу, казахи уделяют много внимания мелочам, они должны быть уверены, что новым партнерам можно доверять и они надежны. В Казахстане бизнес является длительным процессом, поэтому нужно иметь терпение в ожидании, пока отношения с партнерами по бизнесу станут прочными.

Казахи – представители коллективистской культуры, для которой характерна приверженность к групповой ответственности, принятие решений по согласованию со всеми ответственными лицами. Демонстрация личных достоинств над коллективными неприемлема. Казахи предпочитают выбирать компромисс и дипломатичные

способы решения вопросов. Сохранение и развитие отношений важнее личной правоты. Поэтому во время переговоров они говорят обобщенно, дипломатично, избегают прямых вопросов, стремятся тщательно проверять любую информацию, задавая один и тот же вопрос различными способами. Они могут возвращаться к одному вопросу несколько раз для того, чтобы полностью изучить все аспекты.

Казахи любят вести дела не спеша, уделяют внимание мелочам, чтобы быть уверенными в надежности своих партнеров. Презентация и раздаточные материалы окажут положительное влияние и, скорее всего, расположат казахских партнеров.

Следует отметить несколько ключевых моментов, которые необходимо учесть женщине, если она хочет заставить казахских мужчин прислушаться к своему мнению и считаться с ней, как с равноправным партнером:

- профессионализм;
- уважение к партнеру;
- деловой стиль в манере поведения;
- уверенный тон;
- краткость и прямота.

Старайтесь избегать конфликтов в переговорах, не отстаивать свое мнение и не продвигать свой продукт или услугу слишком активно, громко, и тем более агрессивно. Бизнесмены из Казахстана все же предпочитают решать вопросы максимально дипломатично. Поэтому Казахстан подходит для того, чтобы потренировать и развить свои дипломатические способности.

Казахи предпочитают говорить метафорично, намеками, в какой-то степени обобщенно, это считается хорошим тоном. Еще одна особенность — отсутствие четкой позиции в деловых вопросах, но, если что-то пойдет не так, — вам скажут об этом прямо.

Процесс принятия решений у казахов также небыстрый, они охотно и долго торгуются. Зато, достигнув соглашения, обычно остаются верны данному слову.

Переговоры не всегда заканчиваются так, как планировалось сторонами. Иногда участники встречи принимают решение отложить подписание соглашения, чтобы лучше обдумать условия или последствия сделки. В этом случае нужно обсудить с партнерами дату следующего раунда переговоров. Если становится ясно, что прийти к согласию не удастся ни сейчас, ни позже, не стоит ставить ультиматумы или выходить, хлопнув дверью. Глава делегации гостей должен просто объявить, что разница во мнениях слишком велика, поблагодарить за встречу, проведенную совместную работу. И все же казахстанские бизнесмены добросовестны, выносливы и готовы работать сплоченно, благодаря этим качествам можно организовать бизнес без разногласий.

По окончании деловой встречи казахи всегда подводят ее итоги и стараются создать атмосферу, чтобы собеседнику было понятно, как и куда будут развиваться их отношения.

Обмен подарками

Одна из культурных особенностей, которая выражается сегодня и в бизнес-сфере, — культура подарков. Среди казахов принято дарить подарки тем, кто впервые посещает их страну, город или дом. Такое поведение характерно для культур, где в бизнес-сфере построение межличностных отношений — одно из главных условий.

Для такого типа культур также характерно создавать систему взаимных обязательств: вы мне — я вам. Преподносить подарки своим деловым партнерам для казахов — своего рода инвестиция в дальнейшее сотрудничество, и делается это в самом начале построения отношений.

Бизнес-подарки в Казахстане являются прекрасным шансом продемонстрировать свое уважение к людям, с которыми вы сотрудничаете.

Подарок обязательно должен соответствовать статусу человека.

В качестве подарков используют различного рода сувениры страны или региона либо же предметы, которые связаны с деятельностью вашей компании. Это не должна быть одежда, алкоголь, косметика либо различные шуточные подарки. Такое недопустимо в бизнес-среде.

Вручайте подарок двумя руками. Получивший, вероятно, отложит его и откроет позже. Принимайте подарки тоже двумя руками и открывайте позже.

Неформальное общение

Для казахов, как и для других народов Центральной Азии, важно гостеприимство. Проводить время в неформальной обстановке - очень важная традиция для проведения деловых переговоров с казахскими бизнесменами. Установление дружеских отношений будет помогать в укреплении деловых связей.

Деловые встречи или переговоры, которые проходят в кафе, ресторане, достаточно популярны. Дресс-код делового обеда комфортный, но консервативный, ни в коем случае не небрежный.

Садиться за стол можно только после приглашения организатора обеда. Рассадка гостей указывает на статус гостей и степень уважения к ним, по правую руку от хозяина мероприятия должен сидеть самый почетный гость, далее гости размещаются по статусу. Представиться нужно до того, как все рассядутся по местам.

За столом принято разговаривать, не стоит сидеть с задумчивым видом, молчать. При этом, даже если для вас важнее обсудить деловые вопросы, не стремитесь проводить все время в дискуссии. В обществе потенциальных коллег или партнеров не принято обсуждать политику или религию.

Предполагается, что алкоголь во время делового обеда является дополнением к меню, а не способом развлечься. Принято ограничиваться бокалом вина или пива.

В некоторых традиционных заведениях могут подать чай сначала мужчине, а только потом женщине – не удивляйтесь.

Не забудьте обязательно поблагодарить организатора обеда за проведенное время, сделайте комплимент меню и месту. По правилам этикета, если это уместно, то чуть позже можно также отправить организатору письмо с благодарностью за приглашение или смс-сообщение, если между вами принята такая форма общения.

Казахи славятся своими казахскими национальными традициями гостеприимства, поэтому, когда гостю оказывается честь быть приглашенным в дом, надо непременно соглашаться! Это вряд ли заменит проведение делового ужина, но абсолютно точно отказ от приглашения станет оскорблением.

Казахи славятся своими традиционными чаепитиями, и в гости вас могут пригласить просто «на чай». Но принимать гостей без угощения – недопустимо, тем более иностранного гостя, которого считают особым и готовят специальное угощение.

Если вас приглашают в гости, обязательно приходите с маленьким подарком. Уместно принести к столу печенье и конфеты (продукты своего региона), но ни в коем случае не алкоголь.

В гостях следует соблюдать ряд правил. Если вас пригласили в дом, обязательно снимайте обувь в прихожей. За стол нельзя садиться, не помыв руки. Если подали большое общее блюдо, то следует брать еду только со своей стороны. Если вы тянетесь к чужой стороне общего блюда, значит, не прочь будете отщипнуть кусок и от чужой доли бизнеса. Некоторые блюда принято есть в основном руками, тот же бешбармак. Приготовьтесь к обильной и жирной казахской кухне. Отказываться от приема национальных блюд считается невежливым. Ни в коем случае не съедайте все с тарелки, потому что вам будут предлагать новые яства. Чай принято подавать в наполовину наполненной чашке, т.к. подать полную чашку чая считается немилостью к гостю. Наполовину наполненную чашку вам будут все время пополнять и таким образом проявлять о госте заботу и внимание.

Неформальный ужин с вином будет сопровождаться красивыми и длинными тостами, будьте готовы к тому, чтобы тоже сказать добрые слова от всего сердца.

Невербальное общение

Казахстан является многонациональной страной, где пересекаются и ассимилируются взгляды, традиции и обычаи разных народов.

Представители казахской культуры считают, что улыбка может говорить о положении человека. Занимающий высокую должность не позволяет себе улыбаться, чтобы не показаться несерьезным или некомпетентным.

Улыбка должна быть уместной, соответствовать ситуации. Так, во время деловых переговоров улыбающийся человек может вызвать сомнение и недоверие, что повлечет за собой отказ от дальнейшего сотрудничества.

У казахов не прямой визуальный контакт рассматривается как скромность и уважение к людям, однако одновременно с этим есть привычка с большим интересом наблюдать за событиями, происходящими вокруг, или открыто рассматривать незнакомца и отводить взгляд, как только это становится заметным.

Демонстрация невербальных средств общения определяется ситуацией, отношением говорящих друг к другу и к ситуации, социальной принадлежностью. Чем человек интеллигентнее, тем более сдержан у него жест. Частая жестикация казахского партнера свидетельствует о взволнованности, эмоциональности участника беседы.

Табу

Казахи очень радушны к своим гостям, однако есть чувствительные темы, которые вызовут у казахов неприятие и разрушат их хорошее отношение к собеседнику. Это, например, уйгурский вопрос в отношениях с Китаем (Синьцзян Уйгурский автономный район КНР), отношения с Узбекистаном, необходимо избегать разговоров о превосходстве России как «старшего брата», правильно говорить о взаимовыгодном сотрудничестве.

Нельзя перебивать старшего по возрасту или статусу. Нельзя говорить старшему, что он не прав, особенно в присутствии подчиненных. В Казахстане не принято критиковать людей старшего поколения или спорить с ними.

Обратная связь после встречи

Чем более европеизирована и ориентирована на западных инвесторов организация, с которой вы ведете переговоры, тем быстрее будут происходить процессы после проведенных переговоров.



КЕЙС

Зная спокойное отношение казахов к женщинам-предпринимательницам, руководитель российского экспортера – женщина решила лично провести переговоры. До приезда на переговоры у нее было много возможностей посетить выставки и статусные отраслевые мероприятия в Казахстане. Однако бизнес-леди ими пренебрегала, полагая, что в Казахстане дела ведутся по-европейски.

Когда группа россиян прибыла в Казахстан в рамках очередной выставки, руководительница компании-экспортера с удивлением обнаружила, что ее принимают не так радушно, как постоянных участников международных деловых мероприятий. Все они – мужчины. Она очень расстроена, списывает неудачу на гендерные вопросы.

Почему так произошло?

Для Казахстана исключительно важно выстраивать контакты с потенциальными партнерами. Гендерный вопрос тут ни при чем. Необходимо вложить усилия и время в подготовку плацдарма для длительных отношений.





ТАДЖИКИСТАН



УЗБЕКИСТАН

ПРИНЯТЫЕ НОРМЫ ПОВЕДЕНИЯ ЖЕНЩИН В СТРАНЕ. ВОСПРИЯТИЕ ИНОСТРАННЫХ ЖЕНЩИН

На Востоке традиции и обычаи строго регламентируют взаимоотношения между женщиной и мужчиной. Таджикистан и Узбекистан не исключение и в большинстве своем традиционны и консервативны. Во все времена особое почтение воздавалось семье, клановой и традиционной структуре. Семья священна. Являясь неоспоримой ценностью общества, семья надежно защищена и поддержана государством и обществом. Узбекистан и Таджикистан являются светскими государствами, однако подавляющее большинство их населения исповедует ислам, большая часть верующих относится к мусульманам-суннитам.

Как и во всем мире, перемены в трансформации гендерного равноправия существуют в Узбекистане и Таджикистане, но определяющими принципами внутрисемейных отношений являются уважение, почитание и авторитет старших поколений, преемственность правил поведения и традиций, огромная роль женщины в организации и сохранении семейного очага, в воспитании детей.

При этом женское предпринимательство в Узбекистане и Таджикистане имеет многовековую историю. Таким примером является первая жена Пророка – Хадиджа, которая вела крупную и успешную торговлю на Аравийском полуострове.

Во все времена традиционным было участие женщин в организации производств в сфере текстиля, ковроткачества, переработке сельскохозяйственной продукции и т.д. Современные женщины-предпринимательницы, сочетая материнство и профессиональную реализацию, сохраняют традиции Востока.

В настоящее время в связи с высоким уровнем прогресса статус женщины-предпринимательницы значительно возрос.

Сегодня гендерное равенство в республиках возведено в ранг государственной политики. В 2021 году в Узбекистане была утверждена Стратегия достижения гендерного равенства, рассчитанная до 2030 года. Система координации, развития и поддержки женского предпринимательства включает ряд институтов, в том числе Комитет по вопросам женщин и гендерного равенства, Комиссию по вопросам обеспечения гендерного равенства, Министерство экономического развития и сокращения бедности, Агентство по развитию предпринимательства.

Таджикистан уже многие годы провозглашает гендерное равенство – в республике принято несколько концепций, программ и других документов, призванных обеспечить равноправие полов. Но пока сложно сказать, что гендерное равенство в стране достигнуто. Сегодня в Таджикистане около 75 000 женщин-предпринимателей зарегистрировали свой бизнес (по данным Комитета по делам женщин Республики Таджикистан). В целом наблюдается положительное отношение к женщинам в бизнесе.

Узбекистан и Таджикистан поддерживают общемировые тенденции к глобализации и интеграции, международное сотрудничество приветствуется, а оно начинается, как известно, с налаживания контактов. Встречи с иностранными женщинами, тем более предпринимательницами, для мужчин этих стран интересны.

Женщинам рекомендуется вести себя сдержанно и достойно. Проявлять внимание к партнеру и не торопиться во время переговоров. Ваши сильные, ярко выраженные профессиональные качества устроят все гендерные преграды.

ВЫСТРАИВАНИЕ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ С БИЗНЕС-ПАРТНЕРАМИ МУЖЧИНАМИ

Уважайте традиционность общества в Узбекистане и Таджикистане, но не акцентируйте на этом слишком большое внимание. Узбекистан и Таджикистан активно модернизируются.

Не допускайте переоценки стереотипов, заранее сформированная вами оценка чего-либо может оказаться ложной и сыграть негативную роль. В таких традиционных обществах высокий уровень коллективизма, бережное отношение к репутации и общественному мнению. Поэтому не удивляйтесь, если услышите в ответ «Я должен посоветоваться». Не торопитесь оценивать этот ответ как признак некомпетентности.

Таджикистан и Узбекистан очень интересные регионы для предпринимателей, создание новых рабочих мест, интенсификация, цифровизация, трансфер технологий – это обобщенный перечень приоритетных направлений инвестиций. С показателями инвестиционной привлекательности этих стран вы можете ознакомиться на порталах открытых данных (<https://factcheck.tj/ru/otkrytye-istochniki/>, <https://data.gov.uz/ru/>).

Установление взаимоотношений/контакта

Бизнес-сообщества Узбекистана и Таджикистана не изолированы, в них высок уровень коллективизма. При выходе на эти рынки желательно заручиться рекомендациями.

Проявить внимание к культуре и языку, одно-два слова, произнесённые на национальном языке, сердечный отзыв о какой-либо национальной традиции и т.п. расположат к вам партнёра, помогут установить доброжелательную атмосферу на переговорах.

Стереотип о том, что женщина в восточном обществе не может быть инициатором знакомства, – ложный. Вы можете сами подойти к нужному человеку и представиться.

Деловой этикет и протокол

При планировании встречи необходимо учитывать даты религиозных праздников, а при выборе времени, что мужчинам этих стран важно посещение религиозных мероприятий (например, пятничная молитва).

Если встречаются две стороны разных вероисповеданий, национальных традиций и культурных особенностей – приоритет отдается этикету принимающей стороны. В случае организации встречи на нейтральной территории – приоритет отдается этикету международного стандарта. В бизнес-среде Узбекистана и Таджикистана приоритет отдается этикету международного стандарта.

Присутствие сопровождающего вас лица будет очень полезно – это ваш союзник, дополнительный наблюдатель за невербальными знаками партнёра и людей, сопровождающих его. Своим участием и поддержкой он подтверждает ваши намерения.

Дресс-код, приветствие, формы обращения

Дресс-код европейский, в переговорах с представителями частного бизнеса допускается этнический стиль.

Открытые плечи, глубокое декольте, короткая юбка нежелательны – подобная форма одежды может быть воспринята как вызов, провокация, неуважение, а также вызвать сомнение в профессионализме и деловых качествах женщины. Также нежелательна одежда из кружевных и струящихся тканей. Ваш внешний вид должен демонстрировать партнеру сдержанность, структурированность и деловитость. Прическа – если у женщины волосы до плеч, можно распустить, если волосы длиннее – желательно собрать, это подчеркнет деловой настрой. Не рекомендуется использовать духи с резким запахом.

Приветствие – доброжелательные слова с чувством уважения. Младший по статусу, независимо от пола, приветствует первым и представляется первым. Обязательно называйте себя и тех людей, которые пришли с вами.

Обращение желательно по имени и отчеству, но во многих случаях партнер просит обращаться по-европейски, т.е. по имени. Следует быть внимательным и учитывать, что ваш партнер представляется так, как он хочет, чтобы его называли во время встречи.

После устного приветствия следует рукопожатие: руку первым подает старший по статусу. **Женщина может быть инициатором рукопожатия.** Существует мнение, что мужчина, не протягивающий руку женщине, просто игнорирует ее как бизнес-партнера. Однако причиной является опасение нарушить личное пространство женщины и желание дать ей право самой решать: пожать мужчине руку или ограничиться устным приветствием. Дама должна уметь правильно подавать руку: полусогнутая рука, ладонь прямая, рукопожатие должно быть равноправным. Если мужчина переворачивает руку для поцелуя – это его право.

После устного приветствия и рукопожатия следует обмен визитными карточками. Чаще всего визитная карточка составляется на 2 языках – на русском, так как он является языком межнационального общения на бывшем постсоветском пространстве, и на национальном государственном языке – узбекском или таджикском, или же на английском и на государственном языке принимающей стороны. Для каждой языковой версии – отдельная визитная карточка.

Визитная карточка передается правой рукой в руки собеседника. Принятой визитной карточке необходимо уделить внимание - прочитать, если не понятно, то прочитать вслух и положить перед собой на столе переговоров.

Особенности общения / процесса коммуникации

В Таджикистане и Узбекистане эмоциональные и коммуникабельные народы. Настроиться на их волну достаточно просто, надо быть дружески расположенной к ним и не воспринимать их эмоции как слабость. Ведите себя свободно, но не развязно.

Помните, что восточная культура отличается от европейской: здесь большее значение придается доверительным отношениям, на создание которых может уйти много времени и усилий, а могут они установиться очень быстро, если заранее заручиться рекомендациями. Созерцательная философия и кажущаяся медлительность не должна вводить вас в отчаяние.

Очень важно с самого начала четко сформулировать ваши интересы в реализации предлагаемого сотрудничества, ясно изложить концепцию деловых отношений с конкретными целями, ролями и ожидаемыми результатами.

Постарайтесь заинтересовать партнера сразу, в нескольких предложениях объяснить суть вашего предложения. Подготовьте документацию для переговоров – комплект документов, содержащих исходную информацию о вашей компании и ваших коммерческих намерениях, - **желательно иметь её и на национальном языке**. Это могут быть буклеты, брошюры о деятельности организации, другой презентационный материал, а также письменное изложение концепции бизнес-предложения.

Будьте готовы ответить на любые вопросы, касающиеся вашего бизнеса, это вызовет уважение и восхищение у мужчин-партнеров, вашим знанием своего бизнеса и умением привлечь внимание к нему.

Держитесь корректно и нейтрально, не переходите грань дипломатичности и профессионализма. Допускается умеренная речевая экспрессия: эмоции, мимика, тон речи и жесты – это средства, помогающие демонстрировать открытость ваших намерений. Вы можете подстраиваться под манеру переговоров вашего собеседника, чтобы ваши цели стали для него более понятны. Но, если вам более близка манера «западной лаконичности», не стоит себя ломать, театральное поведение может дать базу партнеру для сомнений в вашей искренности.

Во время переговоров мужчина-партнер может отвлечься на другие дела, это допустимо. Кроме того, это возможность «подсмотреть», как он работает и принимает решения, понять стиль работы его команды.

Стараться отвечать на вопросы предельно честно и открыто, не пытаться лавировать. Партнер очень быстро чувствует неискренность и путаницу.

Отказывая предложениям партнера по проекту (или его части), постарайтесь проявить вежливость и тактичность, выразите свою благодарность, кратко объясните причину, оставайтесь на связи.

К примеру - «Мне было очень приятно познакомиться с вами, и я надеюсь, что в будущем наши пути пересекутся», «Мне было нелегко принять это решение, поскольку мне бы очень хотелось работать с вами, если не сейчас, то в будущем, на другой позиции и с более интересным проектом. Еще раз спасибо».

Если партнер отказывает в участии в бизнес-проекте: «Благодарю за ответ – не могли бы вы объяснить в нескольких словах, почему вы решили отказать? Это будет очень полезно для меня».

Обмен подарками

Гости дарят подарок в начале встречи, хозяева - при расставании. Дарящий обязательно вручает его из своих рук, поднести его может сопровождающий вас ассистент. Восточные партнеры не отпустят гостей без подарка, вы должны об этом знать.

Мужчинам не дарят цветы и алкоголь, не рекомендуется дарить предметы с религиозной символикой. Подарок **не должен выглядеть взяткой**.

Рекомендуется дарить предметы из хрусталя или фарфора, предметы народного промысла, подарочные варианты книг (история, искусство, ремесло) или картины, **но помните, что в исламе существует запрет на изображения людей и животных**.

Неформальное общение

Правила для переговоров в офисе и вне офиса едины, только времени на неформальное общение вне офиса уходит обычно значительно больше, чем на формальных переговорах.

Неформальное общение дает простор для легкой беседы, во время которой происходит взаимное сканирование, дающее основу для определения стратегии, установления доверительных отношений.

Женщина может пригласить мужчину-партнёра на бизнес-ланч, экскурсии по историческим местам, в совместную туристическую поездку. Развивая неформальное общение, можно пригласить мужчину-партнера вместе с супругой. Какой тип неформального общения наиболее комфортен – выбор за вами.

Невербальное общение

Принятая дистанция между участниками переговоров – минимум на расстоянии вытянутой руки, желательно больше.

Доброжелательный эмоциональный окрас речи, экспрессия в мимике и жестах как индикатор заинтересованности в установлении эффективного контакта приветствуются.

Табу

Нежелательно выражать неуважение к корпоративным и семейным традициям. Нельзя вести себя вызывающе, подчеркивая свое происхождение – на Востоке почти каждый знает от 4 до 6 поколений своего рода, и это будет воспринято как показатель некоего вызова или же проявление пренебрежения к личности других участников или же их национальности.

Большую осторожность следует соблюдать в темах: политика, религия, национальные особенности. Соблюдайте религиозную толерантность, в этих странах миссионерская деятельность запрещена законом.

Обратная связь после встречи

Желательно согласовать и указать в условиях договора возможность использования электронного документооборота и признание сторонами юридической силы за перепиской по электронной почте. Телефонные переговоры – эффективное средство речевой коммуникации в бизнесе. Для оперативного обмена сообщениями обязательно использование мессенджеров, желательно «Телеграмм». Во избежание дублирования информации для членов команды бизнес-проекта рекомендуется создать группу в мессенджере для упрощения процесса обсуждения предложений и рабочих вопросов.



КЕЙС

Российская предпринимательница планирует развернуть торговлю своими товарами в Таджикистане. Она полна решимости. Будучи представителем европейского типа деловой культуры (она петербурженка), деловая дама прямо с самолета направляется в офис потенциального партнера. Она считает себя полностью готовой: одета в строгий деловой костюм (нейтральный цвет, юбка по колено).

В офисе она переходит прямо к делу, но под ее напором вопрос не двигается. Дама относит неудачу на счет гендерной принадлежности. Она раздосадована.

Почему так произошло?

В Таджикистане большое значение имеют отношения будущих партнеров. Темп установления отношений невысокий. Инвестировать время в налаживание связей необходимо. С места в карьер - не способ выстраивать отношения там. Для таджиков не проблема женщина - партнер по переговорам.



ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современный мир глобален, а в ряде вопросов универсален, и все же еще поражает своим разнообразием культур, традиций и обычаев. Важно понимать, что для ряда государств (важных торговых партнеров России) роль женщины в обществе и деловой жизни все еще непростой вопрос. При том, что партнеры из этих стран признают право иностранной предпринимательницы не только участвовать в переговорах, но и возглавлять их, не забывайте, что «культурный код» работает 24/7.

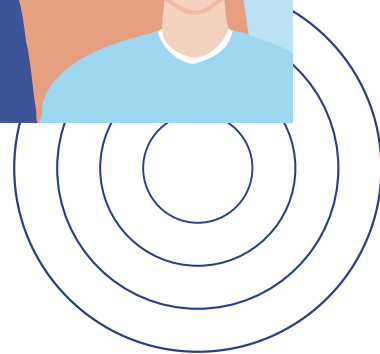
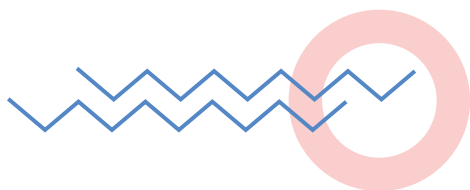
Гендерные стереотипы – это вопрос воспитания и культуры, вступая с представителями этих культур в бизнес-отношения, наша цель не перевоспитать их и показать, как живет весь «прогрессивный» западный мир. Наша цель - сформировать выгодную сделку и успешно торговать с партнером.

Не позволяйте себе допустить ошибку в этом деликатном вопросе, и тогда работа с партнёром сложится гладко и плодотворно.

Это же относится и к межкультурным различиям: разному отношению к приемлемому расстоянию между сторонами диалога, телесным контактам (рукопожатию, например), уместности прямого взгляда, дресс-коду, отношению к подаркам, спиртному и т.д.

Отправляясь на встречу с новой культурой, прочитайте все что можно о ней, воспользуйтесь нашим пособием и чек-листом кодов поведения с представителями консервативных культур. Даже если не все будет получаться сразу, уверяем вас, ваш визави заметит и по достоинству оценит ваше стремление уважать его традиции. Это однозначно будет играть в вашу пользу, даже в ситуации непростых переговоров.

Желаем вам интересных открытий и опытов, успешных и выгодных сделок, коллеги!



БИБЛИОГРАФИЯ

1. Безуглова Н. П. Взаимодействие деловых культур в международном бизнесе. - М.: ВАВТ, 2005 (модульная серия «Экономист-международник»).
2. Гришаева Л. И., Цурикова Л. В. Введение в теорию межкультурной коммуникации. - М.: Академия, 2007.
3. Гросс К. Дж, Стоун Дж. Дресс-код. Путеводитель по деловому стилю для успешных людей. - М.: Эксмо, 2005.
4. Карта культурных различий. Как люди думают, руководят и добиваются целей в международной среде. Э. Мейер. - М.: Библиос, 2019.
5. Кросс-культурное поведение в бизнесе. Маркетинговые исследования, ведение переговоров, менеджмент в различных культурах. Р. Гестеланд. - Днепрпетровск, ООО «Баланс-Клуб», 2003.
6. Льюис Р. Д. Столкновение культур: Путеводитель для всех, кто делает бизнес за границей. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
7. Мягков В. Ю. Деловое страноведение. Особенности хозяйственного развития и внешнеэкономической практики ведущих партнеров России по торгово-экономическому сотрудничеству на современном этапе. - 2-е изд. - М.: ВАВТ, 2015. - Ч. 1., Ч 2.
8. Мясоедов С. П. Основы кросс-культурного менеджмента. Как вести бизнес с представителями других стран и культур. - М.: Дело, 2003.
9. Почебут Л. Г. Кросс-культурная и этническая психология. - СПб: Питер, 2012.
10. Тен Ю. Культурология и межкультурная коммуникация. - М.: Феникс, 2007.
11. Теория межкультурной коммуникации. Учебник и практикум, под ред. Ю. В. Таратухиной и С.Н. Безус. - М.: Юрайт, 2016.
12. Е. П. Ильин. Пол и гендер.
13. Д. Таннен. Ты просто меня не понимаешь: женщина и мужчина в диалоге.
14. Дж. Коатс. Женщины, мужчины и язык.

ГЛОССАРИЙ

А

Африканеры – народ в Южной Африке, потомки колонистов голландского, немецкого и французского происхождения. Основная часть проживает в ЮАР и Намибии.

Б

Барьеры коммуникации – психологические трудности, возникающие в процессе общения, служащие причиной конфликтов или препятствующие взаимопониманию, или взаимодействию. Выделяют: когнитивные, невербальные, языковые, семантические, технологизированные, этнокультурные, межкультурные и др.).

В

Высококонтекстуальная культура – это культура, в которой многое определено неязыковым контекстом: иерархией (т.е. подчинение низших высшим), статусом, внешним видом или внешним видом офиса, его расположением и размещением.

Г

Гендер – социальный пол, психологическое явление, относящееся к усвоенным формам поведения и установкам, сопряженным с биологическим полом (Ф. Зимбардо).

Д

Деловая коммуникация – это коммуникация с целью решения производственных задач, которая осуществляется с целью обмена информацией, а также оказания влияния в интересах одной или нескольких сторон, участвующих в коммуникации.

Дресс-код – форма одежды, требуемая при посещении определённых мероприятий, организаций, заведений.

К

Коммуникация – это процесс обмена информацией между общающимися сторонами с целью установления взаимопонимания между ними.

Кросс-культурная коммуникация – коммуникация между представителями трех и более культур; коммуникация на стыке, пересечении культур, перерастающая в столкновение.

Культура личная – система взглядов и отношений, сформированных семьей, системой образования, личным опытом.

Культура национальная – закладывается религией, государственной идеологией, историко-культурным развитием этноса.

Культура организационная – это набор норм и ценностей, разделяемых всеми членами организации.

Культура профессиональная – определяется принадлежностью к той или иной профессиональной сфере, что накладывает отпечаток на стиль мышления, способы восприятия, манеру ведения беседы и многое другое.

Культура региональная – особенности поведения, восприятия, культурные клише, свойственные жителям определенной географической территории.

М

Межкультурная коммуникация – это взаимодействие между представителями разных национальных культур.

Н

Невербальная коммуникация – коммуникационное взаимодействие между индивидами без использования слов (передача информации или влияние друг на друга через образы, интонации, жесты, мимику, пантомимику, изменение мизансцены общения), то есть без речевых и языковых средств, представленных в прямой или какой-либо знаковой форме.

Неоосманизм – кардинальный отход от идей кемализма, который представляет собой ориентацию на Запад, и целью которого является избежание нестабильности и религиозного фанатизма Ближнего Востока.

О

Общение – сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности.

П

Пол – определяет биологические различия, заданные от рождения.

Проксемика – изучение использования человеком пространства и влияния плотности населения на поведение, общение и социальное взаимодействие.

Т

Табу – строгий запрет на совершение определенного действия под угрозой проклятия или наказания свыше.

Х

Хронемика – использование времени в невербальном коммуникационном процессе. Она исследует реакцию человека на временные рамки, а также то, каким образом при невербальной коммуникации происходит оценка времени и его распределение.

М

MENA – Middle East & North Africa, также можно встретить БВСА (от рус. «Ближний Восток и Северная Африка») – это географический регион, объединяющий страны Северной Африки и Ближнего Востока.

Р

Rapport style – стиль женской речи, ассоциирующийся с вежливостью, мягкостью, уступчивостью, активным слушанием. Женские тактики речевого поведения направлены на достижение кооперации, согласия и построение отношений.

Report style – стиль мужской речи, содержащей факты, данные и направленной на решение проблем.

ЧЕК-ЛИСТ КОДОВ ПОВЕДЕНИЯ

Страны	Особый дресс-код для женщин (платок)	Требуется сопровождение мужчины на переговорах	Уместно ли рукопожатие между мужчиной и женщиной	Язык (если английского будет недостаточно)	Подарок (сувенир) для партнеров	Отношение к алкоголю в стране	Внимание к безопасности здоровья
Африка							
 Нигерия							
 ЮАР							
Ближний Восток и Северная Африка							
 Египет							
 ОАЭ							
 Саудовская Аравия							
 Иран							
 Турция							

ЧЕК-ЛИСТ КОДОВ ПОВЕДЕНИЯ (продолжение)

Страны	Особый дресс-код для женщин (платок)	Требуется сопровождение мужчины на переговорах	Уместно ли рукопожатие между мужчиной и женщиной	Язык (если английского будет недостаточно)	Подарок (сувенир) для партнеров	Отношение к алкоголю в стране	Внимание к безопасности здоровья
Восточная Азия							
 Япония							
 Китай							
 Южная Корея							
Южная и Юго-Восточная Азия							
 Индия							
 Индонезия							
 Вьетнам							
Центральная Азия							
 Казахстан							
 Таджикистан							
 Узбекистан							

ПОЛЕЗНЫЕ СТРАНОВЫЕ ИСТОЧНИКИ

 ЕГИПЕТ

Зарубежные представительства Российской Федерации	
Посольство Российской Федерации в Арабской Республике Египет	https://egypt.mid.ru/ru/
Консульский отдел Посольства России в Арабской Республике Египет	https://egypt.mid.ru/ru/cons-services/
Генеральное консульство России в Александрии	https://alexandria.mid.ru/
Генеральное консульство России в Хургаде	https://hurgada.mid.ru/home
Сайты государственных ведомств	
Правительство Египта	http://www.egypt.gov.eg
Центральный банк Египта	http://www.cbe.org.eg
Министерство финансов Египта	http://www.mof.gov.eg
Министерство торговли и промышленности Египта	http://www.mfti.gov.eg
Деловые ассоциации	
Ассоциация египетских экспортеров	http://www.expolink.org
Египетская ассоциация по проведению выставок и ярмарок	http://www.eeca.gov.eg/
Федерация египетских отраслей промышленности	http://www.fei.org.eg

 ИРАН

Сайты государственных ведомств	
Организация развития торговли	http://eng.tpo.ir
Организация промышленного развития	http://www.idro.ir/en-us/
Государственная организация по регистрации дел и имущества	https://www.ssaa.ir

Деловые ассоциации	
Палата торговли, промышленности, рудников и сельского хозяйства	http://iccima.ir
Международная ассоциация транспортных компаний	http://ittoa.ir/en/
Проверка деловой репутации	
Rooznamehrasmi Organization	www.rooznamehrasmi.ir



Сайты государственных ведомств	
Министерство коммерции КНР	http://russian.mofcom.gov.cn
Информационный портал о российско-китайском торгово-экономическом сотрудничестве	http://www.crc.mofcom.gov.cn/runew/runew/index.shtm
Главное таможенное управление КНР	http://english.customs.gov.cn/
Главное государственное управление по регулированию рынка КНР	http://www.samr.gov.cn/
Деловые ассоциации	
Китайская ассоциация металлургической и сталелитейной промышленности/ China Iron and Steel Association (CISA)	http://english.chinaisa.org.cn/do/index.jsp
Китайская ассоциация производителей станков и инструментов/ China Machine Tool & Tool Builders' Association (SMTBA)	http://www.cmtba.org.cn/enindex.jsp
Китайская ассоциация по сельскохозяйственному машиностроению/ China Association of Agricultural Machinery Manufacturers (CAAMM)	www.caamm.org.cn
Китайская ассоциация производителей оборудования для легкой промышленности/ China Light Industry Machinery Association (CLIMA)	www.clima.org.cn

Проверка деловой репутации

Китайская государственная система открытой информации о кредитоспособности предприятий/
National Enterprise Credit Information Publicity System

www.gsxt.gov.cn

База данных о китайских компаниях
(от поисковика «Байду»)

<https://xin.baidu.com>

**Зарубежные представительства Российской Федерации**

Посольство Российской Федерации
в Королевстве Марокко

<https://marocco.mid.ru>

Генеральное консульство
Российской Федерации в Касабланке

<https://casablanca.mid.ru>

Сайты государственных ведомств

Министерство промышленности, торговли, зеленой
и цифровой экономики Королевства Марокко

<http://www.mcinet.gov.ma>

Генеральный секретариат
Правительства Королевства Марокко

<http://www.sgg.gov.ma>

Управление валютного контроля
Королевства Марокко

<http://www.oc.gov.ma>

Администрация таможенных и косвенных
налогов Королевства Марокко

<http://www.douane.gov.ma>

Деловые ассоциации

Всеобщая конфедерация предприятий Марокко
(Confédération Générale des Entreprises au Maroc,
CGEM)

<https://www.cgem.ma>

Марокканская ассоциация экспортеров (Association
Marocaine des Exportateurs, ASMEX)

<https://www.asmex.org>

 МОНГОЛИЯ

Зарубежные представительства Российской Федерации	
Посольство Российской Федерации в Монголии	https://mongolia.mid.ru
Консульский отдел Посольства Российской Федерации в Монголии	https://mongolia.mid.ru/consular
Генеральное консульство Российской Федерации в Дархане	https://darkhan.mid.ru
Сайты государственных ведомств	
Национальное статистическое Управление Монголии	http://www.nso.mn/
Главное таможенное Управление Монголии	https://www.customs.gov.mn/en/
Единый центр предоставления услуг Монгольского национального агентства развития	http://nda.gov.mn/
Национальная торгово-промышленная палата Монголии (НТПП)	https://www.mongolchamber.mn/

 НИГЕРИЯ

Зарубежные представительства Российской Федерации	
Посольство Российской Федерации в Нигерии	https://nigeria.mid.ru/
Сайты государственных ведомств	
Национальная ассамблея Нигерии	https://nass.gov.ng/
Nigerian Export Promotion Council	https://nepc.gov.ng/importer/about-us/services/
Деловые ассоциации	
Ассоциация экономического сотрудничества со странами Африки (АЭССА)	https://africa-rus.com/



Зарубежные представительства Российской Федерации

Посольство России в ОАЭ	https://uae.mid.ru
Генконсульство России в Дубае	https://dubai.mid.ru

Сайты государственных ведомств

Министерство экономики ОАЭ	https://www.economy.gov.ae/
Департамент экономического развития эмирата Абу-Даби	https://added.gov.ae
Департамент экономического развития эмирата Дубай	https://www.dubaided.gov.ae/
Федеральная служба конкуренции и статистики	https://fcsa.gov.ae/en-us

Деловые ассоциации

Российский Совет предпринимателей в Дубае и Северных эмиратах	https://rbcdubai.org
Российский продовольственный дом в Дубае	https://www.facebook.com/pg/RussianFoodHouse/posts/

САУДОВСКАЯ АРАВИЯ

Зарубежные представительства Российской Федерации

Генеральное консульство России в Джидде (Королевство Саудовская Аравия)	https://jeddah.mid.ru/ru/
---	---

Сайты государственных ведомств

National Platform GOV.SA	https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/main
Министерство иностранных дел (Королевство Саудовская Аравия)	https://www.mofa.gov.sa/sites/mofaen/pages/default.aspx
Министерство финансов (Королевство Саудовская Аравия)	https://www.mof.gov.sa/en/Pages/default.aspx
Министерство торговли (Королевство Саудовская Аравия)	https://mc.gov.sa/en/

 ТУРЦИЯ

Зарубежные представительства Российской Федерации	
Посольство Российской Федерации в Турецкой Республике	https://turkey.mid.ru/ru/
Представительство Россотрудничества в Турецкой Республике	https://tur.rs.gov.ru/ru
Сайты государственных ведомств	
Министерство торговли Турецкой Республики	www.ticaret.gov.tr
Министерство промышленности и технологий Турецкой Республики	https://www.sanayi.gov.tr/anasayfa
Министерство сельского и лесного хозяйства Турецкой Республики	https://www.tarimorman.gov.tr/
Российско-Турецкий деловой совет	http://www.rtbc.ru
Турецко-Российский деловой совет	https://www.deik.org.tr/
Ассоциация российских и турецких предпринимателей	https://www.rtib.org/tr

 ЮЖНАЯ КОРЕЯ

Зарубежные представительства Российской Федерации	
Посольство Российской Федерации в Республике Корея	https://korea-seoul.mid.ru
Консульство Российской Федерации в Республике Корея в г. Сеуле	https://korea-seoul.mid.ru
Министерство промышленности, торговли и ресурсов Республики Корея	http://www.motie.go.kr
Представитель ФТС	http://customs.gov.ru
Таможенная служба Республики Корея	www.customs.go.kr

Деловые ассоциации	
Корейская ассоциация международной торговли	http://www.kita.org
Торгово-промышленная палата Республики Корея	http://korcham.net
Корейская ассоциация машиностроения	https://www.koami.or.kr
Корейская ассоциация импортеров	http://www.koima.net

 ЯПОНИЯ

Сайты государственных ведомств	
Министерство экономики, торговли и промышленности Японии	https://www.meti.go.jp/english/index.html
Посольство России в Японии	https://tokyo.mid.ru/
Таможенная служба Японии	https://www.customs.go.jp/english/index.htm
Деловые ассоциации	
Российско-Японский Деловой Совет (РЯДС)	http://russia-japan.info/
Представительство ДЖЕТРО (JETRO) в Москве	https://www.jetro.go.jp/russia/contact.html
Представительство РОТОБО (ROTOBO) в Москве	https://www.rotobo.or.jp
Японская федерация экономических организаций НИППОН КЭЙДАНРЭН (Nippon Keidanren)	www.keidanren.or.jp