

Поликарпов В.В.

**КАК ВЕСТИ
БИЗНЕС
В АФРИКЕ**

Москва 2021

Поликарпов Виктор Васильевич

+7 985 366 8153

v.polikarpov@mail.ru

КАК ВЕСТИ БИЗНЕС В АФРИКЕ

Поликарпов В.В.

Моему последнему работодателю —
Госкорпорации «Росатом» посвящается

Эта книга для тех, кому интересна Африка как перспективный и быстрорастущий рынок для организации и ведения бизнеса. В книге обобщён личный опыт многолетнего пребывания в африканских странах и работы в российских и зарубежных компаниях на континенте, а также взаимодействия с представителями международного бизнеса, хорошо знающих и понимающих Африку. Это справочник о том, что можно, а что нельзя делать в Африке, а также практическое руководство по бизнес-культуре и кросс-культурным коммуникациям, без соблюдения которых успех в Африке невозможен. В центре внимания — Африканский регион к Югу от Сахары. По этическим соображениям имена руководителей и названия ряда компаний, с которыми приходилось иметь дело, сознательно опущены. В книге больше внимания уделено англо- и португалоговорящей Африке. Надеюсь, книга вызовет читательский интерес и желание дополнить её кросс-культурными аспектами из жизни франкоговорящих африканцев.

Список сокращений

АЭС	—	атомная электростанция
ВВП	—	валовой внутренний продукт
ВУЗ	—	высшее учебное заведение
ГК	—	государственная корпорация
ДРК	—	Демократическая Республика Конго
МВД	—	Министерство внутренних дел
МГУ	—	Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова
МПК	—	межправительственная комиссия по торгово-экономическому сотрудничеству
НИОКР	—	научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы
НКО	—	некоммерческие организации
СМИ	—	средства массовой информации
СП	—	совместное предприятие
СССР (Союз Советских Социалистических Республик, Советский Союз)	—	государство в Евразии, существовавшее с 1922 по 1991 г. (в настоящее время Российская Федерация)
УНИТА	—	Национальный союз за полную независимость Анголы
ЮАР	—	Южно-Африканская Республика
ЮНЕСКО (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, UNESCO)	—	специализированное учреждение Организации Объединённых Наций по вопросам образования, науки и культуры
AIDA (Attract, Interest, Desire, Application)	—	маркетинговая формула «Внимание, Интерес, Желание, Применение»
BEE (Black Economic Empowerment)	—	госпрограмма «Повышение экономических возможностей чернокожего населения»
SABS (South African Bureau of Standards)	—	Южноафриканское бюро стандартов
Transparency International	—	неправительственная международная организация по борьбе с коррупцией и исследованию уровня коррупции по всему миру

ОТ АВТОРА

Российский бизнес в Африке — это прямой проводник наших экономических и политических интересов. От того как он организован и ведётся зависит восприятие нашей страны, отношение к нам африканцев, что, в конечном итоге, определяет успех или неуспех России в этой далеко не маленькой части света как составной части общего мира.

Эта книга для тех, кому интересна Африка; кто хочет работать там и заниматься бизнесом, планируя на годы вперёд; кто лишён авантюризма и желания быстро «схватить и убежать» — так уже не получится. Богатства Африки больше не меняются «за бусы», как это было в период колонизации. Африка трансформируется на глазах.

В книге обобщён некоторый практический опыт как российских, так и зарубежных компаний, в которых мне приходилось работать или с представителями которых я общался по роду своей деятельности. Здесь нет выдуманных историй. Внимательное изучение накопленного опыта на конкретных примерах, в том числе и личных, позволит избежать разочарований, финансовых и временных потерь, сохранить здоровье и оптимизм. В этом смысле представленная книга — некий справочник того, что можно, а чего нельзя делать в Африке. Это руководство по бизнес-культуре, кросс-культурным коммуникациям и деловой этике.

Я благодарен руководству российских компаний «Ренова», «Газпромбанк» и «Росатом», которые доверили мне представлять их бизнес в Африке, что позволило погрузиться в африканскую бизнес-среду на долгие 10 лет.

Особая признательность уважаемому профессору В.Г. Шубину из Института Африки РАН, который на протяжении 14 лет моей службы в армии курировал подготовку африканских специалистов по военной линии и привил мне любовь к Африке. Наша многолетняя дружба, общение и обмен

мнениями по африканской тематике являются бесценным опытом, который я приобрёл.

С благодарностью вспоминаю ФГУП «Морсвязьспутник» и компанию MVS-USA, Inc., где на разных должностях в течение 15 лет приобретал практический опыт международного бизнес-общения и кросс-культурных коммуникаций, занимаясь продвижением решений глобальных спутниковых систем связи, в том числе на Ближнем Востоке и в Африке. Не могу не упомянуть Посольство СССР в Анголе, где проработал три интересных военных года — с 1982 по 1985-й.

С любовью вспоминаю всех своих многочисленных знакомых и друзей-африканцев, с которыми бок о бок трудился, дружил и проводил время все годы проживания в Африке. Спасибо за советы и рекомендации, которыми вы охотно делились со мной.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	8
ЗАЧЕМ НАМ АФРИКА?	11
АФРИКАНСКИЙ БИЗНЕС СЕГОДНЯ	12
Стратегии выхода на африканский рынок	16
Кросс-культурные коммуникации	31
Особенности переговоров	42
Тактика бизнеса	55
Публичные выступления и презентации	61
Коррупция.....	67
Мошенничество.....	80
СТАНДАРТЫ ПОВЕДЕНИЯ И ДЕЛОВАЯ КУЛЬТУРА ОТДЕЛЬНЫХ СТРАН	88
Южно-Африканская Республика	88
Республика Замбия.....	110
Республика Зимбабве	118
Республика Намибия	127
Народная Республика Мозамбик.....	133
Республика Ангола	142
Федеративная Республика Нигерия	150
Республика Гана.....	160
Республика Уганда.....	167
Объединённая Республика Танзания	175
Республика Кения	183
Федеративная Демократическая Республика Эфиопия	189
ДЕЛОВЫЕ ПИСЬМА.....	196
ПОДБОР ПЕРСОНАЛА ДЛЯ РАБОТЫ В АФРИКЕ	203
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	208
ЛИТЕРАТУРА	213

ВВЕДЕНИЕ

Россия возвращается на Африканский континент. Это объявлено на государственном уровне. В октябре 2019 года страна провела первый в истории саммит «Россия-Африка» в г. Сочи. Активизировались мероприятия на африканском направлении по линии Министерства иностранных дел, Минэкономразвития, науки, бизнеса, развиваются межпарламентские связи с африканскими странами, контакты по линии НКО.

Вспоминаются времена СССР, когда мы активно «присутствовали» практически в каждой ключевой стране континента, обеспечивая геополитический паритет с «главным противником» — Соединёнными Штатами Америки. Экономическая и военная помощь африканским странам тогда оказывалась в основном на идеологической основе, исходя из их «желания» строить социализм в своих странах. Чем активнее выражалось такое желание, тем больше наших специалистов, оборудования и финансовых вливаний направлялось в эти страны, зачастую бездумно и без должного анализа реального положения дел. За время существования Советского Союза в наших вузах и других учебных заведениях было подготовлено несколько сотен тысяч высококвалифицированных специалистов для Африки. Примечательно то, что профессиональная подготовка велась по очень широкому кругу специальностей — врачи, агрономы, энергетики, геологи и пр. Работая в ГК «Росатом», я был приятно удивлён, познакомившись с африканским физиком-ядерщиком, профессором университета г. Найроби (Кения) Джозефом Мало, получившим образование в МГУ в 70-х годах прошлого века. В начале 60-х годов мы собирались построить атомный реактор в Гане и даже подписали первое межправительственное соглашение по этому поводу, начав подготовку соответствующих специалистов.

Не забывали мы и о специалистах гуманитарного направления — экономистах, журналистах и даже философах. Таких высококвалифицированных кадров, свободно говорящих по-русски, за время проживания в Африке и поездок по континенту мне довелось повстречать немало. Практически каждый из них тепло вспоминал свою учёбу в СССР и в России, с любовью говорил о нашей стране и людях, отмечая как самое главное сохранившуюся эмоциональную связь с нами.

Подготовка военных кадров для национально-освободительного движения африканских народов и национальных армий — это отдельная страница наших отношений с африканскими странами, которая, к сожалению, пока остаётся закрытой. Не без гордости вспоминаю свой многолетний опыт работы с африканцами по военной линии, который впоследствии очень пригодился в бизнесе на континенте. С распадом СССР мы забыли про Африку. Нам было просто не до этого. В 90-х мы выживали. Обиднее всего из уст тогдашних руководителей новой России звучали слова о ненужности Африки, о «террористах» (так стали называть подготовленных нами бойцов национально-освободительных движений), о возврате долгов СССР и т.д. Африканцы, в свою очередь, стали говорить о нашем предательстве. Глубоко в память врезалась меткая фраза, сказанная тогдашним послом Кении в РФ на одной из встреч с африканцами в 1996 году: «Вы, русские, разбросали много зёрен по всей Африке, но забыли собрать урожай».

В 90-е и «нулевые» годы наш «урожай» собирали другие — страны Западной Европы, США, Китай. В последнее время — Индия, Бразилия, страны Ближнего Востока. Нельзя не упомянуть и ЮАР, которая сильно укрепилась на континенте. Особенно преуспел в этом Китай, который, инвестируя на протяжении последних 15 лет в Африку около 300 млрд долларов и пообещав в 2018 году ещё 60 млрд долларов, фактически установил контроль над экономиками

ряда африканских стран. В настоящее время доля Китая в экономике континента составляет 12% ВВП и продолжает неуклонно расти. Роль Китая в Африке — это предмет отдельного исследования. Можно лишь отметить, что, развивая и индустриализируя Африку, Поднебесная заботится прежде всего о своих личных интересах — экономических и геополитических, решая попутно свои демографические проблемы. Африканцам не нравится жёсткий прагматизм Китая, усиление экономической зависимости их стран от Китая, зачастую бесцеремонное и циничное поведение постоянно проживающих там китайских мигрантов, которых насчитывается на континенте уже свыше 1 млн.

Встав на путь независимого развития и всё ещё сохраняя связь со своими бывшими метрополиями, африканские страны, тем не менее, ищут контакты с «третьей силой», способной обеспечить их реальное движение вперёд на взаимовыгодной, паритетной основе, без экономического нажима и политических уступок. В качестве такой силы все больше и больше, по мере укрепления нашего авторитета в мире, видится Россия, у которой нет колониального прошлого, а есть передовой опыт технологического развития во многих ключевых для Африки отраслях.

Африканцы понимают, что без создания добавленной стоимости в производстве готовой продукции на местах, особенно в сфере добычи полезных ископаемых, которыми так богат континент, они никогда не осуществят экономический прорыв, не преодолют бедность и не станут по-настоящему независимыми. Западные страны и Китай не спешат развивать технологии в Африке. То, что предлагается для решения, например, энергетической проблемы, никак не способствует промышленному подъёму африканских стран. Поставляемые в Африку возобновляемые источники энергии, в целом улучшают катастрофическое положение с энергоснабжением населения (620 млн без доступа к электричеству), но не способны создавать так

называемую базовую генерацию для налаживания работы промышленности. Производимое и поставляемое оборудование создаёт рабочие места в странах-поставщиках, но не в африканских странах. Китай, к тому же, интенсивно использует свою рабочую силу, активно заселяя континент. Вот почему мы наблюдаем рост интереса африканских стран к России.

ЗАЧЕМ НАМ АФРИКА?

Возникает вопрос, а нужна ли Африка России? В чём может состоять наш интерес в Африке? К сожалению, нет чётко сформулированной государственной концепции современных российских интересов на континенте. То, что мы имели до недавнего времени, разрабатывалось в начале 90-х годов и грубо сводилось к одному положению: «Африка нам не нужна».

Много воды утекло с тех пор. Африка стала другой. В недрах Министерства иностранных дел и других государственных и научных органов зреет новая стратегия в отношении Африканского континента. Позвольте в этой связи высказать несколько мыслей в отношении того, зачем нам всё же нужна Африка.

Прежде всего, Африка сегодня — это потенциально колоссальный потребительский рынок с темпом роста 5–7% ВВП в год. С удвоением населения Африканского континента к 2050 году (до 2,4 млрд человек) количество потребителей в Африке приблизится к 1 млрд. Примечательно, что быстрыми темпами растёт и средний класс, который насчитывает на сегодня 300 млн, а к 2030 году составит предположительно уже 500 млн человек. Африканские страны быстро индустриализуются и урбанизируются. Стремительно развиваются сфера услуг, телекоммуникации, интернет. Налаживается местное производство. Набирает обороты сельское хозяйство: на континенте расположено 60% всех пахотных

земель мира. Уровень развития современной Африки можно сравнить с состоянием Бразилии или Индии 20 лет назад. Континент накапливает критическую массу для экономического рывка, преимущественно на базе новых технологий. Континент быстро вбирает в себя все новое и передовое.

Россия как страна, заинтересованная в своём развитии, не может игнорировать эти возможности. Масштабный выход на рынок Африки — это прежде всего создание новых рабочих мест в самой России, улучшение качества труда и жизни у себя в стране. Это исторический шанс, который нельзя упустить. Отсюда и экономические интересы России — расширение сбыта конкурентно-способной продукции и технологий на новом рынке, экспорт услуг, прежде всего стратегических — безопасность и здравоохранение, военно-техническое сотрудничество и многое другое. С помощью Африки России способна закрепить своё глобальное лидерство на рынке стратегического сырья — газа, нефти, алмазов, металлов платиновой группы, урана, и наоборот, компенсировать недостаток минералов, определяющих лидерство в разработке новых уникальных технологий, в том числе и в оборонной сфере.

С экономическими интересами тесно связаны наши политические интересы в Африке. Утверждение более стабильного миропорядка, обеспечение собственной безопасности на «дальних подступах», решение гуманитарных проблем Африки в интересах предупреждения собственных проблем, обеспечение поддержки России в международных организациях за счёт роста влияния африканских стран — вот далеко не полный перечень наших политических интересов.

АФРИКАНСКИЙ БИЗНЕС СЕГОДНЯ

Как отмечалось, у России нет колониального прошлого в Африке. Советский опыт сотрудничества с Африкой,

безусловно, интересен, но в современных условиях, когда и Африка и мы — другие, воспроизводить его не имеет смысла. Опыта работы российских компаний в Африке крайне мало, значит, нужно учиться у тех, кто на континенте уже давно. То, что происходит сейчас в большинстве африканских стран к Югу от Сахары, за исключением, может быть, ЮАР, напоминает мне 90-е годы в России. Все вокруг бурлит, вдохновляя энергией и предпринимательским энтузиазмом. Это и есть так называемая, по выражению моих африканских друзей, *African dynamics* (африканская динамика) — ощущение постоянных перемен и движения. Ко всем иностранцам, особенно белым, — пристальное внимание. Вам постоянно предлагают что-то купить: минералы, лицензии на разработку полезных ископаемых, землю, знакомства и др. Любой чиновник, с которым вы встречаетесь, при установлении доверительных отношений покажет вам визитки своих частных компаний, которыми он руководит.

Бизнес тесно связан с политикой. Те, кто стоит у власти, и делят пирог. Везде масса посредников. Все стремятся помочь, начиная с первой минуты вашего пребывания в стране. Вам начинают рассказывать истории о знакомстве с президентом, министрами или их родственниками, обещая решить все вопросы, естественно, за плату. Как выразился мой знакомый европеец, работающий в ДРК, «крокодилы, которых вы в первую очередь хотите увидеть по прибытии на континент, вас встречают уже в аэропорту». Конечно же, это «крокодилы» от бизнеса, или так называемые бизнес-дуйеры (от английского *business doers*), которые сразу же определяют вашу степень предварительного знакомства с Африкой и берут вас в оборот, пытаются выяснить цель прилёта, предлагая самые разнообразные посреднические услуги. Энтузиазм, напористость и предприимчивость молодых африканцев, коих на континенте большинство, захватывают.

Прежде чем идти в Африку, вы должны задать себе несколько вопросов: зачем мне это нужно; хорошо ли я понимаю условия работы в той или иной стране; готов ли я первоначально инвестировать деньги в организацию бизнеса и в каком объёме (как правило, безвозвратно); какова будет моя стратегия и тактика выхода на рынок и на работу на 5–6 лет вперёд; каков будет мой план по выходу из бизнеса, в случае если что-то пойдёт не так.

Давая общую характеристику бизнеса в Африке, сегодня можно сказать, что он весьма рискованный и затратный. По меткому выражению моего знакомого, португальского бизнесмена Тони Беррада, главного исполнительного директора компании «Граста Групп», «заниматься бизнесом в Африке — это всё равно что ходить по минному полю: если ты недостаточно умён и внимателен — первая мина будет твоей». Такие «мины» подстерегают вас на каждом шагу: это и особенности местного законодательства; псевдопартнёры, готовые вам «помочь», а на самом деле «кинуть»; местные чиновники, требующие «смазать колесо» (иначе не будет никакого движения); временами шокирующие европейцев культурные и национально-психологические особенности африканцев; внезапно меняющийся политический ландшафт; волатильное законодательство; запретительные условия вывоза из страны капитала; вопросы безопасности и многое другое.

О стратегии выхода из бизнеса забывают, как правило, практически все, впервые идущие в Африку. А зря. Выход из бизнеса в Африке может быть на порядок более затратным и рискованным, чем вход. Желающие работать в Африке готовы рисковать, но не готовы нести финансовые потери, которые, как правило, все же случаются. Веерные отключения электроэнергии, плохое медицинское обеспечение (в случае чего), болезни типа малярии и гепатита, некачественная и дорогая сотовая связь, медленный и пропадающий (там, где он вообще есть) интернет, плохо работающая

банковская система, повышенная криминогенная обстановка дополняют картину и без того немалых рисков.

Климат, местами очень жаркий и влажный, подходит не всем. Кстати, в Африке не всегда жарко, как это представляется. В некоторых странах, таких как ЮАР, Намибия, Свазиленд, Лесото и др., можно и замёрзнуть местной зимой (июнь-август), когда столбик термометра приближается к нулевой отметке, а в помещении, как правило, нет отопления.

В начале 90-х мой знакомый бизнесмен продал несколько тонн валенок в Анголу. Тем, кто не был в Африке, это тогда казалось абсурдным и смешным. Но в горной части Анголы на юге страны действительно холодно зимой. На протяжении нескольких лет я дважды видел снег на улицах Йоханнесбурга. В горной части ЮАР, Лесото, Свазиленда и других африканских стран зимой выпадает снег, и люди катаются на лыжах. В Йоханнесбурге (ЮАР), расположенном на высоте 1800 метров над уровнем моря, можно реально замёрзнуть в июле-августе, находясь в своей квартире: температура в помещении, если не использовать обогреватели, не превышает 7–10 градусов, а ночью опускается и того ниже.

Тем не менее международный бизнес идёт в Африку. Причина одна — при правильной организации дела норма получаемой прибыли существенно выше, чем, скажем, в Америке или в Европе, а потенциал рынка даёт всё новые и новые возможности для её увеличения. Африка гарантирует на долгие годы стабильный рост как минимум в четырёх экономических мегатрендах: *потребительский рынок; инфраструктурные проекты, включая энергетику; добыча и переработка полезных ископаемых и сельское хозяйство.*

Мне довелось общаться с руководителями крупных транснациональных корпораций, работающих в Африке долгие годы. Получаемая компаниями прибыль измеряется уже миллиардами долларов. Китай инвестирует в Африку не за её «красивые глаза». «Урожай», который соберут китайские

компании к 2030 году, по некоторым оценкам, составит свыше 400 млрд долларов.

Стратегии выхода на африканский рынок

Итак, вы решили начать работу в Африке. Конкретных причин может быть несколько: а) вы хотите стать крупным бизнес-игроком на глобальном рынке и таким образом расширить географию своего присутствия, добавив Африку; б) вы хотите продавать на континенте свои товары или технологические решения; в) вас пригласил местный партнёр или заинтересовал конкретный проект; г) вы идёте в Африку из любопытства — а вдруг?

Могу сразу сказать, что «вдруг» не получится. Быстро разбогатеть, как это было во времена колониализма, не удастся. Все богатства Африки уже давно поделены и находятся в чьих-то руках — частных или государственных. «Быстрый бизнес», например скупка золота у «чёрных старателей», криминализован и крайне опасен (Более подробно об этом — в главе «Мошенничество»). Глобализм — идея хорошая, но весьма затратная. Реализовать её способны крупные корпорации, которые, как правило, начинают своё присутствие в Африке с помпезного открытия офиса где-нибудь в престижном районе той или иной африканской столицы и мощной PR-компании. Этому обычно предшествуют неоднократные «заходы» к президенту страны руководства компаний, заверения в любви и дружбе и ожидания того, что соответствующие распоряжения будут спущены вниз, и всё начнёт работать, как часы. Дальше идут годы ожидания и надежд на потоки золотого дождя, который вот-вот обрушится на компанию. Этого не происходит, да и не может произойти.

В Африке всё устроено по-другому. Десятки раз я сталкивался с тем, что руководство крупных российских компаний обязательно стремится попасть на приём к руководителю

страны, считая стратегию захода «сверху» самой правильной. Такие встречи, как правило, организуются неформально, ибо в Африке это всё намного проще. Президент, министры, другие высшие должностные лица намного доступнее, чем у нас. Мне лично приходилось организовывать такие встречи в ряде африканских стран по многу раз. По знакомству и протекции вас могут принять в любое время и в любом месте — в резиденции, частном доме, отеле и т.д., что создаёт иллюзию простого решения вопросов бизнеса путём налаживания личных отношений с президентом страны или министром. Но надо знать культуру африканцев! Этому посвящена отдельная глава книги. Ограничусь пока лишь фактом, что африканцы не могут отказать гостю, сказать ему «нет».

Совершенно нелепыми выглядят действия, когда вас приглашают на неформальную встречу в обход процедур протокола, а вы начинаете действовать формально: писать официальные письма, передавая их тем же неформальным путём; обращаться в администрацию президента с уточнениями типа «кому наше письмо было расписано?» и т.д. Это вносит неразбериху в работу сотрудников аппарата и вызывает их раздражение. В следующий раз, когда потребуется официальное обращение к высшему должностному лицу, будьте уверены, «протокол» на вас отыграется. Общепринятый стереотип о том, что единственным *decision maker* (лицо, принимающее решения) является президент, не срабатывает в Африке. «Расписывать» письма с указаниями сверху — это наш стиль. Вертикаль власти хоть и выстроена в ряде стран с централизованным управлением, но президент — фигура политическая и никогда не будет заниматься вашим бизнесом, тем более не зная вас. В таких странах, как Нигерия, например, где существует свыше 370 племён, президент — больше символ целостности страны. В Эфиопии на 110 миллионов человек приходится 80 народов, говорящих на 90 языках. И так практически

езде в Африке. В Гане, к примеру, президент достаточно влиятелен, но его деятельность контролируется парламентом. Такая же ситуация и в Восточной Африке. В ЮАР, где используется 11 государственных языков, президент сильно зависим от парламента и правящей партии, чьи указания он обязан неукоснительно выполнять. Замбия — страна с твёрдой президентской властью, где президент определяет многое, но далеко не всё.

Бизнес с политиками, тем более на политике, — вещь крайне опасная и ненадёжная в Африке. По меткому выражению моего хорошего знакомого бизнесмена Питера Фумайера, немца по национальности, работающего в ЮАР и Замбии, «политизация бизнеса — это скользкая дорога: любая политическая привязанность заканчивается жёстким падением». Яркий пример в этом плане — бизнес индийских миллионеров братьев Гупта в ЮАР, строивших свою империю на отношениях с бывшим президентом страны Джейкобом Зумой. С его уходом с политической сцены братья в одночасье потеряли все свои активы. Это не означает, что вы должны сторониться политиков. Напротив, чем выше статус компании, тем чаще она должна сверять свои действия на местном рынке с политическим руководством страны, получая от него так называемое blessing (благословение), и не более того. Некоторые виды бизнеса вообще немислимы без участия государства и первых лиц, например атомные проекты, которые выходят за рамки простой коммерции и всегда связаны с межгосударственными отношениями. В этой связи очень важно досконально понимать, как устроена политическая власть той или иной страны — потенциального партнёра, как она функционирует, кто стоит за теми, кто на виду, кто «дёргает за верёвочки», а кто реально руководит сам.

Поддержание хороших ровных отношений с властью на всех уровнях является своего рода «страховкой» для вашего бизнеса. На том, как это делать грамотно тактически,

я остановлюсь ниже, а пока вернёмся к причинам вашего желания работать в Африке. Успех деятельности открытого в стране офиса будет, в конечном итоге, зависеть от персонала, его подготовки, от того, как быстро он сориентируется в местной обстановке, поймёт менталитет и культуру африканцев и будет мотивирован на достижение конкретных результатов. На это уходят годы, ибо в Африке все происходит медленно. Персонал меняется, людей, знающих Африку, подобрать крайне сложно, активность компании сходит на нет, офис закрывается, и с чувством разочарования люди уезжают на родину. На памяти масса примеров, когда крупные российские, и не только российские, компании, открыв свой бизнес в Африке, уходили в итоге ни с чем. Есть и другой пример, положительный — ГК «Ренова», успешно ведущая марганцевый бизнес в ЮАР на протяжении последнего десятилетия. Успех пришёл неслучайно. Он основан на огромном желании работать в Африке, приобретённом опыте через неудачи, ошибки и потери, подборе грамотного персонала и многих других факторах, о которых говорится в настоящей книге.

Не могу не упомянуть ГК «Росатом». Стратегия глобального присутствия Госкорпорации в лице региональных центров позволяет держать руку на пульсе в том числе и «африканской атомной повестки», работая на перспективу. Знаю и о других российских компаниях, успешно работающих на континенте, например АЛРОСА, РУСАЛ, GPB Global Resources B.V. и др. Вместе с тем уровень наших торгово-экономических отношений с Африкой остаётся незащищённо низким.

По поводу желания продавать товары, услуги и решения. В чистом виде схема «купи-продай» в Африке не работает. Исключение могут составить лишь какие-то уникальные или крайне востребованные российские товары, например вакцины, зерно и т.д. Рынок плотно занят конкурентами. Контракты типа «валенки в Африку» уже не случаются. На

высокотехнологичные продукты и решения у африканцев нет денег. Весь ширпотреб идёт из Китая в обмен на природные ресурсы. Тем не менее решение — именно в технологиях, ибо африканцы понимают, что без технологического прорыва им будет трудно справиться с нищетой и решить свои насущные проблемы. Так, к примеру, рынок энергетики в регионе к Югу от Сахары оценивается в 900 млрд долларов.

Российским компаниям есть что предложить. Из года в год, начиная с 2007-го, я участвую в заседаниях различных российско-африканских межправительственных комиссий по экономическому сотрудничеству и наблюдаю, как одни и те же российские компании заявляют в итоговых протоколах МПК заинтересованность продавать свои товары и технологии в Африку. А что дальше? Просто сидят и ждут, когда к ним обратятся африканцы. В лучшем случае напишут пару официальных писем и, не получив ответа, сделают заключение о том, что на африканском континенте работать нецелесообразно. С таким подходом африканцы точно не обратятся. Чтобы продавать в Африку, российские компании должны сами проявлять активность, лоббировать на местах свои интересы, заниматься активным продвижением на рынок своих товаров. Серьёзно стоит вопрос о кадрах, способных работать на африканском рынке, но об этом в конце. Проблема высокотехнологичных российских компаний, инженерных по своей сути, заключается в желании «продать» на рынок Африки свои товары. Из известной маркетинговой формулы AIDA (Attract, Interest, Desire, Application), действующей с зарождением свободного рынка, российские компании опускают две самые главные вещи: привлечение внимания (Attract) и вызов интереса (Interest) у покупателя. Да, на работу с клиентами требуются деньги и немалые. Наши компании не готовы вкладывать в маркетинг. Работая долгие годы в бизнесе, не раз убеждался в том, что это понятие становится

нарицательным, особенно в период кризиса, да и сам термин трактуется зачастую как «информационно-аналитическая работа», «пиар» или «выставочная деятельность», но не «приобретение и удержание партнёров и клиентов». Конечно, все эти вещи способствуют работе с клиентами, но это не главное, особенно в Африке. Есть много определений «правильного маркетинга», но запомнилось одно — из книги Игоря Манна «Маркетинг на 100%»: «Маркетинг — это любовь к ближнему, благодаря которой получаешь божью благодать в виде прибыли». В реальности африканского рынка «любовь к ближнему» — это и есть самое важное.

Вспоминается случай с одной из российских инженерных компаний, руководство которой, потратив несколько миллионов долларов на разработку солнечного ветрогенератора, работающего по принципу управляемого торнадо, заявило, что за этим продуктом «выстроится очередь из покупателей», стоит только заявить об изобретении на рынке. Действительно, заявок из разных стран, особенно из Африки, стало поступать много. Мы активно продвигали технологию в ЮАР по линии Делового совета. Каково же было удивление, когда учёные из компании не смогли ответить ни на один маркетинговый вопрос, задаваемый потенциальными покупателями: сколько стоит установка, где и как её можно купить, какова её возможная максимальная мощность, сколько стоит 1 Квт/ч вырабатываемой электроэнергии. Оказалось, что установка существует практически на бумаге. Небольшой опытный образец эксплуатируется под Воронежем. Вот и всё.

Продажа НИОКРов вместо реальных продуктов — это одна из проблем малого и среднего российского бизнеса, стремящегося на международный рынок. Это и понятно. Хорошая техническая мысль российских инженеров и учёных рождает потенциально великолепные идеи и прототипы. Все хотят их быстрее монетизировать. Но проблема заключается в том, что любая разработка становится продуктом

только в том случае, если её покупают на рынке. Существует иллюзия того, что Африка может стать тем местом, где новое российское изобретение приобретёт статус продукта. Это не так. Африканцы НИОКРы покупать не будут. Их надо впечатлить и заинтересовать, затем показать в работе, дать потрогать и лично убедиться в надёжности продукта, сославшись на референции. Африканцы в какой-то степени избалованы предложениями международного бизнеса. Им есть из чего выбирать. Количество иностранных компаний, ведущих бизнес в Африке практически во всех сферах, исчисляется уже тысячами.

Для того чтобы продать на рынке Африки свой продукт, нужно хорошо изучить конкурентную среду и выработать свою стратегию и тактику его продвижения. Африканцы любят ушами. В Африке говорят: «You must impress rather than express» (Больше впечатляй, чем объясняй). Один африканский бизнесмен мне как-то сказал: «У вас есть классные товары и классные технологии, но продаёте вы их в ящиках из-под патронов». Это к тому, что товары и технологии нужно уметь «заворачивать» в яркую маркетинговую обёртку. Красиво презентовать. Бывает наоборот: обёртка есть, а товара как такового нет. Вспоминается работа в Региональном центре «Росатома» по Центральной и Южной Африке. В 2015 году Госкорпорация приняла решения диверсифицировать свою продуктовую линейку, предложив в том числе решения по так называемым мини-ГЭС. Мы активно включились в продвижение «продукта» на рынок, который оказался крайне востребован в Африке. Были подготовлены хорошие презентационные материалы, подобрана местная инжиниринговая компания-интегратор, начались предконтрактные переговоры с клиентами. Крупные южноафриканские горнодобывающие компании разместили первые заказы на оборудование. Каково же было общее разочарование, когда мы узнали, что интегрированного продукта как такового не существует. Вместо

этого — технические наработки по малым турбинам дочерней венгерской компании «Росатома» Ganz и замечательные идеи, как из этих наработок сделать продукт, готовый к продаже «под ключ». Для воплощения любой бизнес-идеи нужны деньги и мотивированный персонал. Ни того, ни другого у компании Ganz не оказалось. «Росатому», занятому гигантскими проектами сооружения АЭС, это тоже стало неинтересным. Обиженные клиенты подняли много негативного шума в прессе, нанеся определённый имиджевый урон Госкорпорации и российскому бизнесу в целом.

Скучные, насыщенные сложными техническими терминами выступления представителей бизнеса, приезжающих в Африку, наводят тоску на африканцев. В этой связи не могу не упомянуть ГК «Росатом», где работа в этом плане организована на самом высоком уровне. Сказывается годами наработанный опыт физического присутствия на континенте и прямого общения в африканской среде. Целенаправленное взаимодействие с разными аудиториями (политики, бизнесмены, СМИ, молодёжь, профсоюзы, местное население и т.д.), простой и доступный язык презентаций и выступлений, подбор мотивированных кадров для работы в Африке дают свои положительные результаты. Атомная энергетика становится всё более и более популярной. О презентациях и мастерстве выступления перед африканской публикой — чуть позже.

Для того чтобы вести бизнес в Африке нужно хорошо понимать её насущные проблемы. Их много. В каждой африканской стране есть свои особенности. Главное, что бросается в глаза, — это катастрофическая нехватка электроэнергии и чистой воды. Для устойчивого развития и ликвидации нищеты в регионе Африки к Югу от Сахары требуется уже сейчас порядка 100 ГВт установленных мощностей. Вода есть, её много, но она недоступна для орошения, а самое главное — для питья: 40% населения к Югу от Сахары не имеют постоянного доступа к этому жизненно

важному ресурсу. Это одна из причин бедности и болезней. В 2018 году Кейптаун — второй по величине город такой развитой африканской страны, как ЮАР, расположенный, кстати, у океанского побережья, оказался без воды. Кризис был настолько серьёзным, что многие жители стали покидать свои дома, перебираясь в другие районы страны. Тогда же власти объявили тендер на опреснительные установки. Кажется, так никто и не ответил из наших компаний. Каково же было моё удивление, когда я оказался в доме своего хорошего знакомого россиянина, живущего на побережье близ Кейптауна, который сказал мне, что проблем с водой не испытывает, ибо пользуется мощной бытовой опреснительной установкой, которую приобрёл для личных нужд.

Знаю российские компании, которые уже занимаются водоочисткой и водоподготовкой в Африке, и вполне успешно. К сожалению, встречались и такие, которые, по сути, кроме НИОКРов от старой оборонки с изображением ядерных взрывов (!) в презентациях предложить ничего не могли. В этой сфере нужны самые разнообразные решения — от частного дома до крупного города, ведь темпы роста африканского рынка искусственно очищенной воды впечатляют: от 325 млн долларов в 2016 до ожидаемых 760 млн к 2023 году.

В рамках названных мною мегатрендов африканского развития существует ещё целый ряд насущных потребностей, кроме энергии и воды, где наши компании могли бы успешно конкурировать как с Западом, так и с Востоком: безопасность, IT-технологии, медицина, продовольствие, горнодобыча и др. Все эти потребности рынка требуют тщательного изучения с тем, чтобы определить свою уникальную нишу и не идти по чужим стопам, а самое главное — не делать чужих ошибок.

Альтернативой стратегии захода на африканский рынок «сверху», которая, как я писал, является весьма затратной и доступной лишь крупным компаниям, представляется

«заход снизу». Если Африка в плане бизнеса — «минное поле», то и двигаться по нему нужно медленными шагами, аккуратно прощупывая почву. Лучше начать продвижение малыми силами наиболее подготовленных и способных специалистов, обязательно выбирая в помощь надёжных проводников из числа местных партнёров. Терпение и настойчивость — вот главные факторы, определяющие успех.

Партнёры в стратегии «захода снизу» играют ключевую роль, и в дальнейшем определяют успех или неуспех вашего бизнеса в стране. «Правильные» партнёры страхуют вас от многочисленных рисков, помогают разобраться в тонкостях местного законодательства, обучают нюансам кросс-культурных коммуникаций, налаживают нужные контакты, занимаются непосредственным продвижением на местном рынке ваших продуктов и решений и многое другое.

Как найти таких партнёров и сделать правильный выбор? Задача архисложная для начинающих, но выполнимая, если знаешь, как это работает в Африке. Прислушайтесь к рекомендациям прежде всего тех российских граждан, которые давно и успешно работают на континенте, ежедневно занимаясь практическим бизнесом, которые волею судьбы оказались в Африке, ставшей для них вторым домом и местом постоянной работы: это и те, кто давно эмигрировал, и те, кто приехал работать по контракту, представляя российские и зарубежные компании. Как писал американский писатель Марк Твен: «Человек, схвативший хоть раз кошку за хвост, знает о котах значительно больше, чем тот, кто только читал о них, но никогда не видел». Живущие и работающие в Африке, как говорится, на своей шкуре испытали всё то, с чем вам придётся столкнуться, начиная собственный бизнес.

Хорошими источниками предварительной информации для российского бизнеса служат посольства и торгпредства РФ в странах Африки и африканских стран в Москве,

учёные Института Африки РАН, африканские бизнесмены и политики, приезжающие в Россию для участия в различных форумах и конференциях, различные справочники и интернет. Важнейшим направлением вашего поиска должны стать местные выпускники российских вузов. Как правило, это люди лояльные, грамотные, а самое главное — сочетающие в себе обе культуры — российскую и местную африканскую.

Однако ничто и никогда не заменит личного общения с африканцами. Чтобы начать бизнес в Африке, там нужно бывать — чем чаще, тем лучше. «Африканский бизнес» не делается заочно. Как говорят сами африканцы: «You must show your face in Africa» (В Африке нужно показывать лицо). Личностный подход мы рассмотрим в главе «Кросс-культурные коммуникации в Африке», а пока лишь один пример. Занимаясь продвижением спутниковой связи в американской компании в середине 90-х и фактически отвечая за рынок Африки и Ближнего Востока, я пригласил с собой в поездку нашего вице-президента по продажам и маркетингу из центрального офиса в Нью-Джерси, моего непосредственного начальника. Вернувшись в Москву, получил обратную связь по итогам поездки о том, что с Питером Либери (так звали американца) работать никто не хочет. Причина — высокомерное и пренебрежительное отношение к людям. Один африканец даже переслал письмо Питера следующего содержания: «Hi...» (далее следовала двухстраничная инструкция о том, как нужно продавать в Африке) и в конце «Get it done» (Обеспечь выполнение). Африканца больше всего взбесила сама форма обращения к нему. Он написал: «... why is he even not calling me Dear?» (Почему он не обращается ко мне «Дорогой»?) Казалось бы, такой формальный оборот, который принят в письменной речи, как «Dear» (Уважаемый), в Африке приобретает буквальный личностный смысл — «Дорогой». В этом суть. Весь бизнес в Африке строится исключительно на

отношениях, основанных на личном общении и личном уважении.

Вам только кажется, что вы выбираете партнёров. На самом деле партнёры выбирают вас. На одной из деловых конференций в Африке я услышал разговор двух российских бизнесменов, которые беседовали о том, что нашли хороших местных ребят, которые изъявили желание представлять их интересы в своей стране. Так и хотелось сказать: «Не спешите! Так не бывает в Африке! Вам ещё не раз придётся прилететь сюда, чтобы установить действительно прочные и доверительные отношения». С вами никто не будет работать, пока должным образом не изучат вас и не поймёт, что вам можно доверять. По поводу доверия — это ключевой аспект любого бизнеса, ну а в Африке он приобретает ещё и расовый аспект. Чёрные априори настороженно относятся к белым. И хотя россияне никогда не колонизовали Африку, а наоборот, помогали в её освобождении, об этом уже никто не помнит. Поколения сменились. Мы для африканцев, как и другие белые, — пришельцы, чужаки. Помню, как в Эфиопии, местный гражданин, увидев белых на улице, яростно закричал, угрожающе размахивая руками: «Это моя страна, вы зачем сюда пришли?».

«Доверяй, но проверяй!» — важнейший фактор успешности бизнеса.

Итак, партнёры проверяют вас, а вы должны досконально изучить партнёров. Если в европейском и американском бизнесе это полновесная DD (*Due Diligence* — установление потенциальных рисков и исключение негативных последствий), когда можно выявить следы финансовой деятельности той или иной компании, то в Африке это, скорее, Emotional Intelligence (эмоциональный интеллект, эмоциональная разведка), когда требуется понять по внешним поведенческим признакам, сможете ли вы работать вместе и доверять друг другу или нет, ибо следов деятельности зачастую никаких и нет. В некоторых африканских странах,

в основном ЮАР и близлежащих, есть компании, специализирующиеся на проверке благонадёжности бизнес-партнёров. Это хорошие профессионалы, как правило, выходцы из спецслужб ЮАР и западных стран, которые нарисуют вам полную картину «who is who», за «хорошие деньги», естественно.

В случае если у вас намечается серьёзный бизнес с многомиллионными инвестициями, этим не стоит пренебрегать, равно как и другими источниками информации о проекте и партнёрах. Чем крупнее ваш бизнес, тем влиятельнее должны быть ваши партнёры в стране как в политическом, так и в экономическом плане. Особенности национальной психологии и культуры африканцев, о которых пойдёт речь ниже, требуют постоянного внимания к процессу коммуникации с ними. Любые нюансы важны, особенно чёткость определения понятий. Много раз приходилось слышать от партнёров: «А мы думали, что вы имели в виду...» Далее следует изложение противоположности тому, о чём мы ранее договаривались. Чтобы избежать этого, а также возможных нежелательных действий со стороны партнёра в период вашего отсутствия в стране, во-первых, фиксируйте, по возможности письменно, все договорённости, а во-вторых, имейте дополнительные проверенные источники информации, которые бы мониторили ситуацию вокруг партнёров и проекта.

Говорю «по возможности» в связи с тем, что не во всех африканских странах это делать желательно. Если в Америке или в Европе принято проговаривать итоги переговоров посредством обмена электронными письмами или протоколами, то во многих африканских странах, где правовые системы не так совершенны, это может быть оскорбительным, ибо главное — личные отношения и устные договорённости.

Одним из источников мониторинга развития отношений мог бы стать нанятый консультант или консультанты, очень

желательно из числа местных граждан, ранее обучавшихся в России. Их лояльность, как правило, не вызывает сомнений. Высокий уровень профессиональной подготовки, владение навыками кросс-культурных коммуникаций при наличии необходимых информационных возможностей позволит вам всегда держать руку на пульсе всех событий и контролировать партнёров в любой ситуации.

Отличие стратегии захода на африканский рынок «сверху» от захода «снизу» заключается в том, что в первом случае, как правило, вам не придётся выбирать партнёров самим. Вам их предложат. Нравится ли вам это или нет, но придётся их «любить и жаловать». Как правило, это люди или компании, аффилированные с политическими элитами — приближённые к президенту, премьер-министру, руководству правящей партии или к высокопоставленным чиновникам. В случае иностранных государственных компаний местными партнёрами выступают высокопоставленные представители соответствующих министерств и ведомств. Работать с такими партнёрами очень непросто. Любые ошибки в кросс-культурных коммуникациях приведут к тому, что вам просто укажут на дверь, обвинив к тому же в посягательстве на государственные интересы. Работая с «назначенными» партнёрами, всегда необходимо помнить о репутационных рисках, связанных с политикой, и постоянно страховать себя от всех неожиданностей.

С кем нужно держать ухо востро, так это с местными СМИ. В Африке все они далеко не так независимы, как себя позиционируют. «There is no public opinion, there is published opinion» (Нет общественного мнения, есть напечатанное мнение), — говорил британский премьер Уинстон Черчилль. Большинство медийных структур в Африке финансируется из-за рубежа. Антироссийскую «музыку» заказывают страны Запада. Всякое появление на рынке Африки новых игроков в лице российского бизнеса, особенно государственного, вызывает повышенный интерес и желание

послать ему «чёрную метку». В Африке мне приходилось читать в прессе десятки язвительных и даже унижительных статей относительно российского бизнеса, слышать ничем не подтверждённые обвинения в коррупции и нарушениях закона, участвовать в постановочных, откровенно антироссийских шоу, организованных местными СМИ. Было это в основном в ЮАР, где я представлял «Росатом». Это при всём при том, что 14 лучших лет моей жизни было отдано делу подготовки национальных кадров этой страны в борьбе за её свободу. Некоторых действующих министров этой страны в своё время я обучал лично. Обидно! Но реальность такова, что антироссийские настроения в Африке достаточно сильны, и это надо учитывать в работе. К слову сказать, в ЮАР только 30% населения страны положительно воспринимает Россию. В других странах — по-разному, но процент настороженных или негативно относящихся к нашей стране достаточно велик. Связано это прежде всего с происходящей сменой поколений. Новые политические элиты в африканских странах формируются сейчас из числа молодых, образованных и прагматичных технократов, получивших образование на Западе и проявивших себя во взаимодействии с западным бизнесом или политиками. Нас они просто не знают и воспринимают Россию через призму прозападных СМИ. Один мой хороший знакомый и достаточно образованный африканец в период начала эпидемии коронавируса на полном серьёзе прислал мне ролик с изображением тигров, гуляющих по улицам наших городов с вопросом: «Это правда, что таким образом Путин заставляет россиян сидеть дома?» Фейковые новости о России я получаю до сих пор и вынужден терпеливо разьяснять, откуда они берутся.

Если ваша компания достаточно известна, участвует в крупных проектах и не может обойтись без публичности, не пускайте это дело на самотёк. Местный PR-менеджер или ответственный за работу со СМИ должен наладить

тесное взаимодействие с журналистами, работать на упреждение и формировать исключительно положительный образ вашей компании и вашего бизнеса. Контроль за местными СМИ должен стать важнейшей задачей в стране, ибо, проснувшись однажды и взяв свежую газету, вы с ужасом обнаружите напечатанный крупными буквами на первой полосе заголовок статьи о том, чего вы совсем и не говорили. Это в лучшем случае. В худшем — вы окажетесь «замешаны» в каком-нибудь коррупционном скандале. Так работает пресса в ряде африканских стран. Нужна сенсация. Русские всегда были «плохими парнями». Их можно и попинать. Особенно «славится» этим ЮАР. Свобода слова не гарантирует никакой ответственности. Мягко говоря, «искажения» и «неточности» относительно российского бизнеса видел в газетах Кении, Уганды и других стран.

Если ваш бизнес не требует публичности — «сидите тихо». Это общий совет, который я получил от многих руководителей западных компаний, начинавших бизнес в Африке с нуля и много лет проработавших на континенте. Чем меньше о вас говорят в публичном пространстве, тем успешнее пойдут дела.

Кросс-культурные коммуникации

Чем привлекает иностранцев Африка? Прежде всего своей экзотикой. Многие африканские страны со стабильными политическими режимами и развивающейся экономикой ежегодно принимают миллионы туристов со всех концов света. Людям нравится солнце, белые песчаные пляжи, удивительная морская рыбалка, неповторимая красота уникальной природы и животного мира и многое другое. Люди знакомятся с самобытной культурой африканских стран. Волею судьбы и карьерного роста в международной компании они вдруг снова оказываются в Африке, но уже не как туристы, а как организаторы бизнеса.

Главная и самая большая проблема всех иностранцев, включая и наших бизнесменов, заключается в том, чтобы понять Африку со всем её многообразием и особенностями культуры, в том числе и деловой, и принять такой, какая она есть, а не навязывать ей свои стереотипы поведения и ведения бизнеса в соответствии с учебниками и предыдущим опытом. Здесь всё работает по-другому. Вспомните в этой связи русскую народную мудрость: «Со своим уставом в чужой монастырь не ходи», или в английском варианте: «When in Rome do as Romans do» (Будучи в Риме, поступай как римляне).

Культурные различия в бизнесе — это не то, какой рукой берут документы африканцы, есть ли у них визитки и какие они, какие подарки любят — что можно, а что нельзя дарить, как одеваются на деловую встречу и почему опаздывают и т.д. Это тоже важно, и об этом пойдёт речь ниже. Но это совсем другое.

С удовольствием прочёл книгу профессора психологии Марины Мелия, известного российского бизнес-консультанта, под названием «Бизнес — это психология». Если это так, то в Африке бизнес — это психология вдвойне. Кросс-культурные коммуникации в африканской бизнес-среде, о которых пойдёт речь в настоящей главе, базируются, прежде всего *на способности понять внутренний мир и образ мышления африканцев, те психологические струны, задев которые, вы сможете обменяться доверием с человеком другой национальности, культуры, вероисповедания и расы.* Последнее особенно важно, ведь работать вы приезжаете в «чёрную» Африку, будучи «потомком» тех людей, которые, в представлении африканцев, веками угнетали предков и грабили их богатства.

А без взаимного доверия, как было сказано, бизнеса не получится.

Но вся беда в том, что в разных культурах доверие бывает разным, поскольку базируется на разных основах. В большинстве европейских стран это доверие когнитивное.

Рациональное по своей сути, оно строится на оценке способностей и навыков другого человека, то есть исключительно на его профессиональных качествах. В Африке доверие аффективное. Его основой служит эмоциональная составляющая, так называемый эмоциональный интеллект.

Как пишет Марина Мелия, наблюдая по жизни за своими одноклассниками, сокурсниками и коллегами, задаёшься вопросом, почему отличная учёба в школе или красный диплом вуза не гарантируют обеспеченной жизни, успешного продвижения по карьерной лестнице, счастья в личной жизни. Оказалось, что помимо знаний и практических навыков, чтобы быть успешным, человек должен обладать ещё и набором качеств, которые позволяют ему эффективно взаимодействовать с людьми и обществом.

Учёные и практики, написавшие десятки книг на тему эмоционального интеллекта, выделяют его пять основных компонентов: самосознание, саморегуляция, самомотивация, эмпатия и эффективные отношения. Оказывается, что ещё задолго до того, как современная наука объединила эти качества в одно понятие, они веками формировались в африканской культуре.

Так, африканцы научились осознавать свои эмоции, сильные и слабые стороны, внутренние ценности и мотивации, своё влияние на других людей. Научившись познавать себя, они выработали в своём характере терпение и способность эффективно гасить в себе как негативные, так и слишком позитивные эмоции.

Саморегуляция — основа африканского менталитета, которая хорошо прослеживается в двух африканских пословицах: «Гнев и сумасшествие — родные братья» и «Когда ты станешь богатым, то прыгай от радости в тёмном углу».

Самомотивация выражается в способности африканцев быть преданным делу, которое не приносит сиюминутной выгоды или моральных успехов, следовать ему исходя из своих внутренних побуждений, убеждений, оптимизма

и настойчивости. «Если завтра ты хочешь свернуть горы, начни поднимать камни уже сегодня», — говорит африканская пословица.

Эмпатия — одно из главных качеств африканского менталитета. Африканцы убеждены, что участие, забота, сострадание — это как лекарство. Произнесённые вовремя слова поддержки, может, и не решат проблему, но скажутся на эмоциональном состоянии человека. Эмпатия у африканцев находится на таком уровне развития, что они способны чувствовать даже то, о чём может думать в данную минуту их партнёр или собеседник. Эмпатия вовсе не означает, что человек должен нравиться, или африканцы одобряют его взгляды или действия. Не соглашаясь с вами, африканцы тем не менее сохраняют к вам добрые чувства и отношения, до тех пор пока вы не станете доказывать обратное.

В том что эмпатия — это великая вещь в бизнесе, я убедился на практике, когда работал в американской компании по спутниковой связи. Накануне поездки в Дубай я случайно узнал, что у главного исполнительного директора одной телекоммуникационной корпорации в Эль-Риаде (Саудовская Аравия), с которым я мимоходом обменялся визитками во время конференции в Дании, умер отец, и я ему выразил чисто формально, но достаточно искренне свои соболезнования, отправив сообщение на электронную почту.

Каково же было моё удивление, когда по прилёту в Дубай во время делового ужина с партнёрами я увидел входящего в зал человека, который оказался, помимо директора компании, ещё и одним из шейхов Саудовской Аравии, находившихся в Эмиратах по делам и пожелавших увидеться со мной лично, чтобы поблагодарить за соболезнования — настолько тронуло человека внимание. А из нашей короткой беседы я понял, что мы получили нового партнёра на Ближнем Востоке. Время подтвердило это. Мы долго

и плодотворно сотрудничали в бизнесе. И хотя пример взят из другого региона, он показывает, что на Ближнем Востоке так же, как и в Африке, эмпатия играет существенную роль в развитии бизнеса.

Вовремя выраженные сочувствие и поддержка, объявленная благодарность за проделанную работу, сделанные поздравления с семейными, государственными и религиозными праздниками, проявленные внимание и чуткость к здоровью партнёров и подчинённых навсегда сделают их вашими друзьями. Мне неоднократно приходилось выручать в различных жизненных ситуациях своих африканских знакомых, зачастую в ущерб себе. Но ни разу я об этом не пожалел. Привезённые сувениры из отпуска, немного денег на день рождения обслуживающему персоналу в месте проживания, оказание медициной и другой помощи в различных жизненных ситуациях сближали по-настоящему. Люди платили искренней любовью, которая помогала преодолевать трудности пребывания в чужой стране. В любой ситуации я всегда мог обратиться к своим африканским друзьям за помощью. Когда у меня угнали автомобиль в Анголе, мой хороший знакомый, начальник полиции г. Луанды, поднял по тревоге все имеющиеся силы и организовал его поиск. Проживая в том же доме, мы дружили семьями и ходили друг к другу в гости, поддерживая доверительный уровень отношений.

Другой, совсем недавний случай. По окончании саммита Россия-Африка в г. Сочи, когда из-за больших пробок по дороге в аэропорт мой знакомый из ЮАР опоздал на рейс и остался без денег с перспективой улететь неизвестно когда, он обратился ко мне за помощью. Пришлось купить ему новый билет, и африканец улетел в тот же день другим маршрутом. Риск не увидеть своих денег был велик, но человек оказался порядочным, переведя по прилёту домой мне всю сумму на счёт в банке. Думаю, уровень нашего взаимного доверия после этого случая стал ещё выше.

Эффективные отношения как составная часть эмоционального интеллекта — это то, что нас связывает с другими людьми. Это то, как мы общаемся между собой и управляем подчинёнными с целью мобилизации их на достижение конкретных целей.

В африканской культуре принято вежливое, спокойное и уважительное отношение к людям независимо от занимаемого ими положения и возраста. Позиция «Я — начальник, ты — дурак» категорически неприемлема в Африке, даже в отношении своих подчинённых их числа местных граждан, будь то водитель или помощница по хозяйству. Вас будут уважать не за то, какой вы начальник, а за то, какой вы человек.

Чтобы ни случилось и какую бы ошибку ни совершил ваш партнёр или подчинённый, никогда не пеняйте ему на это, особенно при людях. Первая реакция некоторых наших руководителей на грубые просчёты подчинённых — это дать нагоняй (или что-нибудь ещё из перечня 42 только литературных синонимов к этому слову, зафиксированных в толковом словаре). Если вы сделаете это в отношении африканца в любом виде — об отношениях можно забыть навсегда. Более того, в его глазах вы станете расистом. Это самое страшное оскорбление в Африке. Мой российский товарищ, занимающийся частным бизнесом в одной из африканских стран, рассказал мне, что, получив однажды неверный счёт за коммунальные услуги, «наехал» на менеджера управляющей компании. Девушка молча выслушала эмоциональные претензии, а в следующем месяце мой товарищ получил счёт уже с десятикратной ошибкой в бóльшую сторону. Я посоветовал ему успокоиться, купить шоколадку и вновь обратиться к девушке, только вежливо с вопросом о возможной неисправности её принтера. Он так и сделал, и всё встало на свои места. Следующие счета приходили без ошибок.

Помните ещё об одной африканской пословице в связи с этим: «Человек существует только потому, что его

окружают другие люди». У африканцев размыто чувство личной ответственности. Не пытайтесь искать виновных, лучше обыграйте ситуацию юмором. Любое оскорбительное слово, произнесённое в эмоциональном запале, может стоить многомиллионного бизнеса. Вспоминается случай, связанный с топ-менеджером одной российской компании, который, устав от многократных объяснений своим африканским акционерам технических и финансовых основ совместного бизнеса и осознав, что его не понимают, произнёс фразу: «Ну вы и тупые!». Обида осталась надолго. Бизнес, поддерживаемый на государственном уровне со стороны двух стран, не двигался с места в течение нескольких лет. Акционеры просто перестали общаться друг с другом. В восприятии африканцев это был расизм в чистом виде.

У африканских стран есть много общего. Все африканцы считают свой континент одним домом для всех, дорожат своей общей родиной, которую любовно называют «Матерью Африкой» (Mother Africa). Но есть и существенные отличия между ними.

Хотелось бы особо подчеркнуть, что при общей схожести, все африканские страны разные — у каждой свои история и культура, своя организация политической власти, свои законы и бизнес-среда. В нашем восприятии Африка существует как нечто целое. Это большое заблуждение, которое крайне негативно влияет на бизнес.

Один высокопоставленный российский чиновник, готовясь в длительную командировку в африканскую страну, чтобы подчеркнуть свой большой опыт международного общения, как-то слишком самоуверенно заявил, что побывал до этого в 40 странах и хорошо схватывает менталитет иностранцев в том смысле, что понять африканцев и подавно не составит особого труда. Это сразу насторожило, ибо в Африке, а тем более в той крайне сложной противоречивой стране, куда он направлялся, он ни разу ранее не был.

Как я уже отметил, иерархия власти в Африке может быть как видимая, так и скрытая. Зачастую последняя строится по родоплеменному признаку, в отличие от границ между странами, установленных в период колонизации, в большинстве своём искусственно — по естественным препятствиям или просто по линейке. Как следствие, представители одних и тех же африканских племён или народностей могут проживать в нескольких соседних странах. Вспоминается случай с одним из топ-менеджеров российской компании, который попросил организовать выход на перспективного кандидата в президенты одной из стран Западной Африки. Мой знакомый африканец прибыл в Париж, где провёл встречу с нашим бизнесменом. Речь должна была пойти о крупном месторождении железной руды, которое мы планировали приобрести. Каково же было моё удивление, когда руководитель позвонил мне по итогам встречи и начал выговаривать: «Ты кого мне прислал? Этот пацан пришёл в кедах, в мятой футболке, и даже визитки не имел. Да, он вообще из соседней страны!» В итоге бизнес не получился, после победы политика на выборах месторождение отдали американцам. Оказалось, что мой знакомый африканец являлся племянником будущего президента, выходящим из одного и того же племени, хотя и был гражданином соседней страны. После победы его дяди на президентских выборах мой знакомый был назначен на пост главы национальной горнодобывающей компании и долго костерил российский бизнес. Встреча явно прошла без эмпатии с нашей стороны.

Резюмируя, можно сказать: отсутствие формальных атрибутов власти или общественного статуса у африканского партнёра не означает, что он ею не обладает, а родоплеменные отношения играют существенную роль в устройстве власти без учёта формальных границ между странами. Любое незнание или высокомерное игнорирование этих моментов приводит к отрицательному результату.

Приступая к ведению бизнеса в той или иной стране континента, нужно всегда помнить — Африка не прощает шапкозакидательского, высокомерного или снисходительного отношения. Если у вас есть, например, практика работы в Бангладеш, а вы прибыли на работу в Замбию, не надо притягивать прошлый опыт к новым реалиям. Нужно изучать именно Замбию. В Кении или Эфиопии будет совсем другой опыт, хотя, подчеркну ещё раз, есть много общего, но есть и существенные различия.

В советское время любой специалист, отправляющийся за рубеж на ответственную должность, в том числе и в Африку, проходил курс подготовки по основам политического устройства, местного законодательства, национально-психологических и культурных особенностей страны пребывания. Сегодня, к сожалению, речь об этом не идёт. Считается, если ты знаешь предмет бизнеса и владеешь иностранным языком, работал, скажем, с американцами, то в Африке уж справишься обязательно. Это заблуждение, приводящее к ошибкам. Для меня как человека, проработавшего всю сознательную жизнь в межкультурной среде и на протяжении четверти века занимавшегося международным бизнесом, вопрос кросс-культурных коммуникаций является определяющим. Вы можете иметь хорошее профессиональное образование, отличную языковую подготовку, но если в каждой новой стране вы не научитесь вести себя в соответствии к культурными и национально-психологическими особенностями партнёров и населения в целом, вы в лучшем случае не сможете выполнить поставленные перед вами задачи, в худшем — ваш кросс-культурный непрофессионализм выльется в негативное отношение к стране, которую вы представляете.

Только один пример из своей практики, как не надо работать с африканцами.

В 2008 году одна из российских крупных компаний собиралась построить в ЮАР завод по производству солнечных

панелей. Руководством была поставлена задача найти на местном рынке партнёров и инвестиции. Это был реальный, достаточно краткосрочный и выгодный всем проект, который заинтересовал местных партнёров и банки. Задача была выполнена, все договорённости были достигнуты в принципе, и российский руководитель проекта прибыл в страну на переговоры. Первая встреча с местными африканскими партнёрами состоялась в отеле, куда они прибыли с опозданием в 1,5 часа. Это обстоятельство так вывело руководителя из себя, что он решил на следующий день, по всей видимости, отомстить и проделать с главами уже инвестиционных компаний и банков, с которыми мы встречались, то же самое. Несмотря на неоднократные напоминания, руководитель демонстративно выехал на встречу с большим опозданием. Беседы получились напряжённые. Попытки разрядить обстановку в соответствии с бизнес-культурой южноафриканцев демонстративно пресекались. Авторитарный и высокомерный стиль руководителя вызывал внутреннее отторжение у южноафриканцев. Будучи людьми корректными и вежливыми в соответствии с национальной культурой, они молча слушали монологи нашего соотечественника, который больше кичился своими высшими образованиями и постоянно ссылаясь на опыт работы на Ближнем Востоке в стиле «слушай сюда!» Отношения с потенциальными акционерами совместного предприятия не сложились по той же причине. Прибыв в Москву, руководитель сделал отрицательное заключение по партнёрам, а те в свою очередь пожаловались первому лицу компании, заявив, что с таким человеком работать не будут. Вся полугодичная работа по выстраиванию отношений пошла насмарку. Проект так и не был реализован.

«Я всегда готов учиться, но мне не всегда нравится, когда меня учат» — это изречение Уинстона Черчилля как нельзя лучше отражает суть создавшейся ситуации и деловой культуры африканцев: они не терпят высокомерия

и менторского тона. Даже если вы десять раз правы, нужно сделать так, чтобы ваши знания как можно уважительнее переключались в головы ваших партнёров, став их убеждениями. Важно слушать и слышать аргументы другой стороны, понимать невысказанные африканцами чувства, терпеливо объяснять, почему их предложения могут быть неприемлемы. Тогда вы будете на одной волне. Это требует встречного развитого эмоционального интеллекта, такта и времени. Последнего может особенно не хватать, ибо за короткую командировку в Африку хочется многое успеть, тем не менее всякое желание ускорить процесс и обозначить дедлайны заканчиваются культурным коллапсом.

Приведу ещё один пример, может быть, не вполне типичный, но похожее в Африке случается сплошь и рядом.

Дело было в Уганде. Мой знакомый бизнесмен договорился провести переговоры с африканским партнёром в пятницу в отеле. Партнёр не пришёл и не позвонил. Какого же было удивление бизнесмена, когда тот появился только в понедельник. На вопрос, что случилось, и почему визит не состоялся в пятницу, африканец ответил: «Пошёл дождь, я решил принять душ, затем выпил пиво, ну а потом решил никуда не ехать». Наш бизнесмен повёл себя правильно, проявив колоссальное терпение и отпустив ситуацию. На сегодняшний день у него в Уганде несколько золотых приисков...

Африканцы живут по биологическим ритмам и одним днём. Кажется, у них не бывает стресса. Они великолепно чувствуют людей, их эмоциональное состояние. Вы можете в совершенстве владеть предметом и языком общения, но если вы в душе расист или склонны к высокомерию, это не останется незамеченным, сколько бы вы ни улыбались. У меня сложилось впечатление, что африканцы сканируют людей на подсознательном уровне на предмет степени опасности человека, особенно белого, определяя возможность или невозможность дальнейшего взаимодействия с ним. Это,

видимо, то, чем наградила их природа. Африканская пословица: «Глаза никогда не забудут того, что увидело сердце» как нельзя лучше характеризует эту особенность.

Отсюда и мышление. Оно, скорее, эмоциональное, нежели рациональное. Африканцы мыслят, говорят, воспринимают образно. В расистских теориях есть высказывания о том, что в силу такой специфики мозга они не способны изучать точные науки. Могу сразу сказать, что это совсем не так. Всё зависит от социальных условий. Я встречал много талантливых африканских врачей, инженеров, физиков, математиков и экономистов, получивших отличное образование как у себя в стране, так и за рубежом. При этом они не становились менее эмоционально заряженными. Именно в силу наличия природного эмоционального интеллекта молодые африканцы в большинстве своём сегодня выбирают гуманитарные профессии, которые им ближе по восприятию, — маркетолога, журналиста, специалиста в области PR и др.

Особенности переговоров

Влияние кросс-культурных коммуникаций на бизнес наиболее ярко проявляется в ходе переговоров. В Африке это чувствуется особенно: можно легко провалить переговоры, даже не начав их. Хотелось бы направить читателей к книге известного специалиста по кросс-культурному менеджменту профессора Эрин Майер «Карта культурных различий. Как люди думают, руководят и добиваются целей в международной среде». Автор выделяет четыре типа культур в зависимости от стиля ведения переговоров:

- 1) экспрессивные и склонные к конфронтации: Россия, Испания, Италия, США, Израиль;
- 2) экспрессивные, но не склонные к конфронтации: Бразилия, Индия, Саудовская Аравия, Филиппины, Мексика;

- 3) сдержанные, но склонные к конфронтации: Нидерланды, Германия, Дания;
- 4) сдержанные и не склонные к конфронтации: Великобритания, Япония, Корея, Швеция.

Африканцы в большинстве своём люди сдержанные и не склонные к конфронтации; исключение, может быть, составляет ЮАР, где люди достаточно экспрессивны. Как-то давая интервью на тему развития атомной энергетики в этой стране и встретившись со шквалом обвинений в адрес «Росатома», я по неосторожности заметил, что южноафриканцы базируют свои суждения о мирном атоме исключительно на эмоциях. На следующий день вышла газета с крупным заголовком на первой полосе: «Rosatom Accuses South Africans of Being Emotional» («Росатом» обвиняет южноафриканцев в эмоциональности). Отсюда вывод: не стоит обсуждать национально-психологические особенности африканцев в их присутствии. Готовясь к переговорам с африканцами, прежде всего нужно настроиться эмоционально. Это тот классический случай, когда «у вас не будет второй возможности произвести первое впечатление». Задайте себе вопросы: хорошо ли вы понимаете проблемы страны, представленной африканской делегацией; каким образом вы проявите уважение к культуре участвующих в переговорах людей; какой подарок вы собираетесь подарить и многое другое.

Начну с культуры проявления уважения, а именно с обращения и приветствия. Заметил одно большое отличие. Наши приветствия и обращения более формальны, более рациональны. Нам всегда хочется сэкономить время, и мы к президенту, например, обращаемся «Mr. President» (Господин Президент). Это может быть нормально в Америке. Но в Африке это будет всегда «Your Excellency» (Ваше Превосходительство), а затем уже может следовать «Mr. President» (Господин Президент). Африканцы очень щепетильны в отношении имён, обращений и титулов. В англоговорящих

странах Африки к министрам, замминистра, членам парламента, другим уважаемым людям следует обращаться с обязательным «Honorable» (Достопочтенный): (например, «Honorable Minister Pettersson»). Если человек имеет учёную степень, она всегда произносится: например, «Esteemed Professor Dyke» или «Doctor Doku».

Здесь хотелось бы сделать небольшое отступление и поговорить о приветствиях в Африке вообще. Это важный аспект как общей, так и бизнес-культуры, с которого начинается первое впечатление. Африканцы здороваются все, всегда и везде. Даже, если вы встречаете незнакомого бомжа в парке, он первым вам скажет: «Доброе утро!» или просто «Привет!», и далее обязательно «Как дела?», ожидая услышать в ответ то же самое. В России, к сожалению, этот элемент культуры, похоже, вырождается: люди, живущие в одном подъезде или входящие в один лифт, молчаливо опускают или, наоборот, безразлично поднимают голову, столкнувшись друг с другом. Встречаясь с нашими пограничниками или таможенниками в аэропорту по прилёту, вы по привычке радостно приветствуете их. В ответ — гробовая тишина, пасмурные лица или невнятное бурчание себе под нос. Не здороваются дети — родители их просто этому не учат. Не здороваются чиновники, особенно когда вы звоните в государственные учреждения: первыми — точно никогда. Лучше дела обстоят с приветствиями в сфере обслуживания и торговли. Это и понятно — клиент платит деньги. Не хотелось бы говорить обо всех огульно, но, согласитесь, что такое явление в нашем обществе есть.

Если вы долго проживали за границей, а затем вернулись на родину, эту разницу в культурных коммуникациях вы почувствуете сразу. Африка в этом смысле преподносит урок. Приветствие в Африке — не простая формальность, а выражение отношения. Не поздоровавшись с человеком, вы наносите ему личное оскорбление. Никогда не забуду два случая, ставшие уроком общения с африканцами на

всю жизнь. Первый — это когда, припарковав машину у маленькой ремонтной мастерской на улице Претории (ЮАР), я прошёл мимо и не поздоровался с её хозяином. Человек незнакомый. Что такого? В России это было бы нормально, но африканец зло и с большой обидой провёл урок вежливости со мной. При этом явно чувствовался межрасовый подтекст в его выступлении. Пришлось извиняться. Второй случай произошёл в отеле в Намибии. Мне нужно было срочно найти зал заседаний, где проходила конференция, и, отбросив все приветственные формальности, я обратился с прямым вопросом к портье. Выслушав меня, он терпеливо и подробно рассказал, как пройти в зал, а когда я повернулся и уже почти бежал туда, вслед вдруг послышалось громкое и язвительное: «Gooooo Mooorning Sirrrrr!» Ударило, как током: а я ведь в спешке забыл поздороваться!

В португалоговорящей Африке ваше приветствие затянется на несколько минут, пока вы сможете перейти к обсуждению конкретного вопроса. Встретив знакомого, вы должны поприветствовать его, затем расспросить о здоровье, жене, детях, состоянии его дел или бизнеса. Он в ответ сделает то же самое. Получается своего рода обряд, который нужно исполнить в обязательном порядке, прежде чем вы начнёте разговаривать по делу. Попытка сократить приветствие будет воспринята как неуважение и грубость.

Африканцы в отличие от нас никуда не спешат. Теплота приветствий при встрече есть отражение уровня ваших отношений. Если вы расспрашиваете друг друга о здоровье и семье — это признак того, что вы на правильном пути по закреплению доверия. Если вы перешли при этом на технику местного рукопожатия (в разных африканских странах она разная) и можете обняться при встрече, похлопав друг друга по плечу, это означает, что ваши отношения вышли на более высокий уровень. При более тесных отношениях с партнёрами и друзьями женского пола уместен приветственный поцелуй в щёку — это будет лучшим

свидетельством отсутствия у вас расовых предрассудков или какого-либо пренебрежения. При этом не стоит набрасываться на особу женского пола с поцелуями до тех пор, пока она сама не подаст признаки того, что вы ей симпатичны и что она относится к вам с большим уважением. Это произойдёт само собой, вы это почувствуете, когда уровень взаимной симпатии действительно достигнет доверительного, и дама сама подставит вам щёку для поцелуя в момент встречи или расставания. Это должно быть лёгкое касание губами поочередно обеих щёк. Тройной поцелуй по-русски практиковать не стоит. Это будет неожиданно и за пределами местной культуры. Такое обращение с женщинами разрешено не во всех африканских странах, поэтому в каждой из них следует всегда внимательно изучать существующие правила на сей счёт.

Находясь в Африке, здоровайтесь первыми с пограничниками и таможенниками, с парковщиками и таксистами, со всеми людьми, с которыми вы визуально контактируете на своём пути — в лифте, в парке, в отеле, в ресторане и т.д. Будьте предельно вежливыми со всеми, если придётся общаться, и всегда сохраняйте спокойствие. Ситуации могут быть самые разные. В Нигерии, например, у вас могут отобрать паспорт на неопределённое время для получения так называемой визы по прилёту и заставить ждать своей очереди в душном помещении, обслуживая в первую очередь позже прилетевших африканских граждан. В Мозамбике или Замбии на паспортном контроле обязательно расспросят с пристрастием, почему вы постоянно летаете по туристической визе, получаемой в аэропорту по прилёту, подозревая вас в том, что вам нужна бизнес-виза, получаемая в посольстве. Просто так удобнее. В Анголе вас «достанут» пресловутым сертификатом о вакцинации от жёлтой лихорадки: если, не дай бог, вы забыли его дома, то въезд в страну будет стоить дорого, а вылет обратно — во много раз дороже. В Эфиопии можно столкнуться с тем,

что, достав фотоаппарат на улице, вы вдруг услышите грубый запрет от незнакомого прохожего фотографировать что-либо. Тем не менее здоровайтесь, извиняйтесь и сохраняйте спокойствие.

Но вернёмся к переговорам.

Особую роль приветствия играют ещё до того, как к ним приступили. Если вы входите в зал, где уже собрались члены африканской делегации, а переговоры ещё не начались, обязательно поздоровайтесь, обменяйтесь приветственными фразами и визитками, настройте всех на положительные итоги небольшим светским разговором. Если что-то пойдёт не так во время мероприятия, африканцы обязательно обратятся к вам как к человеку, находящемуся на одной волне с ними, и попросят помочь в тонкостях кросс-культурного общения.

Я уже отмечал важность соблюдения протокола и правил формального обращения на официальных переговорах. Специально хотел бы обратить внимание на этот факт переводчиков. Зачастую глава российской делегации, обращаясь на русском, правильно употребляет титулы, а неопытные переводчики, посчитав, что это всё ерунда, в целях экономии времени в лучшем случае произносят обращение «Господин», или «Госпожа», а в худшем — упускают и это. Если ещё и имя, к примеру Гаопалелве Сантсвере или Айома Теодора Угогукву-Огбонна, произнесено неправильно, переговоры можно считать провалившимися. И наоборот, если руководитель упрощает обращение, переводчик должен корректировать его форму в соответствии с титулом присутствующих на переговорах африканцев.

Если вы начинаете говорить искренне, доходчиво и простым человеческим языком, приветствуя делегацию, африканцы это воспринимают лучше, нежели, если вы монотонно зачтёте формальные реверансы.

Если вы принимаете делегацию у себя, внимательно спросите её членов о личных впечатлениях от перелёта,

размещении в отеле, о проведённом накануне времени, а также возможных просьбах и пожеланиях. Одним словом, проявите всяческое внимание и заботу, проявите эмпатию.

Если же вы находитесь с визитом в африканской стране, не сомневайтесь, начнут беседу именно с этого. Высказанные в ответ впечатления должны быть исключительно положительными, даже несмотря на то, что накануне вечером вы наткнулись на огромную кучу мусора на улице перед отелем, встретились с пробежавшей у ваших ног крысой или так и не смогли наладить доступ в интернет. Вас никто не звал в Африку. Воспринимайте её такой, какая она есть. Кстати, если человек видит в Африке только один негатив, работать на континенте он явно не сможет. Будет происходить постоянный внутренний эмоциональный диссонанс с позитивно заряженными африканцами.

Для создания положительного настроения перед переговорами уместно пошутить. Это допускается в африканской культуре и даже приветствуется, но лишь с учётом местной специфики. Лучше иметь домашние заготовки из африканских пословиц и поговорок, нежели рассказать чисто российский анекдот, который может быть неверно истолкован или неточно переведён. Шутки на расовые, сексуальные или политические темы — табу.

Думаю, люди, занимающиеся бизнесом, много раз проходили различные курсы по ведению переговоров. Все они, как правило, базируются на опыте западных бизнес-школ, описывая различные этапы, стили и тактические приёмы переговоров. Все там написано правильно, но только не для Африки. Опускается главное — эмоциональная составляющая переговоров. Западный принцип «бизнес и ничего личного» не подразумевает наличия эмпатии, которую ожидают от вас африканцы.

Вспоминаются переговоры в Гане делегации «Росатома» по проекту сооружения АЭС в рамках очередного заседания Смешанного координационного комитета. Рабочую группу

по финансированию проекта с российской стороны возглавлял молодой сотрудник Госкорпорации с хорошей экономической подготовкой и великолепным знанием английского языка, на котором говорил с явным американским акцентом. Человек, похоже, получил бизнес-образование в США. В своём выступлении, рассказывая о возможных моделях финансирования АЭС, он технично («ничего личного»), обрисовал безрадостную перспективу для африканцев в том смысле, «что денег нет и разговаривать не о чем». Это повергло в унылое состояние всю ганскую делегацию. Понять их было можно: десятки специалистов Ганы занимались разработкой атомной программы страны в течение длительного времени и прекрасно осознавали, что без финансирования проект начаться не может. Вопрос не требовал сиюминутного решения. Нашему специалисту нужно было не только профессионально изложить суть вопроса, но и порассуждать на тему о том, где гипотетически можно найти финансирование, как мы сможем вместе взаимодействовать с международными финансовыми институтами, выразить надежду на решение этого вопроса в будущем, поблагодарить за огромный объём проделанной работы и т.д., то есть проявить ту самую эмпатию. Ключевой переговорный сигнал африканцев, а именно желание заниматься атомной энергетикой и искать пути решения финансовых проблем, считан не был. Дальнейшее развитие событий в Гане, а именно проведение миссии МАГАТЭ и создание компании-оператора АЭС, заставило «Росатом» корректировать свои действия в соответствии с новыми реалиями.

В ходе переговоров с африканцами следует учитывать и такой момент, как отношение к авторитету в разных культурах. Так, если в России и ряде других стран существует вертикаль власти, жёсткая иерархия, а решения принимаются по типу «я решил» или, в лучшем случае, «мы посоветались, и я решил», то в большинстве африканских стран иерархия выражена не слишком сильно, и возможны

вариации от «мы посоветовались, и я решил», до «мы посоветовались и решили». Как правило, африканские бизнес-руководители не принимают решений единолично, а в ряде стран вообще распространён консенсус и эгалитаризм. На практике это сказывается на времени принятия решений. Один лишь пример. ЮАР — страна, где практически все местное население вовлечено в процесс бесконечного обсуждения социально значимых решений. Активны политические партии, профсоюзы, бизнес-объединения, религиозные, правозащитные неправительственные и экологические организации, молодёжь, женщины и другие. Все разговоры и пересуды относительно социальных поступков личностей и групп, включая президента и членов правительства, освещаются и подогреваются так называемой свободной прессой. Коллективизм в этой стране, как и в других странах Африки, исторически проистекает из родоплеменных отношений, опыта всеобщей борьбы за свободу, где свобода слова каждого является частью понятия демократии, завоёванной в борьбе. Вот почему на переговорах с африканцами не следует ожидать быстрых и конкретных решений. К примеру, программа сооружения новых АЭС в ЮАР после двенадцати лет публичных дискуссий на тему в стиле «мыльной оперы» вновь вынесена на всенародное обсуждение. Результаты такого обсуждения в стране, которая, кстати, уже четверть века эксплуатирует атомные станции, и которая практически не имеет перспективных альтернатив базовой генерации, можно предвидеть. Каждый будет стремиться вставить свои «три копейки» в общую дискуссию под влиянием мифов и страшилок, рассказанных СМИ.

Жёсткая критика и эмфатическое выражение несогласия с позицией африканских партнёров недопустимы. Это может быть расценено как оскорбление. Вспоминается случай в Претории во время заседания Рабочей группы по энергетике Смешанной межправительственной комиссии по торгово-экономическому сотрудничеству. Оскорбительным

для южноафриканцев было уже то, что от министерства энергетики РФ никто не приехал, тем не менее в ходе переговоров через представителей Посольства РФ африканцам стали транслировать «ценные указания» по поводу того, что нужно было записать в итоговый протокол. Юаровцы были против общих фраз о сотрудничестве и настаивали на обозначении в итоговом документе конкретных предложений и направлений сотрудничества, предложив свой вариант протокола. Молодые российские дипломаты, только-что прибывшие в страну и ещё малознакомые с местной культурой, настаивали на российских формулировках, ссылаясь на указания сверху, которые они получали по телефону в режиме онлайн. (В спорных дискуссиях с африканцами у нас почему-то все ссылаются на некие абстрактные указания сверху). Это просто вывело южноафриканцев из себя. Страсти закипели. Дело пошло «на принцип». Африканцы почувствовали высокомерие и давление. Кросс-культурный коллапс с трудом удалось остановить и вывести стороны на компромисс. Пришлось уговорить российских дипломатов взять на себя ответственность и согласиться записать малоозначающую фразу о сотрудничестве, согласованную в министерстве энергетики, в конце параграфа, дав африканцам выразить свои конкретные пожелания в начале.

Ещё один случай. Заседание МПК Россия-Зимбабве в Москве. Представитель известной российской горнодобывающей компании просит записать в итоговый протокол очевидно коммерческие вещи, абсолютно не согласованные с африканской стороной, о привилегиях и льготах своей компании в случае, если она начнёт работу в Зимбабве. Делает он это весьма настойчиво и непреклонно, ссылаясь на то, что такая позиция согласована с руководством. В составе зимбабвийской делегации замешательство, считаются внутренняя напряжённость и непринятие такого давления, тем более что никаких предварительных деловых переговоров на эту тему не проводилось. Операционные вопросы

бизнеса находятся явно не в компетенции сопредседателей МПК. Но нужно знать африканцев! Вежливо и корректно они пытаются объяснить, что сначала нужно договориться с партнёрами непосредственно в стране, а затем выносить общее решение на обсуждение. В таких ситуациях африканцы весьма дипломатичны: они не идут на конфликт, используя обтекаемые формулировки «отчасти», «возможно», «не совсем». В африканской культуре слово «нет» стараются избегать: вам никогда открыто не скажут о своём несогласии, даже если явно «выкручивают руки» на переговорах. В этой связи необходимо помнить, что выраженное партнёрами на переговорах «да» может иметь скрытый подтекст со значениями: «вероятно», «может быть» и даже «никогда». Считывание истинного результата переговоров — талант переговорщика, понимающего Африку.

Ещё один важный момент. Российским, и не только, бизнесменам бывает очень важно застолбить свою позицию в протоколе, меморандуме о взаимопонимании, договоре о намерениях и т.д., чтобы потом доложить своему руководству о прогрессе и достижениях, в то время как африканцы считают такие договорённости «ни о чём». Так, на встрече с замминистра энергетики Ганы я завёл речь о подписании Меморандума о взаимопонимании с «Росатомом», на что тот подвёл меня к огромному стеклянному шкафу и сказал: «Вон, видишь, сколько подписано меморандумов, писем о намерениях и различных договоров? А что сделано по этим документам?» Вопрос был риторическим.

Африканцы более конкретны и менее забюрократизированы. Им важна сама личная встреча, факт понимания партнёра, нежели формальное её оформление. Им важен результат. Я много раз слышал ответ руководителей различных российских компаний на предложение полететь в Африку и встретиться с потенциальными партнёрами, который звучал практически одинаково: «А есть ли там, что подписывать? Если нет — зачем туда лететь?» Такой

рациональный подход понятен, но в Африке себя не оправдывает. Руководители крупных китайских компаний прилетают в Африку по нескольку раз в год, не имея целью подписывать что-то. Они прилетают, чтобы показать себя. Встречаясь по многу раз с высшими должностными лицами, они договариваются. Подписание конкретных договоров происходит позже, когда созданы и закреплены хорошие личные отношения, служащие базой для бизнеса. То же самое делают представители крупного бизнеса стран Запада. Это и есть лоббирование. Мы проигрываем в Африке потому, что этим не занимаемся.

Постоянная смена состава делегации на переговорах негативно отражается на самом процессе. Африканцы вынуждены начинать процесс эмоционального сканирования новых участников заново. На это уходит масса времени. Нашим бизнесменам зачастую бывает непонятно, почему они улетают ни с чем. Новые лица не всегда вписываются в кросс-культурные коммуникационные рамки и, как правило, отторгаются. Об этом африканцы открыто не скажут, но безрезультатное общение затянется на годы.

В ходе самого процесса переговоров руководителю делегации целесообразно максимально приблизить культуру общения к африканской: не монополизировать разговор, чаще подключать к нему остальных членов российской делегации, спрашивая их мнение и обращаясь за комментариями по тому или иному вопросу, не перебивая выступающих. Члены делегации должны работать на авторитет руководителя, всячески его подчёркивая, ибо африканцы уважают статус и возраст. Недопустимо одёргивать коллег или делать им замечание, тем более вести внутренние споры на родном языке. Активное «сидение» в мобильных телефонах и различных гаджетах в ходе переговоров не приветствуется. Это означает отсутствие должного внимания к партнёру.

Особое значение приобретает профессиональное владение иностранным языком. Неуклюжее использование

в речи модальных оборотов типа «вы должны», «вам следует», «вам надо», а также таких выражений несогласия, как «вы неправы», «вы ошибаетесь», да ещё с эмфатическим усилением типа «абсолютно», «полностью», не оставят вам никаких шансов завоевать доверие собеседников и успешно провести переговоры. В африканской культуре, как отмечалось выше, не принято указывать на ошибки или промахи других.

Добиться нужной цели в переговорах можно только тогда, когда вы открыто и честно заявляете о своих интересах, объясняете, что принесёт ваш бизнес той или иной африканской стране, каждому африканцу, договариваетесь с партнёром о совместных шагах в интересах друг друга и больше делаете конкретных дел, нежели говорите. Только вежливое и крайне уважительное отношение к партнёрам позволит вам быть успешными.

Понятно, что бизнес — вещь весьма жёсткая. Всегда есть экономические интересы, финансовые расчёты, дедлайны. Международные компании просто так в Африку не пойдут. Ведь цель любого бизнеса — это получение прибыли, и чем больше, тем лучше, особенно с учётом африканских рисков. Но нельзя переносить жёсткость требований бизнес-процессов на отношения с партнёрами, манеру переговоров с ними. Когда я читаю о том, что партнёры где-то в Африке не договорились с европейцами, становится ясно, что всё дело в кросс-культурных коммуникациях. С африканцами можно договориться практически обо всём, если есть подход и уважение к их культуре и понимание менталитета.

По ряду причин, о которых я писал выше, переговоры, на ваш взгляд, могут завершиться ничем: нет подписанных бумаг и обозначенных дедлайнов (последнее делать категорически не следует). Партнёры сказали вам, что хотели бы внутри себя ещё раз всё проговорить и посоветоваться с нужными людьми. Не нужно отчаиваться и опускать руки. Если вы чувствуете, что внутренне понравились друг другу

и, так сказать, эмоционально «зацепились», то всё пойдёт нормально. Это и есть положительный результат, понятный африканцам, но зачастую трудно объяснимый руководству вашей компании. Предстоит ещё встретиться много раз, прежде чем вы станете доверять друг другу.

Терпение и ещё раз терпение — это главное качество переговорщика в Африке.

Завершать переговоры вне зависимости от их итогов следует на позитивной ноте, подведя промежуточные итоги, похвалив партнёров за совместную работу и вручив сувениры и подарки. В описании кросс-культуры ряда конкретных африканских стран этот вопрос будет затронут отдельно. Для более тесного знакомства и закрепления отношений было бы целесообразным пригласить африканцев на обед или ужин в день переговоров. Если вы гость в африканской стране, не отказывайтесь от аналогичных приглашений, памятуя о том, что по счёту лучше заплатить самому в обоих случаях, если, конечно, хозяева не будут сильно настаивать на обратном. Надо понимать, что африканские страны не так богаты, и представительские расходы для африканцев — большая роскошь. Бывают случаи, когда вас приглашают в местный паб попить пиво и послушать музыку в рамках знакомства с местной культурой. Хозяева не скупятся с заказами, а дальше, когда приносят счёт, следует немая сцена: его передают его для оплаты вам. Будьте внутренне готовы к этому, а лучше сразу любезно заявите, что угощение будет за ваш счёт.

Тактика бизнеса

Как правило, вопросы стратегии и тактики любой серьёзной деятельности принято освещать вместе. Я сознательно «пропустил вперёд» кросс-культурные коммуникации и переговорное мастерство, ибо без правильного понимания и реализации этих двух вопросов на практике никакой

тактики ведения бизнеса в Африке не получится. Тактические приёмы, которые вы используете, служат, в конечном итоге, стратегическим целям выхода на африканский рынок и закрепления на нём с целью получения прибыли, но без знания нюансов кросс-культурных коммуникаций и особенностей ведения бизнес-переговоров они нереализуемы. Итак, поговорим об особенностях.

Тактика пошагового продвижения на рынке Африки является наиболее приемлемой. Осмотритесь, изучите обстановку, установите прочные отношения с партнёрами, начните с малого. Не спешите регистрировать местную компанию и открывать офис. Затраты могут не оправдаться. Руководить бизнес-процессами на первых порах можно и из номера отеля. Офис партнёра тоже подойдёт для этих целей. Конечно, придётся часто прилетать в Африку, но риск потерять деньги на билеты и проживание в отеле куда менее существенный, нежели связанный с запуском полноценной компании с офисом и персоналом в стране. Бизнес может не пойти, а убытки могут быть непредсказуемы.

Позиционирование себя как инвестора — большой плюс. Даже если у вас за душой только горячее желание вывести свой продукт на рынок и несколько десятков тысяч долларов, гордо поднимите знамя с надписью «Инвестор», и к вам будут с уважением относиться в Африке. В некоторых странах континента инвестирование ваших проектов можно будет организовать достаточно легко через партнёров. Существуют государственные программы и финансовые институты, созданные специально для поддержки африканских предпринимателей, в частности Industrial Development Corporation (IDC), Development Bank of South Africa (DBSA), ЮАР, международные структуры типа NEPAD или Afreximbank. Вот ещё почему нужны партнёры, так сказать местные фронтраннеры.

В случае если вы представитель крупной компании и действительно хотите инвестировать в Африку, не стесняйтесь

говорить об этом на каждом шагу. Имидж в Африке может быть более важен, чем сам бизнес-процесс. Помните — «You must impress» (Надо производить впечатление). Инвестируя в Африку, вы создаёте рабочие места, готовите кадры, развиваете инфраструктуру, платите налоги. Не стесняйтесь говорить и писать об этом, если вы вышли на публичный уровень.

Не следует забывать и о социальной ответственности вашего бизнеса. В российских компаниях, где мне пришлось работать в Африке, практиковались такие формы взаимодействия с обществом, как создание учебных центров, где африканцы обучались рабочим специальностям, ремонт школ, оборудование компьютерных классов, проведение конкурсов и олимпиад с вручением призов победителям, оказание адресной медицинской помощи и многое другое. На конференции нефтегазовых компаний, работающих в Африке, услышал выступление руководителя одного из западных нефтяных гигантов о социальной поддержке местного населения в борьбе с малярией. Компания просто закупила несколько десятков тысяч однодолларовых москитных сеток и раздала населению, что позволило существенно снизить заболеваемость малярией в регионе. Адресная и конкретная помощь африканцам в рамках социальной ответственности формирует положительное восприятие вашего бизнеса населением и властями. Главное позаботиться о том, чтобы вся позитивная информация о ваших делах своевременно попадала в местные СМИ.

Для закрепления на местном рынке тактически правильно выбирать такую организационную форму взаимодействия с местным партнёром, как совместное предприятие (СП). Демонстрация желания вовлечь в свой бизнес местных граждан, создать для них рабочие места и проводить обучение персонала будет, безусловно, поддержана на всех уровнях власти. В некоторых странах Африки нижний долевой порог обязательного участия местного партнёра

в вашем бизнесе закреплён законодательно. Так, например, в ЮАР местный партнёр не может иметь менее 26% акций в совместных горнодобывающих проектах, согласно Хартии ВЕЕ (Black Economic Empowerment — Программа вовлечения в экономику страны черного населения). Нечто подобное вводилось в Зимбабве и в других странах, но не совсем прижилось, ибо контрольный пакет акций предлагалось оставить за местными гражданами. Инвесторам это совсем не понравилось. Да и обойти этот закон не представляло большой сложности.

Ещё один пример. Если вы продаёте в ЮАР своей продукции на 10 млн долларов и больше, то часть вашей прибыли должна быть инвестирована в проекты промышленного развития страны. Ситуация «долга» или «промышленных обязательств» сложилась в отношении компании «Техснабэкспорт» Госкорпорации «Росатом» в связи с поставками низкообогащённого уранового продукта на АЭС «Куберг». Эти примеры говорят о том, что законодательство страны пребывания нужно тщательно изучать и постоянно мониторить происходящие изменения.

Если бизнес основан на дистрибуции вашей продукции, всегда помните о конкурентах. Внимательно изучайте тактику продаж, создавайте и пропагандируйте конкурентные преимущества. Активно разоблачайте фейки и мошенничество. По линии Делового совета Россия-ЮАР мне довелось продвигать на рынок Африки российское суперсовременное органическое удобрение, действие которого основано на нанотехнологиях. Одного литра концентрированного жидкого удобрения при разбавлении водой в разных пропорциях хватало для обработки 1 га для увеличения урожайности многих сельхозкультур на 30–40%. Российская компания, находящаяся на этапе стартапа, отказалась бесплатно раздавать местным фермерам удобрение для тестирования. Те, кто, покупал пробные партии, отмечал высокое качество и результаты применения продукта, но

на массовые закупки так и не решился. Причина — слабое лоббирование российской компанией своего продукта на рынке, экономия на маркетинге, высокая стоимость удобрения. Что-то похожее предлагали голландцы и китайцы. Если голландцы при более низкой эффективности своего удобрения плотно охраняли свои каналы дистрибуции, увеличив при этом рекламу, то китайцы пошли на открытый подлог — стали продавать разведённое водой российское удобрение в маленьких бутылках по существенно заниженной цене. Эффективность такого удобрения была равна нулю, так как российский концентрат разводился в определённой пропорции для каждой культуры непосредственно перед применением. Тем не менее мощная красочная реклама в интернете сделала своё дело — стали покупать китайскую подделку.

Кстати, в Африке в системе продаж цена не является определяющей. Более важны налаженные каналы продаж и дистрибуции. Частым явлением становятся желания африканских чиновников добавить к предлагаемой цене свою откатную маржу, доходящую до половины стоимости товара. Наши компании терпят неудачи в этой области, потому что концентрируются на своём продукте, а не на людях. «Валенки в Африку» — как раз об этом. В Африку можно продать что угодно, если вы имеете дело с «правильными» людьми, которые и обеспечат эти продажи.

Дистрибьюторы, а также торговые агенты должны зарабатывать. Экономить на марже и держать их на голодном пайке категорически нельзя, иначе они будут находиться в постоянном поиске выгоды на стороне. Лояльность бренда, преданность компании играют в Африке существенную роль, но их нужно постоянно материально подпитывать. Как только вы заводите беседу с африканским чиновником о поставках своей продукции в его страну, напрямую или через посредника, следует вопрос о его личном интересе. Чтобы не ставить себя в неловкое положение относительно

коррупции (а об этом отдельно), заранее обговорите вопросы «поощрения» местных чиновников за счёт маржи дистрибьюторов или агентского вознаграждения.

Не поддавайтесь на уговоры об эксклюзивности вашего соглашения. Предлагая всем одинаковые стартовые возможности, оговорите условия применения прогрессивных мер поощрения. Эксклюзивность блокирует ваш доступ на рынок в случае неудачного выбора партнёра или его сознательных действий по противодействию вашей компании. Такое тоже бывает, и очень часто. С вами подписывается договор на эксклюзивное продвижение вашей продукции в стране, а затем оказывается, что так называемый партнёр уже давно и успешно сотрудничает с конкурентами. Ваш отказ предоставить эксклюзивность на рынок страны или региона может вызвать обиду. Ведь, казалось бы, вы уже со своим партнёром изучили друг друга, образовалось взаимное доверие, и вдруг в договоре вы обозначаете сотрудничество не на эксклюзивной основе. К разговору на эту тему с африканцами нужно подготовиться заранее и провести беседу максимально корректно и уважительно. Памятуя о том, что доверие — это основа бизнеса, и не только в Африке, можно заверить партнёра или даже специально записать в договоре тезис о том, что вы не будете специально искать новых дистрибьюторов или агентов в течение какого-то времени (скажем, 6 месяцев) и будете всячески поощрять его при достижении реальных результатов продаж.

Практика показывает, что не все партнёры способны на успех, особенно те, кто много обещает. Не стоит ориентироваться только на крупные компании с установившимися связями на рынке. Как правило, новый бизнес, который вы предлагаете, является для них побочным, поэтому развивают они его вяло, больше опираясь на своё, привычное. Да и персонал не готов переучиваться. Как правило, успех приходит только тогда, когда динамичное руководство

выделяет ваш бизнес в отдельное направление и лично руководит им.

По своему опыту создания международных дистрибуторских сетей знаю, что небольшие молодые компании, состоящие из амбициозных и мотивированных специалистов, стартуют быстрее, добиваясь больших успехов. Они же и легче поддаются обучению, и быстрее воспитываются в духе преданности вашему бренду.

Что касается российских органических удобрений, рад, что у нас появились компании, грамотно строящие свой бизнес в Африке. Успехов им!

Публичные выступления и презентации

О том, как нужно выступать перед различной аудиторией или делать презентации, написаны сотни книг. Как это делать в африканских условиях — практически ничего. Между тем есть отличия.

Что касается публичных выступлений, то главное в Африке — это эмоциональная составляющая. Если вы не способны заечь публику и удерживать её внимание на протяжении всего выступления, то лучше за это дело не браться. Чтение по бумаге текста или долгая монотонная речь раздражает африканцев. Они быстро теряют интерес к выступающему и перестают следить за ходом вашей мысли. Я уже писал о том, что в Африке нужно «больше впечатлять, чем объяснять».

Если в зале присутствуют высокопоставленные лица, необходимо к каждому обратиться лично в соответствии с принятой формой. Не следует забывать и российских граждан высокого уровня, если такие присутствуют: министра, его заместителя, посла, других официальных лиц. Этим вы проявите уважение, прежде всего, к себе и к своей стране. Для африканцев это важно. Иногда перечисление всех присутствующих лиц с их титулами может занять несколько

минут времени. Это обстоятельство нужно учитывать при планировании своего выступления. У европейцев всегда наблюдается желание сократить обращение до минимума, например: «Уважаемые дамы и господа!» В Африке такое общее обращение будет звучать неуважительно, если в зале присутствуют высокопоставленные лица. Придётся вспомнить о первом впечатлении: перечислить всех с титулами поимённо и только после этого казать: «Уважаемые дамы и господа!», обращаясь ко всем остальным.

Если вы иностранец и обращаетесь к местной публике, проявите уважение и поприветствуйте африканцев на их родном языке, сказав несколько фраз на зулу или суахили, лингала или бемба, ньянджа, шона или акан и т.д. Поскольку в каждой из африканских стран существуют десятки, а то и сотни различных языков, обязательно расспросите местных граждан относительно эквивалентов приветствий, существующих именно в данной местности, где вы выступаете. Сделать это весьма просто, стоит только переговорить на эту тему с персоналом отеля, в котором вы остановились, или со своими друзьями и партнёрами. Обратите внимание на правильность интонации и произношения фраз. Если вам никак не даются местные диалекты, лучше их не использовать, а оставить приветствие на государственном языке.

Мне неоднократно приходилось слышать выступления лидеров африканских государств перед своим народом. Загораживающее зрелище. Что-то от проповеди. Существовало чёткое ощущение невидимой эмоциональной связи и трансляции на публику огромного объёма эмпатии.

Успешные публичные выступления в Африке — это те, которые вещают добро, любовь, сопереживание, сопричастность. Африканцы не всегда разбираются в бизнесе или сути межгосударственных отношений, но если сердцем они чувствуют в выступающем комфорт и утешение, значит, цель мероприятия достигнута. В этой связи говорить

нужно о доступных вещах простым и понятным языком. Образная речь и юмор помогают восприятию. Меньше говорите о себе, о достижениях своей компании, но больше о том, что вы можете сделать, чтобы жизнь африканцев стала лучше. Подробно расскажите, зачем вы пришли на африканскую землю, покажите знание и уважением местных законов, проявите желание работать вместе, слушать и слышать местные чаяния и откликаться на просьбы.

Что касается презентаций, то в современном деловом мире без них не обойтись. Но если вы как профессионал возлагаете на них слишком большие надежды по развитию своего бизнеса в Африке, то должен огорчить — это не работает.

Вспоминается работа в Европе или в Америке в 90-х, когда мы устраивали грандиозные презентации компании, продуктов и услуг с приглашением большого количества потенциально заинтересованных партнёров и клиентов. Снимались отдельные залы в фешенебельных отелях, количество приглашённых переваливало за несколько сотен, деловые отношения завязывались очень быстро, а все мероприятия заканчивались дегустацией русской водки.

В Африке вы не найдёте столько партнёров или клиентов. Чтобы завязались отношения с африканцами, как было ранее отмечено, нужно время. Если кто и придёт к вам на такого рода презентацию, так это желающие поесть. Ещё приведут с собой массу друзей и членов семьи. Презентации в Африке, как правило, эффективны только после установления прочных отношений с потенциальными партнёрами. Зачастую они сами решают, кого пригласить на презентацию, а кого нет. Планируя мероприятие, будьте готовы к тому, что оно не начнётся вовремя. Ситуация с трафиком в крупных африканских городах такова, что не оставляет никому шансов прибыть вовремя. Дело не только в трафике. Пунктуальность, как отмечалось, не в характере африканцев. Кроме того, прибыв к месту проведения

презентации, приглашённые начнут активно общаться между собой, пить чай или кофе. Об этом следует позаботиться. На всё про всё может уйти до часа времени, пока вы не начнёте. Не удивляйтесь, если всё новые и новые люди будут подходить в процессе, а кто-то будет покидать зал.

Если вы не сможете захватить внимание аудитории, то вскоре увидите людей, разговаривающих по телефону или между собой и даже спящих. Вот почему стиль презентации и её содержание играют особенную роль. Вспомните про AIDA. Выступающий с презентацией должен прежде всего уметь привлечь внимание и заинтересовать, создать такую атмосферу, при которой его будут слушать, что называется, «с открытым ртом».

Африканцев можно заинтересовать, когда это эмоционально, интересно и касается лично их жизни. Мне довелось присутствовать во время многих презентаций российских специалистов — представителей различных компаний в Африке. Один из великих сатириков С. Джонсон как-то сказал о своём современнике: «Он не только скучен сам по себе, но одним своим видом нагоняет скуку на окружающих». Это высказывание можно считать справедливым по отношению ко многим выступающим. Скажу честно, редко кому удавалось сделать интересное выступление с африканским уклоном. Одни представители, в основном государственных корпораций, даже при наличии личного обаяния и необходимой харизмы для работы в Африке были железобетонно привязаны к своим корпоративным презентациям, подготовленным, как говорится, на все случаи жизни и одобренным на самом верху. Шаг в сторону, что называется, — «расстрел». Другие сосредоточивались на описании своих компаний, демонстрируя достижения в виде дипломов и сертификатов (как правило, на русском языке) на 3–4 слайдах. Третьи так и не смогли объяснить конкурентные преимущества своей продукции или технологии.

Особенностью презентаций российских компаний в африканской среде является перегруженность информацией, строго когнитивный (рациональный) уклон, игнорирование психологии восприятия как в общечеловеческом, так и в чисто африканском смысле, отсутствие правильного позиционирования продуктов с учётом конкурентных африканских реалий. Как правило, презентации готовятся в формате РР (Power Point), хотя за последнее время в мире появилось много других эффективных средств визуализации. В презентацию стараются «втиснуть» как можно больше самой разнообразной, в том числе и сугубо технической, информации, доводя количество слайдов до 40–50. Структурно-логические схемы в виде геометрических фигур и стрелок, которыми так изобилуют презентации, совершенно точно непонятны африканцам. Аксиома бизнеса: если вас не понимают — вам не доверяют! Для хорошей презентации действует правило: одна идея или мысль — один слайд, один слайд — 6 строчек в каждой не более 6 слов (правило шести). Вводная презентация должна состоять из 6–7 слайдов со следующим содержанием: кто мы, почему мы в Африке, что мы предлагаем, почему вы должны купить наш товар (конкурентные преимущества). Африканцев точно не интересует «родословная» вашей компании, портреты руководителей, завоёванные дипломы и полученные сертификаты.

Презентуйте то, что хотят услышать от вас клиенты и партнёры, а не то, что вы хотите сказать. Для африканцев демонстрация ценности важнее цены, поэтому больше времени в презентации уделите рассказу о той конкретной пользе, которую продукт принесёт людям, с учётом африканских реалий, нежели характеристикам самого продукта. Презентуйте только готовые продукты высокого качества.

Африканцы очень избирательны и динамичны. Если что-то привлекло их внимание, сразу последуют вопросы: где, как и по какой цене это можно купить. Делать заказ,

вносить предоплату, а потом ждать полгода — это не для Африки. Компании должны быть готовы продавать продвигаемые товары, что называется, «с полки», если это не касается сложных технологических решений.

Готовность компании к инвестициям и к локализации производства будут огромными плюсами, понятными африканцам. Очень важным фактором успешной презентации является настроенность на слушателя. Контакт с африканцами устанавливается в откровенной дружеской манере. Важно всё: как вы приветствуете аудиторию, как вы выглядите, как вы говорите, как вы одеты, как вы двигаетесь и жестикулируете. Важен ваш образ, который трансформируется в итоге в образ компании, которую вы представляете.

Африканцам будет интересно ваше выступление, если новая, неизвестная для них информация будет транслироваться разговорным языком, короткими фразами, с учётом состава аудитории. Своё выступление вместо структурно логических схем желательно сопровождать показом пиктограмм или коротких видеороликов, подтверждающих ваши мысли, с учётом африканских реалий, кстати, изображающих африканцев, а не европейцев, как это часто обычно бывает.

Африканцы, особенно молодые, а их большинство сейчас на континенте, жаждут знаний, и как губка впитывают любую новую информацию, поэтому просветительский элемент в вашей презентации будет способствовать удержанию их внимания.

Сопереживание и доверительность являются основой успеха презентации в Африке. Они возникают только тогда, когда выступающий соотносит излагаемый материал с событиями, затрагивающими чувства и настроения аудитории, ссылаясь на личный опыт или опыт своих друзей-африканцев. Чтение информации со слайдов — абсолютно неприемлемая практика в Африке.

Для успеха презентации используйте эмоционально-окрашенные слова и выражения, местные пословицы и поговорки, высказывания известных африканских деятелей. Не забывайте поприветствовать аудиторию на местном языке и завершить своё выступление на нём же, поблагодарив за внимание. В конце выступления оставьте время на вопросы.

Если презентация удалась, то вопросов будет много. Это лучший показатель проявления доверия к вам и вашей компании. Позаботьтесь о том, чтобы ваша информационно-просветительская миссия имела продолжение в виде раздачи копий презентации, буклетов, информационных материалов о компании и её бизнесе.

Если вы готовите своё выступление в рамках международной конференции или выставки с участием конкурентов, целесообразно подкрепить имидж своей компании баннерами, растяжками, плакатами и другими средствами наглядной агитации, однако заикливаться на их количестве и сравнивать себя с конкурентами в этом плане не стоит. Исполнительские решения в Африке принимаются исходя из достигнутых отношений и высокой степени взаимного доверия между людьми. Именно над этим нужно работать представителям бизнеса в той или иной африканской стране. Подмена живой оперативной работы с африканцами по выстраиванию отношений формальным бумажным обменом или выставочной деятельностью является типичной ошибкой крупных российских компаний на африканском континенте.

Коррупция

Трудно обойти такое явление, как коррупция, рассказывая о бизнесе в Африке. По данным Transparency International, африканские страны к Югу от Сахары являются одними из самых коррумпированных в мире. Коррупция пронизывает

все сферы общества — политику, государственное управление, землевладение, бизнес и прочие сферы, забирая от 1 до 2 процентов ВВП африканских стран ежегодно.

По данным все той же Transparency International, каждый четвёртый африканец даёт взятку, чтобы получить доступ к государственным услугам. Покупаются голоса избирателей и парламентариев, продаются государственные должности, бюджет и фонды делятся в интересах приближенных к политической власти кланов, ключевые отрасли экономики монополизированы в интересах правящей элиты, земля передаётся в собственность за крупные взятки и т.д.

Справедливости ради, стоит отметить, что как по линии Организации стран африканского единства, так и по линии самих африканских стран многое делается для преодоления этого явления на континенте. Чем стабильнее политически и экономически страна, там успешнее ведётся борьба с коррупцией. И, наоборот, там, где существуют конфликты и нестабильность, уровень её зашкаливает.

За нулевую отметку в Африке взята Сомали, где коррупция криминализована и носит тотальный характер. Далее идут Южный Судан, Экваториальная Гвинея, ДРК, Бурунди, Мадагаскар, Зимбабве, Камерун. Наименее коррумпированы Сейшелы, Ботсвана, Кабу Верде, Руанда, Намибия и Маврикий.

Коррупции в Африке посвящено много научных исследований ведущих международных институтов и организаций, и нет смысла в детальном теоретическом рассмотрении этого явления в настоящей книге. В качестве задачи считаю необходимым рассказать о конкретных примерах её проявления в жизни и в бизнесе.

На бытовом уровне вы всегда сталкиваетесь с необходимостью платить в силу обстоятельств, в которых вы оказываетесь в различных африканских странах, либо по незнанию, либо по принуждению, либо по своей собственной беспечности. Как пример, напомним историю,

заслуживающую отдельного описания, которая случилась в Анголе, куда я прилетел для участия в заседании МПК в 2017 году, забыв в Йоханнесбурге сертификат о прививке от жёлтой лихорадки, который является обязательным при въезде в эту страну. По прилёту попросил коллегу прислать его изображение на телефон. Электронная версия принята не была, и я поинтересовался о возможности вакцинации в аэропорту. Ангольский представитель санэпидемконтроля тут же направил меня в отдельный кабинет, совсем не похожий на медицинский, где я сразу догадался, что от меня хотят. Знание португальского и трёхлетний опыт пребывания в этой стране в 80-х годах в период гражданской войны позволили быстро согласовать требуемую сумму и радостно переместиться к стойке паспортного контроля. Самое интересное было впереди, по возвращении домой. Прибыв в аэропорт на такси, за 20 метров до входа я был встречен непонятными лицами, которые настойчиво потребовали предъявить тот самый сертификат о прививке от жёлтой лихорадки, которого у меня не было. Банкнота в 10 тыс. кванз (около 15 долларов) позволила двигаться дальше, но не далеко. Войдя в здание аэровокзала, я наткнулся на стойку проверки билетов, где у меня опять попросили предъявить сертификат о прививке. Ещё 10 тыс. кванз, отданных чиновнику, пропустили меня до стойки регистрации. Далее история развивалась по законам детективного жанра. В регистрации отказали. Перспективы остаться в душной Анголе не радовали. В момент раздумий о своей дальнейшей судьбе «нарисовался» ангольский гражданин, который вызвался решить мою проблему. Он сказал, что может организовать сертификат. В туалете, куда я был приглашён, он распахнул полы своего пиджака, и я увидел в пришитых изнутри по горизонтали карманах десятки жёлтых бланков сертификатов с печатями и подписями — всё как положено. Выбрав готовый бланк, вписав туда свои имя и фамилию и заплатив 30 долларов в американской валюте (на

меньшую сумму человек не соглашался), я счастливый ринулся к стойке регистрации, благо рейс уже объявили. Но не тут-то было! Посмотрев на сертификат, служащий аэропорта заявил, что он... поддельный. Пришлось вспомнить молодость и начать рассказ о том, как много лет назад мы вместе воевали против УНИТА на ангольской земле. Молодой человек одобрительно кивал, но действий никаких не предпринимал. Осознав, что реально опаздываю на рейс, я в отчаянии задал ему прямой вопрос: «Quanto?» (Сколько?). На сей раз оказалось 50 американских долларов. Безумно счастливый я прошёл паспортный контроль (благо поддельный сертификат сработал) и оказался на трапе самолёта, где слова стюардессы: «Предъявите ваш сертификат о прививке от жёлтой лихорадки» чуть не заставили упасть в обморок. «Ну вот и конец», — подумал я. В кармане — только стодолларовая купюра... Но всё обошлось: на приобретённый у жуликов сертификат не обратили внимания, и я улетел. Моя беспечность обошлась мне в 160 долларов США. А могло быть и хуже.

Будьте уверены, если вы попадёте на нарушении закона в африканской стране, даже по незнанию или по ошибке, вас будут «доить» до последнего. В этой связи, если вы перемещаетесь по Африке, всегда имейте при себе пару сотен американских долларов или евро в мелких купюрах. Пригодятся и для чаевых. А лучше, прежде чем направиться в какую-либо африканскую страну, внимательно ознакомьтесь с внутренними правилами.

Все последние уточнения можно получить, позвонив в консульский отдел Посольства РФ в той стране, которую вы собираетесь посетить.

Коррупция среди дорожных полицейских в Африке — это отдельная история и мало чем отличается от России, разве что только цветом кожи участников движения — вы белый, а полицейские чёрные. Хотя, справедливости ради, следует отметить, что белых в странах к Югу от Сахары, кроме ЮАР,

останавливают редко, понимая, видимо, что это могут быть туристы. К ним отношение особое, но тоже не везде.

В Южной Африке, например, скоростной режим регистрируется камерами, но в провинции на совершенно пустынной дороге вас неожиданно может тормознуть полицейский и попросить заплатить штраф за превышение скорости. Никаких доказательств не приводится, технических средств контроля скорости нет, а штраф просят заплатить на месте без всяких квитанций. Суммы достаточно большие, порядка 500–800 рандов и выше. Это 40–70 долларов США. Препираться и что-то доказывать — себе дороже. Очень часто, особенно в пятницу или в предпраздничный день, организуются полицейские облавы на пьяных водителей. Степень опьянения определяется на глаз. Если уж так случилось, и вы выпили бокал или два прекрасного южноафриканского вина, отпираться не стоит. Альтернатива «штрафу» на месте — заключение под стражу на несколько недель. Около ста долларов в местной валюте в вашем кармане поможет избежать этой участи. Если выпили, лучше за руль не садиться. Но если вы живете в Африке, автомобиль становится вашим единственным средством передвижения. Белые люди пешком не ходят и общественным транспортом, который развит крайне плохо, не пользуются. Думайте сами, но в любом случае как минимум 100 долларов в местной валюте должны быть с вами. Торг всегда уместен.

Накануне праздников южноафриканские полицейские могут попросить вас открыть багажник и под предлогом отсутствия каких-либо документов (например, надуманной справки из посольства о постоянном проживании в стране) могут начать вымогать деньги. Делается это изящно, вежливо, с рассказами о тяжёлом материальном положении, приближающихся праздниках и детях, которым хочется кушать. Волей-неволей проникаешься сочувствием и, открыв багажник, отдаёшь купленные продукты вместе с деньгами. Лезть в бутылку не стоит — можно нарваться на

большие неприятности, вплоть до ареста. А вот юмор пригодится при торговле о сумме «штрафа».

Можно привести массу примеров так называемой бытовой коррупции, когда деньги вымогают за ускорение процессов положительного решения вопросов, связанных с госуслугами, например, при получении справок и документов в госорганах. Как правило, для иностранцев суммы не такие большие. Этим и пользуются местные чиновники.

В сфере бизнеса ситуация выглядит по-другому. Начинается всё с разрешения на работу. В некоторых африканских странах нужно пройти «круги ада», чтобы получить так называемое «work permit» (разрешение на работу), дающее вам право находиться в стране с целью ведения бизнеса или быть нанятым в качестве руководителя или сотрудника компании с постоянным проживанием. Как правило, первичное оформление разрешений происходит через посольства африканских стран в Москве. Процедура длительная и крайне бюрократизированная, со множеством подводных камней, о которых вы узнаете каждый раз заново, приходя в консульский отдел вновь и вновь: то цвет чернил не тот, то справка не свежая, то перевод недостаточно адекватный и т.д. Лучше сразу переговорить с теми, кто прошёл все процедуры и получил разрешение.

Если вы уже работаете в стране и вам необходимо продлить work permit, придётся обращаться в местное МВД — весьма коррумпированной структуре в большинстве стран Африки, вокруг которой крутится масса посредников, желающих на вас заработать. Они берутся собрать пакет документов и передать его в иммиграционный отдел МВД. С посредниками придётся работать всё равно и платить за услуги тоже придётся. Без посредника — дороже и дольше из-за необходимости стоять в бесконечных очередях. Вопрос только — кому и сколько. Есть посредники, которые собирают документы и передают их в МВД, а там, что называется, трава не расти. Есть такие, которые берут документы

и деньги и исчезают совсем. Работать можно только с теми, кто не просит предоплату за свои услуги и доводит процесс до конца, то есть привозит вам паспорт с вклеенным разрешением на работу. Таких посредников ищут по проверенным рекомендациям. Как правило, это зарегистрированные компании.

Многие иностранные бизнесмены, приходящие в Африку, задают себе один и тот же сакраментальный вопрос: платить или не платить? Если вы заходите «сверху», ангажированы политически, увы, вам придётся это делать. Вся система государственного управления во многих африканских странах заточена на личное обогащение чиновников.

По мнению Transparency International, именно крупные иностранные компании и транснациональные корпорации, дающие взятки высшим политическим чиновникам африканских стран за получение выгодных лицензий и контрактов, виноваты в процветании коррупции на континенте. Взятки политикам даются в виде больших откатов при заключении государственных контактов, финансирования их выборных кампаний, покупки объектов недвижимости за рубежом, предоставления самолётов (вертолётов) в личное пользование с оплатой эксплуатационных услуг, предложения родственникам выгодных должностей в своих компаниях и т.д. Как отмечалось ранее, это скользкий путь, но по нему вынуждены идти многие, даже крупные и известные в мире компании.

Из последних коррупционных скандалов на слуху схема откатов и взяток на 200 млн долларов в Мозамбике при получении займа в 2 млрд долларов от Credit Suisse с участием высокопоставленных чиновников и банкиров обеих стран (2019 г.); крупные откаты чиновникам Ганы со стороны Airbus при заключении контракта на поставку вооружения; коррупционные схемы откатов и увода капитала израильским миллиардером Дэном Гертлером (Dan Gertler) в партнёрстве с Гленкором (Glencore) при разработке

месторождений полезных ископаемых в ДРК; деятельность по личному обогащению за государственный счёт и уводу капиталов за рубеж дочери бывшего президента Анголы Ж.Э. душ Сантуша — Изабель; передача управления элементами государственной власти бывшим президентом ЮАР Дж. Зума индийским миллионерам братьям Гупта и др. Правоохранительные органы большинства африканских стран в силу своей слабости и такой же коррумпированности не в состоянии бороться с властью предрежащими, а поэтому ситуация сохраняется такой, какая она есть. Платить или не платить — решает каждая компания, вот почему «заход сверху» является не лучшим вариантом стратегии при начале бизнеса в Африке именно с точки зрения коррупции.

Следует отметить, что все коррупционные схемы прорабатываются в Африке высшими должностными лицами через своих советников или помощников, выступающих в качестве доверенных представителей. Вот типичная история одного из моих хороших знакомых — португальского бизнесмена, который обратился в министерство энергетики одной африканской страны с интересным востребованным на рынке проектом по ветрогенерации. Министр (это была женщина) предложила встретиться со своим советником для подробного обсуждения проекта. В назначенный день встреча состоялась, была проведена детальная презентация, после чего советник задал только один вопрос:

— У вас есть что-нибудь для министра?

— Ну, конечно..., вот..., очень интересный проект, он может решить многие социальные вопросы и тому подобное, — продолжал мой знакомый.

— Нет, вы меня не поняли, — ответил советник и повторил вопрос: У вас есть что-нибудь для министра?

Сделка не состоялась, а фраза: «Do you have something for the Minister?» прочно закрепилась в словаре крылатых выражений среди означающих, что у вас вымогают деньги,

таких как «Am I covered?» (Моя доля учтена?); «Will you grease the wheel?» (Вы смажете колесо?); «Will you look after me?» (Вы позаботитесь обо мне?) и т.д.

Африканцы иносказательны, изобретательны и образны в выражении своих пожеланий. Посредники, приносящие вам проект или какой-то бизнес, всегда начинают разговор с вышеупомянутых фраз. За годы работы в Африке я научился отвечать также образно — африканскими или русскими поговорками. Одна из них — про шкуру неубитого медведя — пришлось по душе, но прижилась она лишь в африканской интерпретации — про шкуру неубитого льва. Про медведя африканцы так ничего и не поняли. В новом образе был признан достойный ответ, совпадающий с их культурой и понятный африканцам.

Реальные услуги посредников, приносящих вам бизнес, должны оплачиваться. У африканцев не должно быть опасений, что их «кинут». Установите критерии, по которым вы оцениваете проект и идёте на сделку, предложите договор оказания услуг, консалтинга или агентский договор с описанием конкретных условий и сумм выплаты вознаграждений.

К сожалению, знакомы и другие случаи — невыполнения договорённостей по достижению поставленных целей, в том числе и российскими компаниями. Это вызывает крайне негативное отношение и сильно подрывает вашу репутацию и доверие в стране. Остаётся горький осадок. Другое дело — процент реальных претендентов на комиссию крайне мал: люди слабо разбираются в бизнесе, презентации бизнес-возможностей готовят из рук вон плохо и зачастую не имеют прямых выходов на владельцев проектов. С первой встречи нужно сразу объяснить людям, что за рукопожатие, даже с крупным чиновником, вы денег платить не будете. Самое главное в этих отношениях — проявлять максимальную открытость, честность и твёрдость.

Никогда не платите вперёд. Сначала услуга, оценка её эффективности для вашего бизнеса, а затем оплата. Но бывает всякое. Иногда кажется, что ситуация имеет только один выход — платить.

Представляя нефтегазовую компанию в ЮАР, я получил задание от руководства изучить возможность получения данных сейсмической разведки газового месторождения в одном из перспективных районов Мозамбика. Разведка месторождения была проведена японской компанией не совсем удачно. По мнению наших специалистов, были допущены ошибки в технике бурения и, как следствие, в оценке ресурсной базы месторождения, которое правительство Мозамбика планировало выставить на тендер. Через своего белого южноафриканского друга, которому безоговорочно доверял, я вышел на вдову бывшего министра госбезопасности Мозамбика, которая обещала добыть нужную информацию, согласившись передать её при личной встрече в стране, попросив сумму в 12 тыс. долларов за услуги. Деньги, небольшие по меркам нефтегазового бизнеса, были переведены через компанию моего друга, который, в свою очередь, перевёл их на счёт сеньоры Z, и я вылетел в Мозамбик. Встреча развивалась по африканскому сценарию: не спеша пили чай, долго беседовали о жизни, установили, как показалось, прекрасные личные отношения, но о данных речь так и не заходила. Набравшись смелости, я всё же спросил вдову об обещанной информации, на что она ответила, что придёт её человек и эти данные передаст. Человек появился лишь на третий день. Им оказался сын руководителя местной государственной газовой компании. По характеру ответов на мои вопросы о сейсмоданных я понял, что человек ни сном ни духом не ведал, что от него хотят. Пришлось потратить ещё день на подробное описание того, зачем приехал, а дату обратного вылета перенести. Но и это не помогло. Человек стал приносить кучу бумажных отчётов о чем угодно, только не о месторождении. Я понял,

что эта информация лежит за пределами его возможностей. Изучив обстановку и встретившись с парой осведомлённых мозамбикских друзей, установил, что вся геологическая информация хранится в Национальном институте нефти и представляет собой государственную тайну. В этой связи посоветовали обратиться за помощью ещё к одной «сеньоре» — государственному чиновнику, отвечающему за привлечение иностранных инвестиций в страну, которая по долгу службы должна была помогать инвесторам. Мадам прибыла на работу на роскошном Ауди-Q7, вся увешенная золотом, без особого восторга приняла дорожный подарок, который я привёз от компании (янтарная шкатулка с серебром ручной работы), вежливо выслушала меня и сказала, что ответит письменно. На следующий день я получил от неё электронное сообщение с вложенным счётом на сумму 1,6 млн долларов. Название компании, обозначенное в счёте, не имело ничего общего с той государственной структурой, которую она представляла. На вопрос о гарантиях получения данных ответ был простой: «Никаких». В этой истории меня смутил мой друг, которому доверял, и который, в свою очередь, доверял вдове.

Доверять никому нельзя. Если вас подталкивают к даче взятки, и вам кажется, что стоит лишь заплатить, и проблемы будут решены, — это ошибочное мнение. Если вы заплатили вперёд, вас начнут «доить» без всяких гарантий на решение вопроса.

Ещё один случай, связанный с сертификацией. В африканских странах, как и везде в мире, существуют государственные органы сертификации продукции, в том числе и предметов импорта. Без сертификата соответствия вы ничего не сможете продать на рынке, это тоже, кстати, нужно учитывать нашему бизнесу. Один мой товарищ, работающий в российской компании, производящей сейфы, экспортируемые в десятки стран мира, обратился ко мне за помощью оказать ему содействие в сертификации сейфов пяти

образцов в южноафриканском Бюро стандартов (SABS). Получение сейфов — это отдельная история: пришлось платить для ускорения затянувшегося процесса таможенной очистки. Далее сейфы попали в лабораторию Бюро стандартов и застряли там на полгода. Их действительно испытывали на падение, вскрытие, огнестойкость, но с выдачей сертификатов всячески затягивали. Обратился к своим африканским друзьям с просьбой узнать в чем дело. В ответ попросили 5 тыс. долларов в местной валюте. Деньги были переданы, а сертификаты всё не выдавали. Отговорки были самые разные: то бланки кончились, но начальник куда-то уехал. Когда сотрудников SABS прижали к стенке, они сообщили, что сертификаты у шефа дома, он готов их подписать, но требуется ещё 4 тыс. долларов в местной валюте уже для начальника. Поняв, что из этого тягомотного коррупционного процесса никогда не выбраться, компания оставила сейфы и заодно и затею выхода на рынок ЮАР.

Такая же ситуация сложилась и с нашим наноудобрением, когда мы отправили его в Кейптаун. Местный партнёр так и не смог растаможить отправленные в качестве образцов 50 бутылок. Под предлогом отсутствия сертификата соответствия таможня больше месяца вымогала деньги за пробную партию товара, хорошо зная, что пробники, заявленные для испытаний, должны пропускаться свободно. Идею работы с виноградарями, а это огромный рынок в ЮАР, пришлось оставить.

Вот почему в Африке важны «правильные» партнёры, местные лица, работающие с вами. Они максимально нейтрализуют коррупцию, знают местные законы и всегда могут договориться со своими соотечественниками. Именно партнёры должны решать вопросы получения лицензий, сертификации, таможенной очистки, логистики и т.д.

С антикоррупционной точки зрения, на рынок Африки выходить предпочтительнее «снизу». В случае с удобрениями партнёр оказался не тот — это был белый африканер.

Поддержание хороших личных отношений с руководством той общины, на территории которой вы ведёте бизнес, оказание всяческого содействия в решении социальных вопросов местным гражданам и создание для них рабочих мест позволит избежать коррупционных наездов со стороны чиновников. Чем незаметнее вы ведёте бизнес, начиная с малого, продвигаясь и расширяясь постепенно, тем меньше вероятность, что к вам придут с вопросом: «У вас есть что-нибудь для министра?» Если вы сразу соглашаетесь платить, да ещё и названную сумму, от вас не отстанут, пока в отчаянии вы не бросите всё и не уедете домой.

Один западный бизнесмен сказал мне: «В Африке два вида малярии — медицинская малярия и малярия бухгалтерская», имея в виду, что расходы на взятки приобретают характер эпидемии, как только вы начинаете их давать. Тем не менее, если вас взяли в оборот, стойте до последнего. Если понимаете, что «колеса» придётся всё же «смазывать» и без этого никуда, то торгуйтесь и платите только постфактум. Так, главный исполнительный директор португальской компании «Оматапалу», работающей в Африке уже свыше 30 лет, рассказал мне о случае, когда сумма объявленной взятки за начало работ по энергетическому проекту составила 2 млн долларов, но в течение времени сопротивления руководства компании снижалась до 500 тыс., затем до 100 тыс., затем до 10 тыс. долларов, пока чиновники не пришли и не сказали: «Ну, дайте хоть что-нибудь». Терпение и настойчивость в сочетании со взаимодействием с партнёрами — лучшая защита от коррупции в Африке. Однако платить всё же придётся — упущенным временем, а зачастую и выгодой.

Тема коррупции пристально отслеживается африканскими СМИ. Россия с подачи Запада позиционируется как одна из самых коррумпированных стран в мире. Отсюда всегда повышенный интерес к деятельности российского бизнеса

в африканских странах, таких же коррумпированных, как Россия.

Соглашаясь на интервью африканских СМИ, будьте внутренне готовы к вопросу о так называемых коричневых конвертах, в которых ваша компания якобы направо и налево раздаёт взятки местным чиновникам, или к любым другим вариациям на тему коррупции, которая априори приписывается российскому бизнесу. Аргументация должна быть железной и не оставлять камня на камне от подобных инсинуаций.

Мошенничество

Коррупция тесно соприкасается с таким явлением, как мошенничество. По части изобретательности и работы творческой мысли африканцы могут, пожалуй, сравниться с россиянами. Если в России мошенничество широко распространено в основном в сфере IT-технологий, то в Африке оно практикуется в разных сферах и строится на психологии жадности и стремления к быстрому обогащению потенциальных жертв. Думаю, все знакомы с так называемыми нигерийскими письмами и их вариациями на тему вдов, оставшихся с большим наследством, найденных адвокатами умерших родственников с завещаниями на ваше имя, спрятанного в надёжном месте многомиллионного отката. Более подробно тема «нигерийских писем» раскрыта в Википедии в статье под одноименным названием. К сожалению, много простаков попадает на эту удочку до сих пор. Мне рассказывали случай, как один россиянин действительно поверил в «чудеса» и оказался в Африке. Несколько месяцев, проведённые на грани выживания, навсегда отбили охоту ввязываться в подобного рода авантюры.

По мере развития IT-технологий в наиболее развитых африканских странах получает распространение и мошенничество в банковской сфере. Лидируют такие страны, как

Нигерия, ЮАР, Кения, Уганда, Гамбия и Танзания. В этих странах фиксируются десятки миллионов фишинговых атак в год. Цель одна — кража денег со счетов клиентов путём завладения их персональными и банковскими данными. За период проживания в Африке сталкивался с такими попытками много раз.

Банковские карты — это особый предмет охоты мошенников. Однажды вы можете проснуться рано утром под звуки входящих смс-сообщений на вашем телефоне, оповещающих о списании денег с вашего счёта. Это означает, что ваша карта была скомпрометирована. Это могло произойти, где угодно: профессиональные мошенники способны подсмотреть и мгновенно запомнить номер вашей карты, а также зафиксировать набираемый вами ПИН-код на слух, даже находясь на некотором удалении от вас: в магазине, при пользовании банкоматом, на почте — где угодно. А дальше — дело техники. Если факт мошенничества происходит в выходной день, шансов остановить списание денег с карты достаточно мало. Дозвониться до службы поддержки клиентов даже в крупных местных банках с целью блокировки карты весьма сложно, в то время как мошенники действуют практически мгновенно. Так, за 10 минут времени мошенник сумел сделать покупки и снять наличные с моего счёта через банкомат на общую сумму 75 тыс. рандов ЮАР (5 тыс. долларов), пока я пытался дозвониться до ведущего банка страны — Standard Bank.

Если вы работаете в африканской стране и пользуетесь услугами местных банков, будьте бдительны. Установите ограниченный дневной лимит на снятие наличных, не храните большие суммы на карточном счёте, пользуйтесь зеркалом на банкомате для наблюдения за поведением людей, находящихся за вашей спиной. В случае приближения местного гражданина, предлагающего «помощь» иностранцу, который, по его мнению, испытывает трудности с использованием местным банкоматом, немедленно прекратите

операции и заберите карту, иначе она окажется в руках мошенника, который уже считал ваш ПИН-код или сканировал его на слух (многие банкоматы издают звуки при наборе цифр). Банки, как правило, не выплачивают компенсацию за украденные деньги на том основании, что клиент виноват сам — пренебрёг правилами безопасности.

В бизнесе специалистов по отъёму ваших денег путём мошенничества тоже предостаточно. Опишу лишь то, с чем столкнулся лично. Начну с так называемых ряженных. Эти люди появляются в офисе под видом родственников президента, членов его семьи или других высокопоставленных чиновников, политических лидеров партий, представителей кланов и предводителей (вождей) племён. Последние, кстати сказать, пользуются огромной властью на местах, особенно в провинции, владея землёй. Находясь в Йоханнесбурге, я встречал таких «посланцев» из многих африканских стран. В дорогих национальных одеждах с атрибутами местной власти в окружении свиты помощников они уверенно рассказывали о своих возможностях по продвижению интересов вашего бизнеса, имея в виду доступ к выгодным венчурным проектам в сфере горнодобычи, которыми занималась компания. После нескольких таких встреч и написания официальных писем на имя указанных должностных лиц, люди обращались за «финансовой поддержкой» их деятельности с представлением на рассмотрение солидного бюджета, включающего в себя вознаграждения за услуги по организации предстоящих встреч, оплату перелёта на родину, взятки местным чиновникам и многое другое. «Политические деятели» просили профинансировать их избирательную кампанию, обещая взамен доступ к выгодным месторождениям в случае победы на выборах. Когда начинаешь работать в Африке и встречаешься с такого рода людьми, понимаешь, что цель у них одна — заработать на простаках. Лучше сразу объявить о «шкуре неубитого льва» и не тратить время на бесполезные переговоры.

Много мошеннических схем разработано вокруг лицензий на поиск или добычу полезных ископаемых. Вам могут предложить купить месторождение, где ничего нет или процент содержания драгоценных металлов или алмазов крайне мал. Ещё хуже, когда лицензия окажется оспариваемой другим владельцем, и дело находится в суде. Такие разбирательства идут крайне долго, а вернуть потраченные средства будет практически невозможно. Занимаясь бизнесом, связанным с добычей полезных ископаемых, всегда важно иметь достоверную геологическую и юридическую информацию, подкреплённую документально, и хороших геологов, работающих на вас. Верить на слово, даже если вам показывают россыпь найденных на месторождении алмазов, никому нельзя. Работая с рудником в Южной Африке, мы столкнулись с тем, что алмазов там на досягаемой глубине практически не было. По результатам геологических изысканий, все запасы там находились на большой глубине, что делало добычу алмазов нерентабельной. Кто и когда продал нашему бизнесмену это месторождение, история умалчивает, но убытки сначала по организации производства, а затем по закрытию бизнеса были огромные.

Торговля золотом является ещё одной опасной сферой, где случается обман. До сих пор существует много мест в Африке, где этот драгоценный металл добывается так называемыми чёрными копателями, хотя во многих странах крупные месторождения принадлежат госкомпаниям. Такая страна, как Зимбабве, является крупнейшим импортёром ртути, с помощью которой происходит очистка золота, добытого кустарным способом. Далее оно сдаётся перекупщикам, по ценам существенно ниже Лондонской металлической биржи. Я встречал в Африке таких отчаянных русских парней, которые с чемоданом наличных долларов колесили по африканскому бездорожью, особенно в сезон дождей, когда бандиты отдыхают, и потому наиболее безопасно. Накладные расходы были высоки: транспорт,

охрана, таможня, отправка на переплавку на аффинажный завод куда-нибудь в Эмираты или во Францию, продажа слитков на бирже. Случалось всякое: то бандиты нападут, то власти разрешения на вывоз не дадут, то груз арестуют в Европе. Риски огромные, но до последнего времени это стоило того. Сейчас же скупкой занимаются более цивилизованно, регистрируя компании в стране пребывания и получая лицензии.

Желание купить золото со скидкой непосредственно с месторождений добывающих компаний часто оборачивается обманом. Рынок находится под плотным контролем компаний-покупателей, которые работают с золотом уже десятков лет и более. Новых игроков туда не пускают. Этим пользуются мошенники. Посредники выводят вас якобы на продавца — какую-нибудь шахту в Танзании, где вам предлагают купить 200–300 кг добытого золота по цене на 15% ниже Лондонской металлической биржи. Присылают соответствующий контракт и условия оплаты, которые выглядят вполне приемлемыми. Когда контракт подписан, вдруг обнаруживается, что у компании-добытчика нет денег на оплату транспортировки первых 10 кг. Деньги небольшие, но если вы поддались соблазну и оплатили вперёд, вы не увидите ни золота, ни денег. Компания перестанет выходить на связь. Вариаций на тему оплаты может быть много. Согласие на предоплату — это приговор. Обманут точно. Первоначальный анализ предложения указывает на его сомнительность: свободных запасов золота такого объёма практически нет ни у одной частной компании, добыча, как правило, расписана под заказы на годы вперёд, а предлагаемая скидка в 15% нереальна. У добросовестных продавцов она может быть 5% или того меньше.

Попадались предложения о покупке золота в слитках, хранящихся в банках африканских стран. Предложения весьма заманчивые. Настораживали объёмы продаваемого золота и имена никому не известных продавцов. И хотя в таких

случаях «легенды» происхождения товара безукоризненные, следует иметь в виду, что мошенники могут произвести замену золотых слитков на схожий по плотности и весу вольфрам, покрытый сверху тонким слоем драгоценного металла. Один мой знакомый бизнесмен рассказывал, что ему пришлось просверлить отверстия во всех 15 слитках, которые он покупал, чтобы установить, что только 7 из них настоящие.

«Кидают» также, и особенно часто, покупателей нефти и нефтепродуктов, но, как правило, африканских бизнесменов-посредников, стремящихся заработать на комиссии. Что характерно, обман происходит от имени российских компаний, таких как Газпром, Татнефть, Транснефть и др. Изготовители поддельных контрактов — как правило, нигерийские мошенники. Делают они это мастерски. Не отличишь от оригинала. Даже цветные печати, подписи и штампы выполнены на самом высоком уровне. Я неоднократно сталкивался с ситуацией, когда в офис нефтегазовой компании, которую я представлял в Йоханнесбурге, приходили представители различных стран и компаний с пакетами подписанных документов, с просьбой разобрататься, в чём дело: и контракт подписали, и банковскую гарантию выставили, и заплатили более 100 тыс. долларов за прокачку нефтепродукта от российского нефтеперерабатывающего завода до Роттердама, за груз зафрахтованного судна, а отгрузки всё нет. На контракте уже стояли штампы с отметками и таможни, и портовых властей с разрешением выпуска судна. Обычное дело — продавец, ранее отвечавший на телефонные звонки из России, провалился как сквозь землю. Беглая проверка всех документов указывала на то, что это подделка. В названии существующих российских компаний менялись буквы, не совпадали реквизиты и юридический адрес, а вся мошенническая схема заключалась лишь в одном — выманить деньги за трубопроводную «прокачку». Когда клиент доволен, подписав контракт

на сотни миллионов долларов, он не обращает внимания на такие «мелочи», как оплата вперёд несуществующих услуг. При чтении одного из контрактов я не мог сдерживать смех: генеральным директором компании-продавца был записан Alexander Pushkin, а финансовым директором — Nikolai Gogol. Что и говорить — с юмором у африканских нефтяных мошенников всё в порядке.

Есть в Африке такой минерал — колтан. Это твёрдый раствор, содержащий ниобий и тантал, называемый кровавым минералом или серым золотом. С развитием электроники спрос на него возрос: содержащиеся в минерале элементы используются для производства смартфонов и других цифровых устройств, в космической и авиационной промышленности. До 80% запасов руды сосредоточено на территории Демократической Республики Конго, большая часть — в заповедниках Окапи и Кахузи-Биега, которые входят в список всемирного наследия ЮНЕСКО и которым разработка месторождений наносит существенный вред. Контроль над добычей колтана стал одной из причин второй конголезской войны, в результате которой от болезней и голода погибло более 5 млн человек, что поставило её в ряд самых кровопролитных конфликтов в истории человечества. Сегодняшняя стоимость минерала на рынке колеблется в районе 150 американских долларов за 1 кг. Бывали времена, когда стоимость одного килограмма доходила до 600 долларов США. Интересуются колтаном и российские компании. Следует учесть, что криминализована не только добыча этого минерала, но и его сбыт. Мошенники настолько изобретательны, что даже при тщательном контроле за отгрузкой и опломбировании контейнеров на ваших глазах вы можете получить в порту доставки обыкновенный песок в бочках.

Очень много мошеннических схем в Африке связано с нелегальной торговлей алмазами. В африканских странах вам могут предложить купить необработанные камни

с рук за очень небольшие деньги. Никогда не ведитесь на это. Торговля алмазами и другими драгоценными камнями запрещена законом во всех странах. Компания, торгующая алмазами или бриллиантами, должна иметь на это лицензию, состоять членом национальной ассоциации производителей алмазов, входящей в организацию «Кимберлийский процесс», созданной в 2000 году. В ней состоят более 80 стран, а названа она по имени южноафриканского города Кимберли, где состоялась первая конференция по борьбе с «кровавыми алмазами» — незаконно добытыми драгоценными камнями, денежные средства от их продажи которых используются для финансирования террористических группировок и региональных конфликтов. Так что статья, по которой вас могут обвинить за приобретение драгоценных камней с рук, может быть очень серьёзной. Кстати, в 2020 году организацию «Кимберлийский процесс» возглавила Россия.

Зачастую мошенники, предлагающие вам бриллианты, выглядят вполне респектабельно и имеют все необходимые лицензии, только вот предлагаемые камни могут оказаться подделкой. Бриллианты подделывают так искусно, что не всякий покупатель может отличить настоящие вкрапления от поддельных. Если вы занимаетесь ювелирным бизнесом и покупаете партии драгоценных камней, с вами в обязательном порядке должен находиться высокопрофессиональный специалист-гемолог, ибо ущерб от мошенничества может исчисляться миллионами долларов.

Насколько далеко может зайти изобретательность мошенников в Африке, показывает ещё один случай, о котором сообщила Би-би-си (BBC) несколько лет назад. В Аккре, столицы Ганы, на протяжении 10 лет функционировало фейковое посольство США. Над отдельным зданием развевался американский флаг, где работали сотрудники, в том числе и белые (турки), и никому было невдомёк, что посольство не настоящее. За 6 тысяч долларов любой желающий мог

получить визу в США, причём настоящую, что указывало на тесные коррупционные связи с сотрудниками консульского отдела настоящего посольства США. Бизнес процветал в основном за счёт граждан из соседних государств Западной Африки и людей из удалённых районов Ганы, обращавшихся за визой, которые никогда ранее не видели настоящего посольства США.

Будьте бдительны!

СТАНДАРТЫ ПОВЕДЕНИЯ И ДЕЛОВАЯ КУЛЬТУРА ОТДЕЛЬНЫХ СТРАН

Южно-Африканская Республика

Географическое положение. Государство в южной части Африканского континента. Граничит с Намибией, Ботсваной и Зимбабве, на северо-востоке — с Мозамбиком и Свазилендом. Внутри территории ЮАР находится государство-анклав Лесото. С запада омывается водами Атлантического океана, а с востока — Индийского.

Население: 59,6 млн человек.

Языки. В ЮАР 11 государственных языков. Наряду с английским широкое распространение имеют африкаанс, зулу, коса и др.

Религия. Религиозный состав населения достаточно пёстрый. В стране нет абсолютного религиозного большинства; проживают приверженцы различных религий и мировоззрений — сионисты, пятидесятники, голландские реформаты, англикане, мусульмане, католики и пр.

Столица: г. Претория (2,5 млн).

Южно-Африканская Республика — многонациональная страна, получившая название «радужной нации» из-за своего многообразия этносов и культур. Состав населения

настолько разнообразен, что даже не все коренные южноафриканцы хорошо разбираются в нём. Этническое и расовое многообразие страны оказывает существенное влияние на особенности бизнес-культуры и стандарты поведения.

Прежде всего, необходимо хорошо понимать, что всё население ЮАР делится по расовому признаку на четыре большие группы: чёрные, белые, индийцы (азиаты) и цветные (метисы). Такое название расовых групп не считается зазорным и употребляется повсеместно. У каждой расовой группы свои представления об основных видах вежливости, правилах приветствия и этикета переговоров. Чёрное население, в свою очередь, разделено на следующие этнические группы (племена): зулу, коса, басуту, ндебеле, бапеди, венда, свази, тсвана и тцонга (языковая группа банту). Белое население представлено бурами (африканерами), англичанами и немногочисленными группами эмигрантов из Греции, Португалии, Франции, Голландии, России, Венгрии, Польши и других стран. Русскоговорящих здесь несколько тысяч. Это представители всех трёх волн эмиграции — послереволюционной, послевоенной и постсоветской. В последнее время в поисках лучшей доли едут сюда девушки с Украины, которые выходят замуж, как правило, за местных белых южноафриканцев.

Индийцы (азиаты) подразделяются на две большие группы — тех, кто родился и вырос в ЮАР, являясь коренными жителями страны, и тех, кто приехал из Индии на время или с целью постоянного проживания. В группу азиатского населения, помимо индусов, входит более 300 тыс. китайцев, проживающих в ЮАР несколько десятилетий, и несколько тысяч выходцев из Юго-Восточной Азии.

Первоначальная родина цветных (метисов) — г. Кейптаун. Именно там, в XVII веке, началось смешение кровей коренных жителей юга Африки, выходцев из Азии и белых иммигрантов из Европы.

Коротко об особенностях каждой из расовых групп.

Чёрные по цвету кожи светлее, чем остальные жители Африканского континента. Это самая большая часть населения ЮАР (около 80%) и самая обездоленная. Получение свободы ЮАР в 1994 году не дало ожидаемой экономической власти массам чёрного населения, но поставило представителей этой расовой группы во главу политической власти. Начиная бизнес в ЮАР, нужно чётко представлять себе, что политическая власть находится в руках чёрных. В связи с тем, что крупный бизнес весьма политизирован, правильное выстраивание отношений с чёрными представителями власти становится приоритетным. Типичной ошибкой наших бизнесменов на территории ЮАР является естественное тяготение к белым как наиболее комфортной для взаимодействия группы населения.

В результате целенаправленной деятельности правительства ЮАР по наделению экономической властью чёрного населения (программы ВЕЕ и ВВ ВЕЕ) за последние 20 лет в стране был создан так называемый чёрный средний класс, представители которого получили ведущие посты в руководстве крупных государственных и частных компаний, банков, фондов и т.д. Эти люди составляют 0,1% всего чёрного населения, хорошо образованы и состоятельны. Уровень их совокупного дохода превосходит стоимость валового продукта, приходящегося на всю остальную часть чёрного населения. Своё богатство эти люди зачастую выставляют напоказ, покупая шикарные дома, автомашины и другие предметы роскоши. За образ жизни, присущий состоятельному белому населению, их называют «сосоанутс» («кокосовые орехи» — чёрные снаружи и белые внутри). За исключением политиков, топ-менеджеров компаний и бизнесменов, которым удалось занять своё «место под солнцем», чёрные, в большинстве своём, являются либо безработными (официально 25% трудоспособного населения, неофициально — все 40), либо садовниками, водителями,

рабочими, шахтёрами и домашней прислугой с весьма низким уровнем дохода.

По своему характеру чёрные южноафриканцы мягкие, услужливые, учтивые деликатные, тактичные и вежливые люди. Как и большинство африканцев, они почти никогда не раздражаются, говорят преимущественно спокойно, обстоятельно, с чувством собственного достоинства и ожидают уважения этого достоинства со стороны окружающих. Если такого уважения не происходит, или их права нарушаются, они быстро заводятся, становятся эмоциональными, громко выражая свой гнев.

Чёрные южноафриканцы легко входят в контакт с незнакомыми лицами, особенно одного цвета кожи; любят юмор, ненавидят расизм в любом его проявлении. Главным недостатком человека считают высокомерие.

Особенности национальной психологии африканцев достаточно полно описаны в предыдущих главах книги и целиком и полностью относятся к чёрным южноафриканцам. Следует иметь в виду, что среди чёрных в ЮАР пожилого возраста есть люди, проходившие обучение или военную подготовку в СССР и хорошо владеющие русским языком.

Характерной особенностью чёрного населения ЮАР является вера в могущество сверхъестественных сил, загробную жизнь и традиционные обряды. В этой связи широко распространён бизнес так называемых мути — различных магов, колдунов и целителей, зарабатывающих на своих практиках баснословные деньги. Чёрные бизнесмены защищают таким образом свой бизнес, дома, машина, своих близких, обращаясь к ним. Но случается и обратное — «мути» тормозят бизнес. Когда одна из крупных международных компаний в 2007 году начинала геологические изыскания по проекту горнодобычи, её менеджеры столкнулись с тем, что бабушка из пустыни Калахари, глава местного поселения, проект просто остановила, заявив, что земля, где предполагалось пробное бурение и на которую была получена

соответствующая государственная лицензия, принадлежит её предкам, а мощи предков, с которыми они «пошептались», попросили их не беспокоить. Ничего сделать было нельзя, так как поселение принадлежало к так называемой группе исторически ущемлённого населения, находившейся под особой защитой государства. В таких ситуациях предоставление акционерной доли местной общине является обязательным. Пришлось начать переговоры — долгие и сложные, с особым подходом, с предложением выгодных компромиссных решений, которые, в итоге, были приняты, благодаря местным партнёрам, которые выступили на переговорах в качестве посредников.

Работая в Южной Африке, да и в других африканских странах, особенно в сельской местности, можно столкнуться с традиционными руководителями местных общин, такими как вожди и даже короли. На деле, они не обладают государственной властью, но их роль в общественно-политической жизни того или иного региона компактного проживания соответствующей народности или племени трудно переоценить. Чёрные южноафриканцы любят и чтят традиции своих предков, носителями и защитниками которых являются местные вожди, наследующие свои должности. Помимо руководства своим племенем, вожди занимаются распределением земли, вопросами взаимодействия с муниципалитетами, морально-этическим воспитанием своих сограждан и многими другими делами местного самоуправления. Конституция ЮАР предусматривает наделение традиционных вождей и королей определённой властью, связанной с выражением забот и чаяний местного населения, а также создание коллективных органов традиционной власти — Палаты и Совета традиционных лидеров. В настоящее время на территории республики существует 7 официально признанных королевств во главе с традиционными королями соответственно. Количество традиционных вождей составляет несколько тысяч. Когда вы приходите

с каким-либо бизнесом на землю, принадлежащую общине во главе с традиционным лидером, сделать вид, что вы его не замечаете, — это всё равно что выстрелить себе в ногу. От того насколько любезно вы согласуете свои намерения с местной государственной властью и местными вождями, будет зависеть успех всего вашего бизнеса. Отношение к королям и вождям должно быть самое уважительное, со знаками особого внимания и реверансами в стиле протокольного обращения к высшим должностным лицам государства. Вопрос подарков необходимо согласовать с местными партнёрами. На встрече от вас захотят услышать намечаемый вами перечень благих дел в интересах местной общины, а также предложения по возможному участию традиционных вождей и их приближённых в вашем бизнесе. К этим вопросам нужно быть готовым, а предложение об участии нужно рассмотреть самым серьёзным образом, ибо стратегически это будет заход на рынок «снизу», достаточно благоприятный для вашего бизнеса с коррупционной точки зрения. Местные вожди пользуются большим авторитетом у местной власти, взаимодействуют с ней, и в случае чего, не дадут вас в обиду.

Белые буры (африканеры) — достаточно замкнутая этническая группа населения ЮАР, со своими устоями, традициями и языком африкаанс, основу которого составляет голландский с определённым влиянием немецкого и французского языков. Буры (по-голландски — *крестьяне*) свято чтут свою культуру на протяжении трёх с половиной столетий и считают, что все богатства ЮАР были созданы их голландскими предками, которые первыми высадились на мысе Доброй Надежды ещё в 1652 году.

Африканеры в большинстве своём — это фермеры, владеющие большими сельскохозяйственными поместьями, винодельческими и скотоводческими хозяйствами, на которых трудится большое количество наёмных рабочих из числа чёрного населения. Другое направление

их деятельности — горнорудное дело. Открытые месторождения на принадлежащим им землях, активно разрабатывались на протяжении последних двух веков, принесли огромные прибыли своим хозяевам. Вот почему сегодня африканеры являются наиболее состоятельной группой людей в ЮАР, составляющих средний класс страны и его верхушку. Наиболее успешные из них отошли от дел, продав землю и шахты, и наслаждаются жизнью в основном в районе Кейптауна и его пригородов. Потомки тех африканеров, чьи предки добились меньших успехов, как правило, имеют хорошее образование или квалификацию и трудятся в промышленности, строительстве, в банковской сфере и прочих областях в качестве специалистов высшего и среднего звена. В собственном бизнесе африканеры активны, настойчивы, независимы.

История выживания этой этнической группы на территории нынешней ЮАР в борьбе против физического уничтожения как англичанами (англо-бурские войны), так и местными чёрными племенами, сделали африканеров стойкими к трудностям и уверенными в себе. Обособленный образ жизни определяет черты характера, такие как сдержанность, самостоятельность, прижимистость. Буры просты, даже где-то неряшливы в одежде, непритязательны в еде, употребляют много мяса, в том числе диких животных.

Попасть в близкий круг общения африканеров очень просто. Нужны рекомендации. Чтобы с африканером завязались хорошие деловые отношения, нужно провести с ним достаточно много времени. В неформальной обстановке африканеры любят поговорить «за жизнь», непременно поругать при этом правительство и президента, вспомнить времена апартеида, пожаловаться на погоду, плохие дороги, земельную реформу и всегда — на чёрных. Если вы симпатичны собеседнику, он обязательно отведёт душу, костеря чёрных на чём свет стоит за полную неспособность,

по его мнению, управлять страной, неумение и нежелание работать.

Африканеры не любят своих сограждан английского происхождения. Эта нелюбовь уходит корнями с истории взаимоотношений «местных» африканеров и «пришлых» англичан, которые постоянно оттесняли буров, говоря современным языком, от выгодных направлений бизнеса, будь то торговля между Европой и Азией или добыча золота и алмазов. В конце концов, противостояние завершилось двумя англо-бурскими войнами, в которых победили англичане и начали устанавливать свои порядки. Это очень не понравилось африканерам и не нравится до сих пор, хотя внешне «нелюбовь» проявляется в редких случаях, например, когда африканеры принципиально не хотят говорить на английском и переходят на свой родной африкаанс, один из государственных языков ЮАР.

Любимый напиток африканеров — бренди, смешанный с кока-колой. Женщины предпочитают вино. Любимый вид спорта — регби. Хобби — рыбалка, отдых на природе, охота, браай (жареное мясо на углях).

Африканеры не любят пристального беспричинного взгляда незнакомых людей. Это может вызвать негативную реакцию, вплоть до выяснения отношений. В общении африканеры корректны, тактичны, вежливы и пунктуальны.

Бизнес с африканерами — с жёсткой конкурентной борьбой — аналогичен бизнесу в западных странах. С вами будут разговаривать конкретно и профессионально. Личные контакты устанавливаются исходя из прагматических задач бизнеса. Бизнес делается достаточно быстро. Африканеры дисциплинированны и организованны, и если вы пришли к какому-то соглашению, то договорённости нужно выполнять, в противном случае вас начнут сравнивать с чёрными — необязательными и недисциплинированными по природе, и прекратят общение. К сожалению, в нашей культуре это не всегда так. Много раз знакомил российские

технологические компании с бизнесом белых африканеров и каждый раз что-то срывалось по причине медлительности, нерасторопности, отсутствия кросс-культурных навыков у россиян. А ведь этот канал выхода на южноафриканский рынок стоит использовать.

Бизнес африканеров, как правило, крупный и устойчивый, с хорошим пониманием рынка всей Африки. Сейчас практически все их компании соответствуют требованиям Хартии ВЕЕ, т.е. имеют в своём составе чёрных акционеров, а значит, лояльны государству. Африканеры хорошо относятся к русским, памятуя об участии 225 наших добровольцев в англо-бурской войне на стороне буров. Да и по характеру мы где-то схожи.

При всём при том, что эмоциональная связь между людьми в достаточно жёстком бизнесе с африканерами уходит на второй план, она не исчезает совсем. Расскажу один характерный случай. Одна российская компания вела добычу алмазов в ЮАР на земле, принадлежащей белому буру. В силу плохого менеджмента и недостаточной изученности месторождения компания терпела убытки и была на грани банкротства. И вот настал «час икс», когда владелец земли заявил, что прекращает с компанией отношения аренды земли, попросив заплатить круглую сумму. Нужно было ехать на ферму подписывать последнее соглашение. Я попросил молодого российского управляющего на всякий случай взять с собой русскую водку, памятуя о том, что буры не прочь выпить. Купили пару бутылок, а заодно и любимое кушанье белых фермеров — говядину, для того чтобы сделать браай. Переговоры были очень тяжёлые, фермер настаивал на своём, пока не предложили сделать перерыв. Пожарили привезённое мясо, налили по 50 грамм «Столичной». Фермер помягчал, разговор о жизни и трудностях ведения бизнеса в чужой стране изменили его воинственный настрой. Ещё пара рюмок водки и подаренная бутылка сделали своё дело: фермер стал говорить, что русские — классные парни

и что с ними можно иметь дело, продлив аренду ещё на один месяц. Нам удалось за это время реструктурировать сделку, продать оборудование и приступить к закрытию компании.

Продолжительная искренность и человечность в отношении весьма закрытой группы африканеров или буров, в конечном итоге, откроет путь к их сердцу. Привязанность и дружба сохранятся надолго.

Англичане. Каждый англичанин, где бы он ни жил, включая ЮАР, обладает набором качеств, которые не позволят спутать его с представителем другой национальности. Среди национальных особенностей характера англичанина выделяют одну из главных — постоянство и приверженность разнообразным традициям, ритуалам и правилам. Южноафриканцы верят в то, что бесконечное множество различных табличек в общественных местах с предписанием поведения написаны англичанами. Считается, что англичане невозмутимы и спокойны в любых ситуациях. Несмотря на постоянство, англичане редко сдерживают эмоции, если сталкиваются с критикой или насмешками в адрес их традиций и образа жизни. Англичане особенно не вникают в местную жизнь, отдавая предпочтение своим внутренним проблемам.

Отношение к чёрным, африканерам и другим народам, населяющим ЮАР, — от нейтрального до неприязненного, хотя они этого никогда не показывают.

Англичане двулики и никогда не выражают недовольство или несогласие с чужим мнением, скрывая это за внешним проявлением вежливости. Любят уединённость, сложно сходятся с другими людьми, но сохраняют связи с приобретёнными друзьями на долгие годы. В общении англичане подчёркнуто корректны, деликатны, тактичны и пунктуальны.

В ЮАР англичан легко узнать по классическому английскому произношению и чрезвычайно вежливым манерам общения, которые, как правило, бывают обманчивы.

В сфере делового общения англичане «себе на уме», амбициозны, знают, чего хотят, и добиваются целей. В ЮАР — это финансисты, адвокаты, юристы, менеджеры высшего и среднего звена.

Мне приходилось много общаться с англичанами ещё до переезда в Африку, в том числе и в самой Великобритании. Ни намёка на эмпатию — холодная, вежливая и циничная нелюбовь к России и россиянам. Сталкиваясь с англичанами в ЮАР для решения каких-либо дел, вы почувствуете, как вас вежливо начнут водить по кругу, ссылаясь на какие-то правила и документы, не имеющие никакого отношения к вашему бизнесу. Ничего личного, по-английски. Может быть, это только на официальном уровне?

Белые в ЮАР составляют порядка 8% всего населения. Подавляющее большинство приходится на африканеров (59%) и англичан (39%), остальные — эмигранты из Европы.

Индийцы (2% населения) — очень неоднородная этническая группа с разным уровнем образования и культуры её представителей. В ЮАР индийцы оказались в XIX веке в результате завоза сезонных рабочих из Индии для работы на плантациях сахарного тростника на восточном побережье страны. В настоящее время индийцы компактно проживают в провинции Квазулу-Наталь и в её столице — г. Дурбане.

Обобщённо, индийцы — очень доброжелательный, отзывчивый, приветливый и улыбочивый народ. В большинстве своём индийцы не испытывают неприязни к людям другой расы и вероисповедания, всегда готовы помочь и проявить участие. Индийцы любознательны, не агрессивны и не вспыльчивы.

Индийцы очень религиозны. Почти все верят в Бога, инкарнацию и карму, уважают религиозные святыни, даже если они принадлежат другой религии, верят в сверхъестественное, даже если внешне они выдают себя за атеистов и людей с современными взглядами на жизнь. Индийцы высоко ставят семью, детей и семейное счастье. Во многих

семьях сохраняется патриархальный уклад, когда в одном доме живёт несколько поколений родственников и всем заправляют мужчины и старшие члены семьи. Разводы в индийских семьях — всё ещё редкость, так же как и отсутствие в семье детей.

Несмотря на свою ортодоксальность и патриархальность, индийцы открыты всему новому, быстро учатся и перенимают прогрессивные идеи. Они отличаются высокой работоспособностью и профессионализмом, упорством и настойчивостью в достижении своих целей. Как правило, они твёрдо отстаивают свои позиции на переговорах. В деловой культуре господствуют распоряжение и иерархия.

В Южной Африке это, как правило, финансисты, юристы, руководители частных компаний, программисты и специалисты в области IT-технологий, торговцы, девелоперы, врачи и медицинские работники.

В общении деликатны, учтивы, пунктуальны.

Цветные (метисы). Расовая группа «цветные» стала образовываться на территории нынешней ЮАР ещё в XVII веке в результате смешения кровей белых поселенцев из Западной Европы (мужчин) и местных аборигенов народности койсан (женщин), проживавших в то время в Капской колонии. На территории нынешней провинции Квазулу-Наталь расовая группа цветных образовывалась путём смешения кровей белых англичан-колонизаторов и местных женщин из племени зулу. Участвовали в появлении группы цветных и выходцы из Азии (Индия, Малайзия). Сегодня большинство метисов (свыше 97%) из 10% населения ЮАР проживает в районе трёх Капских провинций (Западной, Северной и Восточной).

Большинство цветных говорит на языке африкаанс (80%), остальные своим родным языком считают английский. Во времена апартеида цветные пользовались более привилегированным положением по сравнению с чёрными и активно боролись за свои политические права. После передачи

власти чёрному большинству в 1994 году большинство цветных примкнули к сторонникам оппозиционной партии белого большинства (Демократический Альянс), хотя некоторые из них стали членами руководства страны, войдя в состав правящей партии — АНК.

По своим культурным особенностям и традициям цветные ближе к африканерам. По своему поведению — активны и наиболее агрессивны из всех расовых групп. Цветные больше всех в ЮАР употребляют спиртные напитки, формируют преступный мир (наркотики, оружие, нелегальная иммиграция). Среди занятий наибольшее распространение имеют торговля и мелкий бизнес. Некоторые выходцы из группы цветных весьма успешны в политике и занимают государственные посты. В общении вежливы, учтивы, тактичны и пунктуальны.

Диапазон приветствий в ЮАР может варьировать от простого «Hi», «Hello», «Good morning/afternoon/evening», до более сложного «Hi, How are you?» Последний вид приветствия широко распространён среди чёрного населения. Начинать любой разговор с южноафриканцем без процедуры приветствия считается грубым и неуважительным. Не удивляйтесь, если совершенно незнакомые люди спрашивают вас «Как вы поживаете?» Поначалу у иностранцев этот вопрос вызывает недоумение. Ответ может быть совершенно простым и формальным: «I'm fine, thanks». Далее подразумевается, что вы должны задать собеседнику такой же вопрос относительно его жителя-бытия. Если вы не отреагировали, ответ последует незамедлительно: «I'm fine, thanks».

Существует разница в правилах поведения между белыми и чёрными южноафриканцами. Если в культуре белых принято, чтобы младший первым приветствовал старшего, то в культуре чёрных — обратная ситуация: младший должен подождать, пока старший его поприветствует. Так же как и европейцы, южноафриканцы при знакомстве пожимают друг другу руки. При этом расстояние между

знакомящимися отличается от дистанций, принятых у европейцев: между белыми оно больше, между чёрными — меньше. Белые южноафриканцы предпочитают крепкое рукопожатие, а чёрные африканцы — слабое. Рукопожатие с чёрными южноафриканцами (так называемое южноафриканское рукопожатие — South African handshake) имеет отличительные особенности и производится в три этапа: (1) пожимание руки собеседника в традиционной европейской манере; (2) поворот ладони пальцами вверх и обхват большого пальца собеседника своим указательным и большим пальцами; (3) возврат своей ладони в исходное положение и новое пожимание руки собеседника в традиционной европейской манере. Владение практикой «южноафриканского рукопожатия» свидетельствует об уважительном отношении к местным гражданам и повышает ваши шансы на взаимность.

Наивысшей формой приветствия среди мужчин в Южной Африке считаются радостные объятия с похлопыванием друг друга по спине. Такие приветствия практикуются среди старых знакомых и друзей, как чёрных, так и белых, в основном африканеров. Закрепления отношений с женским полом можно добиться искренними поцелуями (в основном с чёрными) в обе щеки при каждой новой встрече, при условии продолжительного знакомства и наличия взаимных симпатий. При первых формальных встречах приветствия, как правило, сдержанные и сводятся к лёгкому пожиманию протянутой женщиной руки, которую она подаёт первой.

Англичане при встрече изображают дежурную улыбку, не обнимаются и не обмениваются реальными поцелуями (женщины), а лишь имитируют звуки и жесты в районе уха знакомой. Физический контакт при общении со знакомыми считается неприличным и противоестественным.

В отличие от Индии, где нежимают друг другу руки (вместо этого руки складываются перед грудью

в приветствии намасте), южноафриканские индийцы здороваются за руку. Физические контакты — похлопывание по плечу, объятия, или даже прогулки под ручку — в глазах консервативного индийца выглядят практически как разврат в общественном месте, в то время как чёрные могут разговаривать, держась за руки, что является признаком особой дружбы, а не сексуальной привязанности.

При формальном знакомстве, принято представляться, полностью называя свои имя и должность. Младшие представляются старшим первыми. Особое место в южноафриканской деловой культуре отводится обращениям. (Об этом было достаточно много сказано в предыдущих главах) Стоит лишь отметить, что используемые формы обращений не зависят от принадлежности к расовой группе и неукоснительно выполняются на письме.

Справедливости ради следует отметить, что южноафриканцы не заиклены на обязательном использовании формальных обращений. При установлении хороших личных контактов возможен быстрый переход на общение по именам, хотя правила обращения в отношении высоких должностных лиц остаются прежними.

Знаком особого уважения со стороны индийцев, да и некоторых чёрных южноафриканцев, является обращение к вам по имени с добавлением слова «господин» (Mister или Mr в письменной речи: например, Mr Alexander). Ответное употребление имени партнёра с приставкой Mr будет способствовать установлению дружеских отношений.

Отношения между сотрудниками, будь то государственных учреждений или частных компаний, строятся на правилах субординации. Каждый сотрудник наделён определёнными обязанностями и полномочиями, которые он выполняет в рамках своей структуры. Трудовую дисциплину сотрудники понимают своеобразно. Опоздания на работу, особенно среди чёрного населения, носят систематический характер, а в пятницу после обеда в офисе найти уже

практически никого невозможно. Договариваться о встречах в пятницу — большой риск.

Стиль руководства может быть разный, но следует заметить, что чёрные не терпят авторитарного стиля руководства, особенно если руководителем является белый. В этом случае он сразу же становится «расистом» в восприятии сотрудников. В отличие от ряда других африканских стран, стиль общения между работником и работодателем в ЮАР достаточно демократичен. Очень часто допускается обращение к сотруднику по имени.

Согласно местной политической культуре, женщина в ЮАР имеет равный статус с мужчиной. Гендерное равенство закреплено в конституции ЮАР, половина правительства страны представлена женщинами. Женщинам предоставляются особые привилегии и возможности конкурировать с мужчинами в политике, науке и бизнесе. В деловой среде женщины пользуются одинаковыми правами с мужчинами. Женская эмансипация — одно из достижений борьбы за свободу в ЮАР. Уважительное отношение ко всем партнёрам, независимо от пола, является неременным условием успешности работы в этой стране.

В зависимости от партнёров и целей деловых встреч места для их проведения лучше подбирать, сообразуясь с обстановкой и пожеланиями партнёров. Как правило, чиновники высокого ранга организуют переговоры и встречи в своих министерствах и ведомствах и не склонны к неформальному общению, боясь обвинений в ангажированности и коррупции. Представители частного бизнеса, особенно «белого», весьма раскованы в своих пристрастиях и предпочитают неформальный стиль общения на природе или в местных ресторанах. Как правило, поздние застолья в рабочие дни в ЮАР не приветствуются. Все мероприятия с местными коллегами должны быть завершены к 7–8 часам вечера, так как многие люди ложатся спать рано.

ЮАР — это страна, где, пожалуй, и раньше всех других стран начинается новый рабочий день. Люди встают в 4–5 часов утра для занятий фитнесом или поездки на работу в другой город. Если вы придёте в 5 утра в спортивный зал, он будет забит до отказа. Не удивляйтесь, если получите приглашение на деловой завтрак, который состоится в Претории в 7.30, за 50 км от Йоханнесбурга. Деловые завтраки стали популярной формой бизнес-общения в ЮАР, особенно у политической элиты.

Особую роль в закреплении деловых контактов имеют подарки и сувениры, в выборе которых следует быть внимательным и щепетильным. Не стоит дарить водку, например, тем, кто спиртные напитки не употребляет совсем (индусы, мусульмане). И, наоборот, бутылка водки, подаренная белому африканеру, может быть воспринята с большой благодарностью. Подарки и сувениры должны иметь практическую направленность (конфеты, парфюмерия, спиртное, сувенирная продукция с логотипом компании). Изучение вкусов и пристрастий южноафриканских партнёров с учётом принадлежности к расовой группе до начала общения приобретает в этой связи особое значение. Вспоминается случай, когда российская компания подарила южноафриканцам мешочки с игрой «Русское лото», а потом неуклюже объясняла, что это такое русское «Бинго». Как говорится, что было в запасе у местных пиарщиков, то и привезли. В результате полный конфуз и никакой эмпатии.

Чёрный южноафриканец, так же как и индеец, скорее всего, предпочтёт поднести вам подарок двумя руками. Это знак особого уважения. Кроме того, у чёрных и индийцев принято принимать то, что им дают, обеими руками, включая визитные карточки. Так они демонстрируют благодарность.

Цветы, как правило, дарятся по случаю семейных торжеств и праздников и не играют существенной роли в деловых контактах.

При планировании переговоров нужно понимать, что люди старшего возраста, как и во всей Африке, пользуются уважением и почётом в обществе. Им оказывают особые знаки внимания. К ним обращаются подчёркнуто вежливо. Им первыми дают высказаться за столом переговоров.

Самым большим праздником в ЮАР является Рождество, отмечаемое в ночь с 24 на 25 декабря. Накануне поздравляют всех друзей и знакомых и дарят подарки. Компании начинают отмечать этот праздник за 7–10 дней корпоративными обедами или ужинами. Официальных поздравлений по случаю других праздников отправлять не принято. Следует учесть, что январь-месяц самый жаркий в Южной Африке и является временем отпусков. Рождество и Новый год большинство людей отмечает в семейном кругу. Страна в эти праздники замирает, компании закрываются, а люди отправляются в отпуска. Период с 20 декабря по 15 января — это «мёртвый сезон» в ЮАР, когда деловая активность в стране падает до нуля. Бизнес-поездки в этот период, а лучше до конца января планировать не стоит.

ЮАР — страна-лидер африканского мира, страна-витрина Африки, где можно встретить самые разнообразные стили одежды в зависимости от принадлежности людей к той или иной расовой или социальной группе. Вечерние наряды африканцев на приёмах и презентациях отличаются разнообразием, нарядностью и особым вкусом. Как правило, это дорогие смокинги и костюмы у мужчин и длинные вечерние платья у женщин. Африканцы как бы соревнуются между собой в нарядах и украшениях, которые представлены обилием золота и бриллиантов. Африканские женщины любят себя показать и выслушивать комплименты в свой адрес. Вечерний макияж, как правило, яркий, причёски изысканные, обувь и украшения от кутюр. Нужно отметить отличный природный вкус африканских женщин в подборе одежды, макияжа и аксессуаров. Они никогда не выглядят

вульгарно. Даже бедные африканки всегда чисто, опрятно и со вкусом одеты.

Белые южноафриканцы (африканеры), наоборот, на формальные вечерние мероприятия одеваются из рук вон плохо. Как правило, это однотипные костюмы (у женщин брючные) чёрного цвета, вышедшие из моды галстуки, обувь и блузки. Деловая одежда африканеров также не отличается разнообразием. На бизнес-встречи они приходят в простых рубашках и брюках цвета хаки, захватив с собой в лучшем случае пиджак.

Чёрные африканцы, индусы, англичане придерживаются делового дресс-кода, принятого в мире: строгие костюмы и обувь, рубашки и галстуки модных расцветок. Женская деловая одежда состоит из брючных костюмов тёмных цветов, брюк (юбок) и блузок.

Большое место уделяется и аксессуарам — часам, сумкам, ремням, запонкам, авторучкам и т.д. Находясь в ЮАР, нужно всегда помнить, что здесь «встречают по одежке» (You must impress). Не удивляйтесь, если к вам подойдут и похвалят за то, как вы одеты, или выразят восхищение вашими часами.

Общение по телефону представляет собой важный аспект деловой активности и полностью зависит от уровня отношений между партнёрами. В Южной Африке принято, чтобы звонящий сразу же представился. Именно поэтому первый вопрос, который вам зададут по телефону: «Who's speaking?» (Кто говорит?). Прежде чем позвать к трубке того, кто вам нужен, сначала поздоровайтесь, представьтесь и уточните цель звонка. В Южной Африке считается приемлемым звонить знакомым в 6 часов утра или раньше, а деловые встречи начинать в 7.30–8.00.

Чиновникам высокого ранга лучше звонить через их личных помощников, и только в рабочее время. О встречах нужно договариваться заранее и накануне подтверждать по телефону своё присутствие. Южноафриканцы, как и все африканцы, не склонны к длинным телефонным разговорам,

предпочитая личный контакт. Дела по телефону не решаются, бизнес не делается. Для этого требуется личное общение. Телефон служит лишь для коротких звонков, чтобы договориться об очередной встрече или решить срочный вопрос.

Встречи с государственными чиновниками высокого ранга согласуются за несколько недель. В бизнесе организация мероприятий происходит значительно быстрее и проще, хотя в ЮАР принято заранее оговаривать дату и время визита. Если у вас возникла срочная необходимость увидеть партнёров или друзей, позвоните и объясните причину срочного визита. Не обижайтесь, если встреча не состоится в тот же день. Вполне вероятно, что ваши друзья или партнёры уже распределили свободное время и не могут нарушить свои планы.

На деловые встречи с африканерами, индийцами и англичанами нужно приходиться точно к назначенному сроку. Пунктуальность — золотое правило, которому подчиняются практически все белые южноафриканцы. Опоздание на встречи и нарушение договорённости у белых жителей ЮАР, как отмечалось, ассоциируется с поведением чёрных. При планировании деловых встреч с чёрными нужно делать поправку на так называемое африканское время (*African time*). По их собственному заявлению, они не следят за часами, а живут согласно собственному внутреннему распорядку, биологическим ритмам. Здесь может быть только один совет — сохранять терпение и спокойствие. Если человек действительно нужен для работы, необходимо будет поддерживать с ним отношения во что бы то ни стало.

Собираясь на встречу, нужно помнить о пробках. Южноафриканские города, особенно Йоханнесбург, Кейптаун и Претория, крайне перегружены трафиком. В часы пик, которые в крупных городах обычно длятся с 5 до 9 утра и с 15 до 19 вечера, скорость движения на дорогах падает до 20–30 км в час. Кроме того, следует учитывать, что

государственные учреждения и офисы компаний расположены в специальных охраняемых парках или бизнес-центрах. Оформление документов на въезд туда и проход через металлодетектор может занять до 15–20 минут в зависимости от состава делегации. С учётом этих факторов выезжать на мероприятие нужно заранее, так же как и в аэропорт.

Особенностям переговоров в Африке в этой книге уделено достаточно много внимания. Все отмеченные рекомендации верны и для ЮАР. Южноафриканцы, как и все африканцы, не любят встречаться с незнакомыми людьми. Желательно, чтобы на первой встрече присутствовали местные граждане, которые вас уже знают и рекомендуют для контакта. Следите за своими жестами и эмоциями. Некоторые типичные для южноафриканцев жесты неизвестны европейцам. Так, например, махать перед лицом скрещёнными ладонями, повёрнутыми внутрь, означает «полное отсутствие понимания», другой типичный южноафриканский, но не знакомый европейцам жест в значении «попал впросак, опростоволосился» — слегка поднятая рука с опущенной ладонью, которая движется из стороны в сторону. Знак «V» и направленный указательный палец — неприличны.

У индийцев считается оскорбительным демонстрация собеседнику подошвы ваших ботинок (поэтому не сидите нога на ногу). В отличие от русских, южноафриканцы английского происхождения и чёрные южноафриканцы считают неприличным смотреть на собеседника в упор — это воспринимается как агрессивность. С целью избежать такой реакции время от времени переводите взгляд на мочку уха вашего собеседника. В то же время африканеры, наоборот, предпочитают постоянный зрительный контакт с собеседником. Если человек часто отводит глаза, африканеры считают это проявлением неискренности и нечестности.

В общении с чёрными и мусульманами (индийцами или цветными) никогда не подавайте им левую руку. Если вы

хотите им что-то подать, сделайте это правой рукой. Левая рука в африканской и мусульманской культуре считается грязной.

Гастрономический этикет в ЮАР не отличается коренным образом от международного. В стране много ресторанов на любой вкус и кошелёк с отличным обслуживанием. Южноафриканцы — любители мяса, блюда из которого отличаются особым качеством и вкусом. Во время еды нож всегда находится в правой руке, а вилка в левой. Не допускается размахивать ими. Не рекомендуется оставлять на тарелке недоеденную еду. Курение в большинстве ресторанов запрещено. С обслуживающим персоналом разговаривать неприлично. Чаевые, составляющие 10–15% от суммы счёта, вписываются в счёт от руки и оплачиваются вместе единой суммой. Чаевые наличными приветствуются больше. Но они всегда обязательны. В большинстве случаев оплата производится банковской картой, которые на территории ЮАР принимаются практически везде.

У посещающих страну белых граждан не должно быть ни малейшего намёка на расизм, который зачастую проявляется подсознательно в виде высокомерия или пренебрежения к местным африканцам.

Южноафриканцы гордятся своей историей борьбы за свободу и уровнем демократии.

Не стоит обсуждать с партнёрами вопросы внутренней жизни страны, поскольку общество политизировано и сильно расколото по политическому и расовому признакам. Имеют место проявления ксенофобии и «расизма наоборот» — чёрных в отношении белых.

В стране достаточно высокий уровень преступности. В этой связи не посещайте запретные районы или места, не демонстрируйте на публике своё благосостояние (наличные деньги, украшения, электронную технику, телефоны). Курение в публичных местах запрещено. Появление в нетрезвом виде категорически недопустимо.

Республика Замбия

Географическое положение. Государство в Южной Африке. Граничит с Демократической Республикой Конго на севере, Танзанией на северо-востоке, Малави на востоке, Мозамбиком, Зимбабве, Ботсваной и Намибией на юге, Анголой на западе; не имеет выхода к морю.

Население: 18 млн человек.

Языки: официальные — бемба (35,1%), ньянджа (10,7%), тонга (10,6%), лози (5,7%), лунда (2,2%), каонде (2%), лува-ле (1,7%), английский (1,7%) и др. Всего — более 70 языков и диалектов.

Религия: христианство (католики, лютеране, англикане, адвентисты, пятидесятники) — 80%, мусульмане — 5%, иудаизм и местные религии — 15%.

Столица: г. Лусака (2,8 млн).

В основе поведения замбийцев лежит религиозная мораль и местные национально-исторические заповеди, базовыми чертами которых является скромность, уважение старших, учтивость, мягкость, корректность и тактичность в обращении. Замбийцев принято считать одной из самых вежливых наций в мире. Как и все африканцы, они живут по природным биоритмам, ориентируясь во временном пространстве в основном по солнцу, что не всегда совпадает с динамикой современной жизни. Это не очень беспокоит граждан, а опоздания на деловые встречи и мероприятия носят системный характер.

Следует отметить, что высшее руководство страны, чиновники и госаппарат весьма щепетильно относятся к пунктуальности со стороны иностранцев. Опоздания не допускаются. Тем не менее, прибыв вовремя на встречу, вы не получите никаких гарантий в том, что мероприятие состоится в назначенный час. Ожидание может быть значительным по времени (20–30 минут) и требует большого

терпения и выдержки. Зачастую вам придётся провести время в душном помещении без кондиционера в присутствии секретарей или помощников.

Правила приветствия в Замбии такие же, как в ЮАР и большинстве африканских стран. Если вы уже знакомы с человеком, обязательно расспросите его о семье, здоровье, детях. Это своеобразный ритуал, соблюдение которого позволит сохранять добрые отношения с местными гражданами.

В деловой среде замбийцы подчёркнуто вежливы, разговаривают между собой спокойно, внимательно слушая старших по должности и возрасту. Говорить начинают только тогда, когда им дают для этого слово. Одним из самых распространённых способов приветствия является рукопожатие. Вне зависимости от пола при первом знакомстве протягивание рук друг другу является обязательным. В некоторых районах Замбии подача правой руки для приветствия сопровождается поддержкой локтя левой рукой, что является признаком глубокого уважения. Любые другие манипуляции левой рукой (взмахи, передача вещей и т.д.) считаются оскорбительными, так как эта рука, по мнению замбийцев, является «грязной». При встрече двух знакомых, как мужчин, так и женщин, считается нормальным удерживать друг друга за руки и находиться на расстоянии ближе принятой дистанции в западной культуре. При этом обниматься и целоваться на публике неприемлемо. Старые знакомые при встрече могут прижаться друг к другу правым плечом, похлопывая собеседника левой рукой по спине.

При знакомстве, принято представляться, полностью называя свои имя и должность. Старшие по возрасту или званию, как правило, представляют младших.

Особое место в замбийской деловой культуре отводится обращениям. Правила устных и письменных обращений такие же, как в ЮАР и других англоговорящих странах Африки, и должны неукоснительно соблюдаться.

Визитные карточки вручаются правой рукой при поддержке запястья левой. Полученные от гостей, они остаются перед глазами замбийских партнёров на протяжении всей встречи, что свидетельствует об уважительном обращении к собеседникам. Будет считаться нарушением делового этикета, если вы сразу же уберёте полученные визитные карточки в карман, портфель или сумку.

Имя собеседника наряду с его должностью являются очень важными для замбийцев. Произносите их в ходе встречи правильно.

Отношения между сотрудниками, будь то государственных учреждений или частных компаний, строятся на принципах субординации в сочетании с доверием и уважением. Каждый сотрудник наделён определёнными обязанностями, полномочиями, которые он выполняет в рамках своей структуры. В отличие от других африканских стран, субординация в замбийском обществе имеет более строгий характер. Обращения к сотрудникам производятся преимущественно по фамилии с приставкой Mr, Ms или Mrs. Обращения по имени не распространено.

В деловой среде женщины пользуются в целом одинаковыми правами и привилегиями наряду с мужчинами. Женщины представлены в правительстве и парламенте страны. Вместе с тем женская эмансипация не достигла того уровня, который существует в ряде других стран Африки. В сельской местности женщина не является равной с мужчиной и вынуждена выполнять самую тяжёлую работу по содержанию семьи.

В деловой среде не принято выражать свои эмоции по отношению к женщинам. Приветствия мужчин и женщин зачастую осуществляются без тактильного контакта на достаточном расстоянии друг от друга. Поцелуи и объятия между полами на публике совершенно недопустимы и являются оскорблением общественной морали.

В зависимости от целей деловых встреч места для их проведения лучше подбирать, сообразуясь с обстановкой

и пожеланиями партнёров. В связи с тем, что Замбия — страна достаточно бедная, целесообразно инициативу по выбору достойных помещений для переговоров брать на себя. Для этих целей всегда доступны отдельные комнаты в отелях или бизнес-центрах. Как правило, переговоры, начатые в офисе, переходят в неформальное общение в ресторане или баре, куда возможно пригласить своих партнёров, первоначально проконсультировавшись с ними по месту и времени. Обычно такие встречи происходят достаточно поздно — в 8 или 9 вечера. Опоздания при этом могут носить обычный характер. Следует учесть, что замбийцы практически не употребляют спиртные напитки, поэтому встреча в ресторане может носить весьма формальный характер и являться продолжением переговоров.

Особую роль в закреплении деловых контактов имеют подарки и сувениры, в выборе которых следует быть внимательным и щепетильным. Водку дарить не стоит. Привести её в подарок можно тем, кто сам об этом попросит: как правило, это те, кто учился в России.

Не нужно дарить дорогие вещи чиновникам — это может поставить их в неудобное положение. Сувениры и подарки с логотипом компании должны иметь практическое использование и вписываться в культуру замбийцев. Цветы, как правило, дарятся в связи с личными праздниками, в кругу родных и близких.

Самым большим праздником в Замбии является Рождество, отмечаемое в ночь с 24 на 25 декабря. Накануне поздравляют всех друзей и знакомых. Официальных поздравлений по случаю других праздников отправлять не принято. Если вы совершаете поездку в Замбию накануне Рождества, не забудьте о подарках. Однако это не лучшее время для делового общения. Многие люди уходят в летние отпуска.

Замбия — страна бедная и весьма консервативная. Демонстрация вычурной деловой одежды и аксессуаров

будет воспринята как оскорбление. Одежда, как мужская, так и женская, на время официальных встреч должна быть спокойных (лучше тёмных) тонов, аккуратная и чистая. Не стоит демонстрировать дорогие часы или украшения. У замбийцев, в своей массе бедных, это вызовет только раздражение. Расцветки костюмов, рубашек, галстуков не должны быть выделяющимися, а женский макияж не должен концентрировать внимание. Парфюмерией лучше пользоваться очень осторожно, ибо зачастую, встречи и переговоры с партнёрами приходится проводить в душном помещении без кондиционеров. Юбка должна прикрывать колена. Оголённые плечи, даже в условиях жары, недопустимы. Это считается оскорбительным. Женщины могут надевать брюки, лучше темных тонов.

С деловыми партнёрами, особенно с государственными чиновниками, даже в жаркое время года, когда температура в Замбии повышается до 34–35 градусов, целесообразно встречаться в строгих костюмах и галстуках. В ходе встречи по обоюдному согласию можно снять пиджаки. Со стороны замбийцев, помимо классических костюмов, допускается ношение национальной одежды строгих расцветок. Мужчины любят пиджаки типа френч. Женщины могут быть одеты в красочные национальные платья с платками на голове. Джинсы или мятая одежда неуместны и никак не оправданы в ходе деловых встреч.

Причёска должна быть скромной, опрятной и аккуратной.

Общение по телефону представляет собой важный аспект деловой активности. Основное правило: после 9 часов вечера не звонить, утром можно переговорить по телефону рано, до начала рабочего дня. Звонить можно только тем людям, которые дали разрешение на телефонные звонки на их номер. Чиновникам высокого ранга лучше звонить через их личных помощников и то, только в случае предварительной договорённости. Встречу нужно обязательно подтвердить телефонным звонком накануне.

Замбийцы не склонны обсуждать вопросы по телефону, предпочитая личный контакт. Как отмечалось ранее, в Замбии, как и во всей Африке, нужно «показывать лицо». Телефон служит лишь для того, чтобы договориться о личной встрече. Тем не менее любой разговор должен начинаться с расспросов о здоровья и житье-бытье. В Замбии эта прелюдия занимает чуть больше времени, чем в других африканских странах. Всегда объясняйте цель своего звонка. Следует учитывать тот факт, что сотовая связь в Замбии не самого лучшего качества.

Рекомендации по организации деловых переговоров с замбийцами точно такие же, как и для всей Африки. Эмпатии в общении с замбийцами принадлежит ключевая роль. Всё, что говорилось ранее на этот счёт, наиболее полно проявляется в Замбии. Беседы о погоде, семье, природе, спорте или других нейтральных вещах, создающих непринуждённую, дружественную атмосферу, замбийцы считают важной частью переговоров. Таким образом они изучают своих партнёров. Обладая тонким чувством юмора, они всегда правильно оценят смешную историю или анекдот. Главное в общении с замбийцами — создание тёплой атмосферы доверия и комфорта, без которых особенно невозможен бизнес в Замбии.

Нельзя не отметить такую черту замбийского бизнеса, как авантюризм и ожидание «манны небесной» от совместных проектов. Это видно по тому, как практически бесконтрольно в стране хозяйничают китайцы, подмяв под себя ключевые сектора экономики. Свыше 12% ВВП этой страны принадлежит Китаю, а страна готова объявить о своём дефолте при общем внешнем долге в 12,5 млрд долларов в 2021 году. Приглашение бизнеса других стран, в том числе и российского, это способ противостоять натиску Поднебесной. Китайцы жёстко защищают своё присутствие в Замбии, которую они считают зоной своих интересов из-за стратегического сырья, в основном медной руды,

которую они вывозят из страны за бесценок. Нужно быть готовым к любым деструктивным действиям с их стороны, производимым руками коррумпированных замбийских чиновников, если вы перешли дорогу китайскому бизнесмену. Китайцы чувствуют себя хозяевами жизни в Замбии, а юани уже имеют хождение в стране наряду с местной валютой — квачей.

Уровень коррупции в Замбии достаточно высокий.

Всё что касается ранее высказанных положений о стиле переговоров и общения, выражении несогласия, аффективности восприятия информации африканцами, в высшей степени справедливо и к замбийцам. Эти очень мягкие, учтивые и гостеприимные люди «себе на уме» — никогда не скажут вам правду в глаза. Своё несогласие они передают иносказательно, используя образные метафоры. Может сложиться впечатление, что итоги переговоров остаются неясными. Целесообразно в этом случае иметь дополнительные надёжные источники или консультантов для уточнения понимания достигнутых договорённостей после встречи.

Переговоры с деловыми партнёрами в ресторане проводятся для закрепления отношений только после основных переговоров в офисе. Даже если вас пригласили замбийцы, будет предпочтительным, если заплатите вы. Чаевые принято давать в размере 10–15% от суммы счёта.

Одежда за столом, как правило, такая же официальная — пиджаки и галстуки, за исключением особо оговорённых случаев. В ходе встречи замбийцы поддерживают активное общение за столом, много шутят, рассказывают истории и анекдоты. Совершенно недопустимо использование в это время любых гаджетов.

При личном общении следует помнить, что замбийцы стремятся быть как можно ближе к визави. В ходе разговора (переговоров) не стоит смотреть прямо в глаза собеседнику — это считается неприличным.

Основная еда замбийцев — это кукурузная каша (мама-лыга), которую они берут руками, обмакивая её в различные виды соуса: овощной, куриный, рыбный, мясной.

Современных ресторанов не так много, в основном они находятся в Лусаке. Представлена как европейская, так и арабская, китайская кухни. Африканская еда очень популярна. Если вас пригласили в африканский ресторан, внимательно следите за поведением хозяев. Сначала нужно тщательно вымыть руки под струёй воды из специально принесённого и поданного официантом кувшина, провести продолжительный светский разговор с пригласившим вас партнёром, а затем перейти непосредственно к трапезе, не отказываясь от угощений и чая.

Особенности родоплеменных отношений в большинстве сельских районов страны, равно как и зачастую крайне низкий жизненный уровень местного населения, не должны становиться предметом для дискуссий. Особенно болезненно в Замбии воспринимаются вопросы о СПИДе, уровень инфицированности которым чрезвычайно высок в стране.

Не допускается использование согнутого указательного пальца или свиста для приглашения обслуживающего персонала: эти действия ассоциируются исключительно с обращением с животными и осуждаются замбийцами. Нельзя трогать волосы собеседника и появляться на публике в состоянии алкогольного опьянения.

Находясь в Замбии, следует помнить, что в стране имеется много специалистов, обучавшихся в СССР и в России и владеющих русским языком. Республика является одной из немногих стран, которая выбирает полностью российскую квоту на обучение студентов. Это порядка 100–120 человек в год.

При посещении Замбии нужно ориентироваться в её истории. В 1963 году Северная Родезия (так раньше называлась эта страна) получила конституцию и самоуправление.

24 октября 1964 года страна обрела независимость и имя — Республика Замбия. В 1991 году в стране впервые были проведены выборы на многопартийной основе. Гордостью граждан Замбии является более чем полувековая история мирного, стабильного и демократического развития.

Республика Зимбабве

Географическое положение. Государство в южной части Африканского континента, между водопадом Виктория, реками Замбези и Лимпопо. Граничит с ЮАР на юге, Мозамбиком на востоке, с Ботсваной на западе и Замбией на севере; не имеет выхода к морю.

Население: 15 млн человек (300 тыс. белых).

Языки: 16 официальных языков, основными из которых являются шона (70% населения) и ндебеле (20% населения). Английский — официальный язык правительства и бизнеса, основное средство обучения в школах. Распространены жестовые языки.

Религия. Большинство населения исповедует христианство (протестанты — 69%, католики — 8%, традиционные верования с христианским уклоном). Ислам, буддизм, индуизм и иудаизм также имеют свою нишу. Наблюдается рост приверженности традиционной религии и шаманским целителям.

Столица: г. Хараре (1,5 млн человек).

Моральная основа жизни зимбабвийцев концентрировано выражена в понятии «Tsika», что на языке самой большой народности страны шона означает «целомудренное поведение»: скромность, уважение, учтивость, мягкость, корректность и тактичность в обращении, чувство собственного достоинства, образованность. Эти ценности культивируются в каждой семье с самого раннего детства. Семья в широком смысле, или клан, несёт коллективную

моральную ответственность за их нарушение отдельными членами. Вот почему зимбабвийцы стараются жить в гармонии с окружающим миром и сверять свой жизненный статус с восприятием клана. В социальной иерархии люди старшего возраста пользуются безоговорочным уважением как наиболее опытные и более мудрые.

Статусность — ещё одна характерная черта зимбабвийцев, ибо расслоение общества по имущественному признаку весьма существенно. Люди при этом с гордостью относятся к своим достижениям, выставляя благосостояние на показ. Хвалебные комментарии относительно имущественного статуса зимбабвийца воспринимаются всегда положительно.

Одежда и еда служат индикатором социального положения граждан, определяя принадлежность к различным социальным группам — нищим, бедным крестьянам, городским жителям, преуспевающим чиновникам, бизнесменам и т.д. При встрече зимбабвийцы, как правило, идентифицируют себя по принадлежности к тому или иному району происхождения, что накладывает отпечаток на характер социального общения и даже на политику.

Зимбабвийцы гордятся высоким уровнем образования в стране. По данным ЮНЕСКО, около 92% молодёжи и 87% взрослого населения умеют читать и писать. Образованность — одна из ценностей зимбабвийского общества, свидетельство благосостояния семьи и возможность получить относительно достойную работу, в том числе и за пределами страны.

Большое место в культуре зимбабвийцев отводится сохранению идентичности. На протяжении столетий они бережно почитают историю семьи, знают происхождение своего рода, поклоняются реликвиям, передаваемым из поколения в поколение. В традиционной религии поддерживается почитание духа умерших предков, с которыми поддерживается спиритуальная связь. Считается, что умершие

родственники наставляют живущих на правильный жизненный путь и помогают им в решении проблем.

В представлении местного населения белые граждане не соответствуют понятию «Tsika», так как постоянно нарушают законы вежливости, особенно в отношении старших. Этот фактор следует внимательно учесть при ведении бизнеса в стране.

Важнейшим элементом культуры в Зимбабве являются приветствия. Младшие по возрасту приветствуют старших первыми. Рукопожатие крепкое и только правой рукой. Традиционно оно может производиться с последующим захватом большого пальца, как в ЮАР, но всегда более продолжительно, что не совсем обычно для европейцев. За рукопожатием могут последовать хлопки в ладоши — по два с каждой из сторон, при этом первый приветствующий произносит «Makadii», что на языке шона означает «Как поживаешь?» Мужчины при этом хлопают параллельными ладонями, а женщины — ладонями крест-накрест. В любом случае издаётся характерный воздушный звук. Во время рукопожатия в знак уважения женщины могут пригнуться, опуститься на колени или сделать реверанс. Мужчины встают только на одно колено. Члены семьи и близкие друзья могут обняться и похлопать друг друга по спине. Перед началом формального разговора следует обмен любезностями относительно состояния дел и здоровья. Переход на обращение по имени производится только с согласия собеседника. Обращению по фамилии предшествует упоминание соответствующего титула — Mr, Mrs или Miss.

К высокопоставленным лицам следует обращаться формально в соответствии с принятыми формами, описанными ранее. Если вам за 50, к вам могут обратиться как «Secigu» (дедушка) или «Ambuya» (бабушка), что считается признаком глубокого уважения к вам и вашему опыту, а не оскорблением, по западным меркам.

Зимбабвийцы коммуницируют иносказательно. Они стараются избегать любых трений в разговоре. Они никогда не будут с вами откровенными и не укажут открыто на то, что им не нравится, предпочтя со всем вежливо согласиться и промолчать, особенно если вы старше по возрасту. Много зависит от уровня отношений, но если зимбабвийские партнёры с вами не согласны, они предпочтут невербальный путь выражения этого несогласия: станут вести себя холодно, перестанут выполнять ваши просьбы и указания и т.д. Если ваши менеджеры не обладают достаточно развитым эмоциональным интеллектом, следует прибегнуть к помощи консультантов или советников для налаживания правильной кросс-культурной коммуникации.

В зимбабвийской культуре следует осторожно обращаться с юмором. Он более формален, не содержит намёков и полутонов. Шутки на тему старшего возраста или особ противоположного пола будут восприняты крайне негативно. Сарказм не допустим. Все шутки в Зимбабве сводятся к невинным анекдотам и смешным рассказам. Всегда нужно помнить о том, в какой компании вы шутите, и подходить к этому с большой осторожностью.

Личное пространство определяется расстоянием вытянутой руки. Зимбабвийцы из провинции держатся ближе. Мужчины и женщины находятся на некотором удалении друг от друга. Всякие любовные проявления между мужчиной и женщиной на публике недопустимы, хотя держаться за руки не возбраняется. Любое прикосновение к замужней женщине со стороны чужого мужчины неприемлемо.

Поддержание прямого зрительного контакта во время разговора является нормальным, если вашим собеседником не является лицом старше вас по возрасту или положению. В этом случае лучше периодически отводить взгляд в сторону, дабы не казаться неуважительным. Считается грубым, если вы хмуритесь, показываете язык, издаёте шипящие звуки или облизываете губы в присутствии противоположного

пола. Держать руки в карманах и сутулиться тоже не рекомендуется — это относится к плохим манерам.

Алкоголь в Зимбабве не приветствуется, даже если вы употребляете его по праздникам и торжественным случаям. Любые проявления гомосексуализма находятся под запретом. В стране распространена полигамия. Существенное влияние на население страны оказывает проблема распространения СПИДа.

Бизнес в Зимбабве имеет иерархическую структуру. Решение принимает руководитель после консультации со своими сотрудниками. Начальник пользуется неоспоримым авторитетом, а его распоряжения не обсуждаются подчинёнными.

Дату и время встречи необходимо назначать заранее и прибывать на неё вовремя, хотя опоздание зимбабвийцев — обычное явление. Приветствовать до начала переговоров необходимо каждого лично, начиная с находящихся рядом. Употребление соответствующих титулов при этом обязательно.

Визитные карточки вручаются исключительно правой рукой.

Не удивляйтесь, если переговоры начнутся с молитвы зимбабвийской делегации.

Приготовьтесь к тому, что окончательные договорённости будут сформулированы только по итогам нескольких встреч, так как промежуточные итоги переговоров будут выноситься на обсуждение более высокого руководства. В этой связи весь переговорный процесс с зимбабвийцами весьма затратен по времени. Обладая высоким уровнем эмоционального интеллекта, они интуитивно ощущают недосказанность, хитрость и даже обман, поэтому лучшей переговорной тактикой будет раскрытие карт сразу с веской аргументацией своего предложения. Открытость и честность на переговорах станут залогом хороших деловых отношений в будущем.

Развивая личные связи с зимбабвийцами, необходимо помнить о существенной разнице в уровне доходов иностранцев и местных граждан, что само по себе вызывает их зависть и недоверие, а также порождает многочисленные обращения с просьбами об оказании помощи друзьям или членам семьи. Лучше не демонстрировать своё благосостояние на публике, а также сразу отказаться от такого «спонсорства» под благовидным предлогом.

Будьте готовы к тому, что зимбабвийцы поинтересуются вашим образованием и карьерой. Как отмечалось, они любят статусность и образованность. Открыто рассказав о своих успехах в бизнесе, вы тем самым повысите уровень доверия к себе и к своей компании у местных партнёров.

По данным Transparency International, страна занимает 157-е место из 180 стран мира по уровню коррупции, что существенно затрудняет ведение бизнеса в Зимбабве. Поскольку этому социальному злу в стране объявлена война, то любой дорогой подарок зимбабвийцу может быть расценён как взятка.

Дарение подарков — это отдельное искусство в стране. Подарок рассматривается как символ дружбы и отказ от него оскорбляет достоинство дарящего. В местной культуре не считается предосудительным попросить вас привести с родины или из командировки в качестве подарка что-то конкретное. Если вы впервые в стране, вам обязательно вручат местный сувенир. Подарки дарят по всем случаям: появление на свет ребёнка, день рождения, свадьба, окончание учебного заведения, церковный праздник, отъезд и т.д. Подарки могут быть как в упаковке, так и без, но демонстрация содержимого обязательна перед всеми в момент дарения. Ответной реакцией могут быть хлопанье в ладоши, танцы, свист, подпрыгивание и не обязательно вербальное выражение благодарности. Лучшим подарком всегда являются продукты питания.

Отличительной национальной чертой зимбабвийцев, как отмечалось, является особо подчёркнутое уважение к старшим. Если вы совершаете поступки вопреки желанию последних, критикуете их, не соглашаетесь с их мнением или просто игнорируете, тем самым вы грубо нарушаете морально-этические нормы поведения в стране и можете забыть про какую-либо возможность начала бизнеса в Зимбабве. Второе важное правило — контроль эмоций на публике в любых ситуациях. Потерянное самообладание обернётся общественным осуждением. Восстановить репутацию будет крайне сложно.

Находясь в стране, не критикуйте её жителей. Зимбабвийцы считают это своим делом. Любое вмешательство извне задевает их гордость. Избегайте участия в каких-либо политических дискуссиях. За последнее время в стране произошло столько изменений, что даже сами жители не имеют на этот счёт однозначных оценок. Всякие разговоры по поводу чьей-то бедности считаются грубыми и агрессивными. Не заводите разговоры о распространении СПИДа — это болезненная тема для зимбабвийцев, так как число умерших от этой болезни очень велико. Это трагедия большинства семей, в связи с которой 1,3 млн детей стали сиротами.

Расовая тема — табу. Многие помнят времена колониального угнетения.

Среди местного населения не принято публично объявлять плохие новости или предлагать не совсем приятные темы для обсуждения. Не допускается скандалить, сквернословить и отпускать унижительные шутки на чей-то счёт.

При посещении домов зимбабвийцев помните о подарке (лучше что-то съедобное).

Обувь снимать не всегда обязательно, а вот головные уборы — да. Если вам предлагают чай или кофе, будет неуважительным отказаться.

До начала приёма пищи местные граждане произносят фразу «Ramusogoi», что на языке шона является

эквивалентом «Приятного аппетита». На самом деле она дословно переводится как «Извините меня, пока я буду есть». Трапеза производится сидя на низких табуретках или на специальном мате на полу. Пища традиционно берётся руками, хотя столовые приборы тоже могут использоваться. До начала приёма пищи и по его окончании подаётся вода для мытья рук. Как правило, это делает хозяйка дома, пока вы сидите за столом. Угощение каждого гостя производится индивидуально хозяином дома, поэтому не стоит сразу набрасываться на еду. Подождите, пока до вас дойдёт очередь.

Говорить с полным ртом или пользоваться телефоном за столом считается грубым.

Блюда Зимбабве включают в себя как традиционные, так и международные виды. Некоторые из известных зимбабвийских рецептов включают в себя солёный арахис, тыкву с кукурузной мукой и рагу из арахисового масла. Национальным блюдом является садза — вид каши, приготовленной путём смешения кукурузной муки с водой до придания ей густой консистенции. Обычно эта каша принимается во время обеда или ужина и подаётся с листовыми овощами (комолией, шпинатом, или зелёной листовой капустой), бобами и мясом, которые готовятся до этого (запекаются, жарятся, варятся, и т.п.). Садза также часто употребляется вместе с простоквашей или другими изделиями с лактозой. Её также едят с засушенными сардинами: в этом случае блюдо может называться матемба или капента. Более жидкой формой каши является бота. В неё добавляют такие ингредиенты, как масло, арахисовое масло, молоко, или, в некоторых случаях, джем. Боту обычно употребляют на завтрак.

Кухня белых граждан (в основном африканеров) включает браай (жареная говядина на гриле), снэк билтонг (разновидность вяленого мяса) и бореворс (пряная колбаса из говядины на гриле).

Так как Зимбабве раньше была британской колонией, жители страны и сегодня следуют некоторым английским обычаям: едят овсянку на завтрак по утрам, пьют полуденный и послеобеденный чай, едят на обед то, что могло остаться с ужина вчерашнего дня и т.д.

Зимбабвийская кухня имеет оттенки португальской кухни, потому что именно португальцы начали завозить арахис в страну в XVI веке. В результате в рецептуру многих зимбабвийских блюд входит арахис в том или ином виде.

Жители Зимбабве предпочитают носить красочную одежду. Особенно популярны такие типы одежды, которые закрывают как можно больше участков тела сразу. Национальным костюмом страны являются балахоны, обширные головные уборы, укутывающие голову, а также серьги и ожерелья. Традиционная одежда Зимбабве надевается по специальному случаю, например в День независимости или в День национальных героев. Однако многие жители страны больше не носят традиционный зимбабвийский наряд. Современная одежда уже давно используется населением, особенно в деловой среде.

Одежда, как мужская, так и женская, на время официальных встреч должна быть спокойных (лучше тёмных) тонов, аккуратная и чистая. Расцветки костюмов, рубашек, галстуков не должны быть выделяющимися, а женский макияж не должен концентрировать внимание. Парфюмерией лучше пользоваться осторожно. Юбка должна прикрывать колена. Оголённые плечи, даже в условиях жары, недопустимы — это считается оскорбительным. Женщины могут надевать брюки, лучше тёмных тонов.

Планируя бизнес в Зимбабве, надо понимать, что страна находится в сложном периоде перехода от 40-летней диктатуры бывшего президента Роберта Мугабе к новой жизни с прицелом на положительные трансформации в пришедших в упадок экономике, инфраструктуре и социальной сфере. Новое руководство страны делает ставку на привлечение зарубежных инвестиций.

Отличительной чертой Зимбабве является доминирующее положение молодёжи (60% населения моложе 25 лет и свыше 37% — моложе 14 лет). Молодёжь быстро учится, в том числе и бизнесу, впитывая западную культуру, и всё больше отдаляется от традиций своих предков.

Республика Намибия

Географическое положение. Государство в Южной Африке. На севере граничит с Анголой и Замбией, на востоке с Ботсваной, на юго-востоке и юге с ЮАР. С запада омывается водами Атлантического океана.

Население: 2,54 млн человек.

Языки: официальный — английский (7%); наиболее распространённый среди белого населения — африкаанс (60%), немецкий — 32%; местные африканские языки племён овамбо, гереро, нама и др. (1%).

Религия: христианство — 80–90% населения (не менее 50% лютеране), 10–20% местные вероисповедания.

Столица: г. Виндхук (0,43 млн).

В основе поведения намибийцев лежит христианская мораль и местные национально-исторические заповеди, базовыми чертами которых является личная скромность, уважение старших, учтивость, мягкость, корректность и тактичность в обращении.

Чёрные намибийцы, как и все африканцы, живут по своим природным биоритмам, которые не всегда совпадают с динамикой современной жизни. Опоздания на деловые встречи или мероприятия, медлительность, необязательность и кажущаяся заторможенность могут быть распространённым явлением. Африканеры и немцы, проживающие на территории Намибии, напротив, весьма пунктуальны и не любят опозданий.

В Намибии принято первыми приветствовать незнакомых людей. Начало любого общения без приветствия считается грубейшим нарушением местной культуры. Младшие, как правило, первыми приветствуют старших.

Намибийцы — открытые и приветливые люди, имеющие особое расположение ко всем иностранцам. В этой связи они всегда стараются первыми выразить свою расположенность.

В деловой среде намибийцы подчёркнуто вежливы, разговаривают между собой спокойно, никогда не повышают голоса друг на друга.

Рукопожатие имеет разные вариации в зависимости от степени владения местной культурой и принадлежности к тому или иному полу. Как правило, это обычное протягивание руки друг другу. Намибийские мужчины приветствуют друг друга «африканским» рукопожатием, таким как в ЮАР (смотрите выше). Среди намибийских женщин рукопожатия не приняты, за исключением приветствия высокопоставленных особ. В обыденной жизни и в деловом общении женщины обмениваются между собой словесными приветствиями, а мужчины с женщинами обмениваются рукопожатиями и наклонами головы.

При формальном знакомстве принято представляться, полностью называя свои имя и должность. Старшие по возрасту или званию, как правило, представляют младших.

Намибийцы легко идут на контакт и зачастую сами иницируют знакомства.

Правилам обращения, устным и письменным, принадлежит особое место в деловой культуре намибийцев. Они подробно описаны в настоящей книге и должны соблюдаться.

Взаимоотношения сотрудников намибийских компаний и учреждений с руководством и между собой — более тесные и менее формальные, чем в странах Европы и Америки. Это объясняется малым населением Намибии и особенностями африканской культуры, в основе которой лежат

коллективизм и тесное взаимодействие на личностном уровне.

В деловой среде женщины пользуются одинаковыми правами, привилегиями наряду с мужчинами. Женская эмансипация — одно из достижений борьбы за независимость, которая поддерживается на государственном уровне. Уважительное отношение ко всем партнёрам в Намибии, независимо от пола, является неперенным условием успешности на рынке этой страны.

В зависимости от партнёров и целей деловых встреч места для их проведения лучше подбирать, сообразуясь с обстановкой и их пожеланиями. Как правило, государственные чиновники высокого ранга организуют переговоры и встречи в своих министерствах и ведомствах и не склонны к неформальному общению. Представители частного бизнеса, особенно «белого», весьма раскованы в своих пристрастиях и предпочитают неформальный стиль общения на природе или в местных ресторанах. Они охотно приглашают своих партнёров в свои семейные поместья, предлагая ночёвку, браай, сафари и угощения спиртными напитками.

Как правило, переговоры, начатые в офисе, переходят в неформальное общение в ресторане или пабе.

Подарки и сувениры, в выборе которых следует быть внимательным и щепетильным, играют большую роль в деловой культуре Намибии. Многие чёрные намибийцы, например, водку не употребляют совсем, а вот бутылка хорошей водки, подаренная бывшему выпускнику российского вуза (а таких в Намибии много), может быть воспринята с большой благодарностью. Подарки и сувениры должны иметь практическое применение (еженедельники, ручки, календари, сумки, конфеты и т.д.). Изучение вкусов и предпочтений партнёров до начала общения приобретает в этой связи особое значение.

Цветы принято дарить только по личным праздникам и торжествам.

При планировании переговоров нужно чётко понимать, что в намибийском обществе происходят существенные сдвиги в кадровых вопросах. Политики и бизнесмены более старшего возраста, хорошо помнящие роль СССР в поддержке вооружённой борьбы ныне правящей партии СВАПО, уходят со сцены, уступая место молодым, прагматичным кадрам, обучавшимся, как правило, в западных странах. Эти люди — жёсткие переговорщики, имеющие хорошее образование и опыт практической работы, в том числе в странах Запада. Как правило, они лоббируют интересы тех стран, в которых обучались. В основном это скандинавские страны, в особенности Финляндия. (Для справки: финские миссионеры появились в Намибии ещё в XIX веке)

Самым большим праздником в Намибии является Рождество, отмечаемое в ночь с 24 на 25 декабря. Накануне поздравляют всех друзей и знакомых. Официальных поздравлений от лица бизнеса по случаю других праздников отправлять не принято. По климатическим соображениям наиболее удобное время для деловых поездок — с января по май и с сентября по ноябрь.

Намибия — страна бедная. Демонстрация вычурной деловой одежды и аксессуаров будет воспринято неправильно. Одежда, как мужская, так и женская, на время официальных встреч должна быть спокойных тонов, аккуратная и чистая. Не стоит демонстрировать дорогие часы или украшения. У чёрных намибийцев, в своей массе бедных, это вызовет только раздражение. Расцветки костюмов, рубашек, галстуков не должны быть выделяющимися, а женский макияж не должен концентрировать внимание. Парфюмерией пользоваться очень умеренно, ибо зачастую встречи и переговоры с партнёрами приходится проводить в душном помещении безкондиционеров. Даже в жаркую погоду женщины не должны чрезмерно оголяться. Короткие юбки не приветствуются.

С деловыми партнёрами, за исключением государственных чиновников, можно встречаться без пиджаков, часто и без галстуков, особенно в жаркое время года, когда температура в Намибии повышается до 34–36 градусов.

Причёска не имеет особого значения, главное, чтобы она была опрятной и аккуратной. Следует учесть, что намибийские мужчины предпочитают брить головы, а женщины могут иметь самые экзотические сплетения волос на голове, подготовка которых занимает до 4 часов, представляя собой зачастую настоящее произведение искусства, что, однако, не должно служить поводом для рассматривания этого произведения членами делегации во время проведения переговоров.

Телефонная культура в Намибии такая же, как в ЮАР. Звонить после 9 часов вечера не принято; звонки короткие, представления обязательны, звонки чиновникам высокого ранга только через помощников. Беря визитную карточку с номером мобильного или офисного телефона, всегда поинтересуйтесь заранее насчёт возможности звонка в будущем.

Мобильная связь в Намибии хорошо развита и является практически основным каналом общения с партнёрами.

Все процедуры и особенности переговоров с африканцами, описанные в настоящей книге, полностью относятся и к Намибии. Ещё раз хочется подчеркнуть — намибийцы, как и все африканцы, категорически не приемлют агрессивный, конфронтационный стиль переговоров. Любой намёк на нажим, высокомерие или раздражённость сведут на нет результаты переговоров и надолго закроют возможность дальнейшего общения.

Переговоры с деловыми партнёрами в ресторане проводятся только с теми из них, с кем уже установлен определённый уровень отношений. Даже если вас пригласили намибийцы, будет предпочтительным, если заплатите вы. Чаевые принято давать в размере 10–15% от суммы счёта.

Одежда за столом, как правило, свободная, с учётом жаркого климата. Пиджаки и галстуки не востребованы, за исключением специально оговорённых случаев.

Неформальные отношения являются основой для устойчивых деловых контактов в Намибии. При личном общении следует помнить, что чёрные намибийцы стремятся расположиться к собеседнику как можно ближе. Намибийские мужчины могут разговаривать, держась за руки, что считается естественным.

В ходе разговора (переговоров) не стоит смотреть прямо в глаза собеседнику, если он чёрный африканец. С белыми африканерами, наоборот, в беседе лучше поддерживать непосредственный зрительный контакт.

Основная еда чёрных намибийцев — это рис, который они едят с рыбой и овощами. В пищу употребляется много дичи. Большинство ресторанов — это современные и уютные заведения, где представлена кухня таких стран, как Германия, Франция, Швейцария, Италия, Греция, Португалия, Китай и Тайвань. Африканская еда представлена в отдельных ресторанах, где можно отведать мясо крокодила, страуса, зебры и других диких животных. Приготовление таких блюд отличается от африканского стиля. Они, как правило, готовятся по рецептам европейских и азиатских поваров. Следует отведать и чисто намибийское блюдо из дичи с трюфелями или с грибами. Намибийцы не настаивают на употреблении традиционных блюд, предоставляя свободу выбора гостям.

Гастрономический этикет в Намибии не отличается от общеевропейского.

Курение в большинстве ресторанов запрещено.

Расовый вопрос, как и во всей Африке, является самым чувствительным в Намибии. В отличие от других африканских стран, где проживают белые, Намибии удалось гармонизировать расовые отношения и обеспечить взаимное уважение различных расовых групп, при всём при том, что пропасть, разделяющая бедных и богатых, огромна.

Не стоит забывать, что экономика в стране находится в руках белых и практически управляется ими. Политическая власть принадлежит чёрным.

В разговоре не стоит обсуждать вопросы внутренней политики и партийной принадлежности. Особенности родоплеменных отношений в большинстве сельских районов страны, как и зачастую крайне низкий жизненный уровень местного населения, также не должны становиться предметом для дискуссий.

Находясь в Намибии, следует иметь в виду, что в стране имеется много специалистов, обучавшихся в СССР и в России и владеющих русским языком.

Несколько слов об истории страны: с 1884 года территория была немецкой колонией, которая была завоёвана Британской империей в ходе Первой мировой войны. В 1920 году территория под названием Юго-Западная Африка была передана под управление Южной Африке. В 1966 году народ Намибии основал Народную организацию Юго-Западной Африки (SWAPO — ныне правящая партия) и начал вооружённую борьбу с оккупационным режимом апартеида ЮАР. В результате этой борьбы, которую активно поддерживал Советский Союз подготовкой кадров и поставкой вооружения, Намибия получила независимость и стала самостоятельным государством.

Народная Республика Мозамбик

Географическое положение. Государство в Юго-Восточной Африке, бывшая португальская колония, независимое государство с 1975 года. Мозамбик омывается Индийским океаном на востоке, граничит с Танзанией на севере, Малави и Замбией на северо-западе, Зимбабве на западе, Свазилендом и ЮАР на юге.

Население: 31,7 млн человек.

Языки: государственный — португальский; местные языки — имакуа, чиньянджа, чишона и шангаан.

Религия. Свыше 50% населения придерживается местных традиционных верований, остальные — христиане-католики (30%) и мусульмане (18%).

Столица: г. Мапуто (1,1 млн человек, с пригородами 2,7 млн).

Мозамбик — страна древней истории и огромного разнообразия культур и обычаев, где говорят на 40 местных наречиях, и только 8% населения считают португальский язык своим родным. Менее 50% населения владеют им свободно, несмотря на то, что он является государственным.

В основе поведения мозамбикцев лежат религиозная мораль и местные национально-исторические заповеди, базовыми чертами которых является скромность, уважение старших, память о предках, учтивость, мягкость, корректность и тактичность в обращении.

В Мозамбике принято первыми приветствовать незнакомых людей простыми фразами: «Доброе утро/день/вечер». Если вы собираетесь продолжить общение, обязательно спросите: «Как поживаете?» Начало любого разговора без приветствия считается грубейшим нарушением местной культуры. Если вы уже знакомы с человеком, обязательно расспросите его о семье, здоровье, детях. Это своеобразный ритуал, соблюдение которого позволит поддерживать добрые отношения с местными гражданами.

Одним из самых распространённых способов приветствия является рукопожатие. Мужчины протягивают друг другу руки, и только правые. Часто для рукопожатия используют обе руки или только правую с поддержкой её за предплечье левой рукой. Рукопожатия должны быть энергичными с небольшой задержкой. Хорошие друзья при встрече обнимаются, похлопывая друг друга по спине. При встрече двух мужчин, считается нормальным удерживать друг друга за руки и находиться на расстоянии ближе дистанции, принятой в западной культуре. Это указывает на

хорошие, дружеские отношения и никак не на сексуальную близость.

Женщины приветствуют друг друга рукопожатием, словесно или кивком головы. Хорошие подруги обмениваются поцелуями в обе щеки.

Мужчины и женщины обмениваются рукопожатиями или кивками головы.

В сельской среде предпочтительным является кивок, в городской — рукопожатие. Хорошие друзья обмениваются поцелуями в обе щеки. Приветствие является очень важным элементом культуры Мозамбика, игнорировать который нельзя даже при встрече с незнакомыми людьми.

Мозамбикцы спокойно относятся к касанию друг друга в очередях. Касание женщиной мужчины в других случаях будет расценено как желание привлечь к себе внимание в сексуальном плане.

При знакомстве принято представляться, полностью называя свои имя и должность. Старшие по возрасту или званию, как правило, представляют младших.

Важное место в мозамбикской деловой культуре отводится обращениям. Как правило, перед фамилией произносится «Senhor» (господин) или «Senhora» (госпожа). Переход на имена допускается только с согласия партнёра, которое он инициирует сам. К чиновникам высокого ранга (президент, министр, посол) следует обращаться «Excellencia» (превосходительство). Имя и фамилия могут в этом случае не добавляться.

Визитные карточки важны при установлении контакта в ходе встречи, хотя сами мозамбикцы не всегда могут их иметь. Строгих правил по их вручению нет, кроме того что для их передачи партнёру необходимо использовать исключительно правую руку. Визитные карточки, полученные от партнёров, принято держать перед глазами на протяжении всей встречи, что свидетельствует об уважительном отношении к собеседникам. Имя собеседника,

наряду с его должностью вместе с обращением, являются очень важными для мозамбикцев. Произносите их в ходе встречи правильно.

Отношения между сотрудниками, будь то государственных учреждений или частных компаний, строятся на правилах субординации, которая в отличие от других африканских стран имеет более строгий, зачастую авторитарный характер. Как правило, руководители, особенно высокого ранга, обладают лучшим образованием и большим опытом и зачастую принимают решения единолично. Кроме того, по своему материальному достатку они могут принадлежать к обеспеченному классу, который ставит себя выше над всеми остальными.

В деловой среде женщины пользуются в целом одинаковыми правами и привилегиями наряду с мужчинами. Женщины представлены в правительстве и парламенте страны. Вместе с тем женская эмансипация не достигла того уровня, который существует в ряде других стран Африки. В сельской местности женщина не является равной с мужчиной и вынуждена выполнять самую тяжёлую работу по содержанию семьи.

В деловой среде не принято выражать свои эмоции по отношению к женщинам. Роль женщины в бизнесе и в государственных делах в Мозамбике во многом определяется районом её происхождения.

По своим этническим, культурным и экономическим особенностям страна разделена на три части — север, юг и центр. В северных районах роль женщины в обществе является главенствующей, в то время как на юге доминирует патриархат. В прибрежных районах велико влияние мусульманской культуры, где главная роль в обществе принадлежит мужчине.

В зависимости от партнёров и целей деловых встреч места для их проведения лучше подбирать, сообразуясь с обстановкой и пожеланиями партнёров. Как правило,

чиновники высокого ранга организуют переговоры и встречи в своих министерствах и ведомствах и не склонны к неформальному общению. Представители частного бизнеса также предпочитают начинать разговор в своём офисе, либо в отеле.

В связи с тем, что Мозамбик — страна бедная, целесообразно инициативу по выбору достойных помещений для переговоров брать на себя. Для этих целей всегда доступны отдельные комнаты в отелях или бизнес-центрах. Как правило, переговоры, начатые в офисе, желательно перевести в неформальное общение в ресторане или баре, куда возможно пригласить своих партнёров.

Опоздания на встречи — частое явление. Мозамбикцы необязательны, ибо как все африканцы живут по природным биоритмам, что не всегда совпадает с динамикой современной жизни. Представительские мероприятия они рассматривают в качестве приятного времяпрепровождения. Любят компании и застолья и не терпят, когда кто-то из гостей, сидит, например, уткнувшись в книгу или мобильный телефон.

Особенности подарков и сувениров для африканцев не раз упоминались в настоящей книге, и целиком и полностью относятся к мозамбикцам. Цветы, как правило, дарятся в связи с личными праздниками в кругу родных и близких. Если вы придёте на первую формальную встречу без подарков и сувениров — это считается нормальным. Будет лучше сначала изучить вкусы партнёров.

При планировании переговоров нужно понимать, что люди старшего возраста пользуются уважением и почётом в обществе. Им оказываются особые знаки внимания. К ним обращаются подчёркнуто вежливо. Им первыми дают высказаться за столом переговоров.

Самым большим праздником Мозамбика является Рождество, отмечаемое в ночь с 24 на 25 декабря. Накануне поздравляют всех друзей и знакомых. Официальных

поздравлений по случаю других праздников отправлять не принято.

При планировании деловых поездок нужно помнить о том, что январь — месяц отпусков, когда не работает большинство госучреждений и офисов компаний.

Мозамбик — страна бедная и весьма консервативная. Демонстрация вычурной деловой одежды и аксессуаров будет воспринята как оскорбление. Одежда, как мужская, так и женская, на время официальных встреч должна быть спокойных (лучше тёмных) тонов, аккуратная и чистая. Оголённые плечи и колени, даже в условиях жары, недопустимы. Это считается оскорбительным. Женщины могут надевать брюки, лучше тёмных тонов.

С деловыми партнёрами высокого уровня, особенно с государственными чиновниками, даже в жаркое время года, когда температура в Мозамбике повышается до 40 градусов, целесообразно встречаться в строгих костюмах и галстуках. В остальных случаях мужчины могут быть в аккуратных брюках и рубашках с галстуками. В ходе встречи по обоюдному согласию можно снять пиджаки. Со стороны мозамбикцев, помимо классических костюмов, допускается ношение национальной одежды строгих расцветок. Женщины могут быть одеты в красочные национальные платья с платками на голове. Джинсы или мятая одежда неуместны и никак не оправданы в ходе деловых встреч. Причёска должна быть скромной, опрятной и аккуратной.

Телефонный этикет в Мозамбике точно такой же, как и в англоговорящих странах юга Африки: нельзя звонить поздно, звонки должны быть короткие, связываться с чиновниками высокого ранга нужно через помощников. Единственное отличие — в Мозамбике прелюдия разговора занимает чуть больше времени, чем в других, африканских странах.

Любые деловые мероприятия в Мозамбике должны быть обговорены и подготовлены заранее. Ожидание встречи

с государственными чиновниками высокого ранга может занять некоторое время. Точная дата и время встречи согласовываются за несколько дней. В бизнесе организация мероприятий происходит значительно быстрее и проще. Тем не менее, поскольку в мозамбикском обществе личные дела превалируют над общественными обязательствами, не исключено, что партнёр, с которым вы заранее договорились о встрече, может на неё не прийти по семейным обстоятельствам (похороны родственника, болезнь близких, присутствие на религиозной церемонии) и т.д. При работе в Мозамбике необходимо всегда располагать достаточным резервом времени и учитывать эту особенность.

Процесс подготовки и проведения переговоров в Мозамбике ничем не отличается от африканских стран и достаточно подробно описан в настоящей книге. Мозамбикцы больше времени уделяют общим разговорам, считая их наиболее важной частью переговоров. Они обладают тонким чувством юмора и всегда правильно оценят смешную историю или анекдот. Главное до начала переговоров создать атмосферу доверия и комфорта, без которых достижение поставленных целей будет затруднено.

В общении мозамбикцы в зависимости от ситуации очень разные люди. Когда речь идёт о делах — они мягкие люди «себе на уме». Они говорят только то, что хочет слышать партнёр, боясь обидеть его отказом. В обыденной обстановке они прямолинейны и могут начать подробно спрашивать вас о личной жизни или открыто сделать вам замечание относительно веса, цвета кожи, одежды и т.д. В ходе обсуждения сделки мозамбикцы склонны торговаться и делать значительные уступки при условии соблюдения правил переговоров: уважение партнёра, отсутствие признаков высокомерия, наличие эмпатии.

Если вы испытываете внутреннюю радость от результатов переговоров, сохраняйте спокойный и невозмутимый вид. Партнёры могут передумать. И наоборот, лёгкое несогласие,

выраженное в вежливой и мягкой форме, позволит получить дополнительные преимущества. Мозамбикцы любят торговаться. В этой связи процесс переговоров длится долго, что требует большого терпения со стороны иностранцев.

Переговоры с деловыми партнёрами в ресторане проводятся только после основных переговоров в офисе для закрепления отношений. Даже если вас пригласили мозамбикцы, будет предпочтительным, если заплатите вы. Чаевые принято давать в размере 10–15% от суммы счёта.

Одежда за столом, как правило, менее официальная. В Мозамбике, так же как и во всей Африке, неформальные отношения являются основой для устойчивых деловых связей. В ходе разговора (переговоров) допускается смотреть прямо в глаза собеседнику, если он равен по статусу и одного пола. В разговоре со старшим по возрасту лучше смотреть вниз, выражая тем самым уважение.

Основное национальное блюдо мозамбикцев — это кукурузная каша (мамалыга), которую они едят руками, обмакивая её в различные виды соуса — овощной, куриный, рыбный, мясной. Современных ресторанов не так много, в основном они находятся в Мапуту. Представлена в основном местная кухня, которая изобилует морепродуктами. Очень популярны местные ресторанчики у рыбного рынка столицы, куда свозится весь дневной улов морепродуктов. Вам быстро приготовят выбранные на рынке рыбу, крабы или гигантские креветки, пока вы пьёте качественное мозамбикское пиво. Мозамбикцы любят приглашать туда иностранцев, однако санитария в таких местах оставляет желать лучшего.

Если вас пригласили в африканский ресторан, уделите полное внимание хозяевам. Считается грубым нарушением этикета отказ от предложенных угощений, игнорирование светского разговора перед началом трапезы, «погружение» в компьютер или телефон, «забывчивость» в выражении благодарности за встречу и еду.

Следует уметь читать наиболее распространённые жесты, такие как «хватит» — кулак правой руки, накрытый ладонью левой, «иди сюда» — сжатие пальцев правой ладони, повернутой от себя (скребление), «особая благодарность» — взятие передаваемого предмета двумя руками одновременно. Для привлечения внимания мозамбикцы используют цыкающий звук «пс».

Национальная кухня Мозамбика — это смесь кухни народов банту с добавлением арабских и португальских блюд. Характерны блюда из рыбы и морепродуктов. Среди типичных продуктов — рис, кукуруза, свинина, говядина, курица, картофель, фрукты. Излюбленными напитками являются шотландский виски, белый портвейн, местная водка кашу и пиво. В Мозамбике очень популярны различные каши: из кассавы, пшена, риса и кукурузной муки. Традиционным местным блюдом считается гуляш, в который добавляется разломанная сушёная рыба, слегка обжаренная в масле и смешанная со сладким картофелем, луком, маслом, курицей, чили и водой.

Современных ресторанов не так много, в основном они находятся в Мапуту.

Особенности родоплеменных отношений в большинстве сельских районов страны, равно как и зачастую крайне низкий жизненный уровень местного населения, не должны становиться предметом для дискуссий. Не стоит говорить о политике, так как население севера и юга страны до сих пор разобщено после пережитой продолжительной и жестокой гражданской войны.

Находясь в Мозамбике, следует помнить, что в стране проживает много специалистов, обучавшихся в СССР и в России и владеющих русским языком. После приобретения страной независимости в 1975 году в Мозамбике работало большое количество наших сограждан — врачей, геологов, военных. В стране по-доброму относятся к русским, особенно старшее поколение. Вместе с тем в связи

с открытием крупных месторождений нефти и газа в Мозамбике появилось большое количество западных бизнесменов. Много молодых специалистов получили образование в США, Франции, Италии, Португалии и других странах Запада. Молодые руководители государства и местных компаний ориентируются исключительно на запад, прагматичны и жёстки при ведении дел. Владение английским языком в этой среде стало обязательным.

Особенностью внутренней жизни Мозамбика в последнее время стало массовое возвращение португальцев в свою бывшую колонию.

Республика Ангола

Географическое положение. Государство в Южной Африке, граничит с Намибией на юге, Демократической Республикой Конго на северо-востоке и севере, Замбией на востоке, а также Республикой Конго (эксклав Кабинда), омывается с запада Атлантическим океаном.

Население: 32 млн человек.

Языки. Государственный язык — португальский. Широко распространены африканские языки банту: киконго, кимбунду, умбунду, чокве, мбунда, кваньяма.

Религия. Более 53% населения в Анголе — христиане. Большинство из них — католики (38%) и протестанты (15%). Около 47% ангольцев исповедуют местные верования.

Столица: г. Луанда (2,6 млн, с пригородами 8,6 млн).

Современная Ангола — страна Африки, которая сформировалась под влиянием сильных этнических традиций, 500-летнего португальского колониализма и продолжительной гражданской войны (1975–2002 гг.). Страна не имеет единой национальной идентичности и во многом разделена по этническим, религиозным, расовым, региональным и другим признакам. Ангольцы боготворят своих

предков, верят в духов и загробную жизнь, почитают этническую религию (47%) и в большинстве своём строят жизнь на основе родоплеменных отношений. Говорить о единой системе моральных ценностей в Анголе не приходится. Португальское влияние выражается в принятом в стране государственном языке, активном присутствии католической церкви (38% населения — католики) и внутреннем укладе жизни значительной части населения. Португальская культура служит основой современного бизнес-этикета Анголы. Гражданская война оказала существенное экономическое, социальное и психологическое воздействие на население страны, которое постепенно возвращается к своим историческим истокам, медленно осваивая в том числе и практику делового общения.

Динамика роста экономических возможностей последних лет, основанных на нефтегазовом секторе, предприимчивость ангольцев, допущенных до ведения бизнеса, создали особый тип деловой культуры в этой стране, базирующийся на прагматизме, клановости и исключительно на личном интересе. Согласно рейтингу Всемирного банка, Ангола занимает 181-е место из 189 в мире по доступности и прозрачности условий для ведения бизнеса.

В стране сформировались свои стандарты поведения в бизнес-среде, вобравшие в себя много черт национальной, а также португальской культуры и психологии, с одной стороны, и западной манеры ведения дел периода зарождающегося капитализма — с другой. Интернационализация деловой среды в Анголе проявляется, прежде всего, в нарастающем использовании английского языка как средства международного делового общения.

Любые деловые контакты в Анголе начинаются с приветствия и рукопожатия, которое осуществляется правой рукой. Близкие друзья и партнёры могут обняться и похлопать друг друга по плечу. При рукопожатии партнёры смотрят друг другу в глаза, тепло и искренне улыбаясь. В другое

время пристальные или частые взгляды принимаются за агрессию и грубость. Члены семьи и очень близкие друзья могут обмениваться поцелуями. При приветствии группы людей необходимо протянуть руку каждому, начиная со старшего по званию и возрасту, выразив наиболее авторитетным из них своё почтение наклоном головы. При приветствии старших по возрасту в глаза смотреть не принято. Этим вы показываете своё уважение. Ангольские женщины при первом знакомстве также избегают прямого взгляда. Не рекомендуется смотреть в глаза при приветствии и женщинам-гостям.

Процедура приветствия в Анголе растянута во времени и не терпит никакой спешки. Как правило, сказав: «Здравствуйте», «Доброе утро, день или вечер», нужно поинтересоваться у собеседника относительно его жизни, дел, семьи, здоровья. Расспросить о тех событиях, которые произошли с момента последней встречи, и ответить на аналогичные вопросы с его стороны. «Разговор за жизнь» — характерная особенность начала любого общения в Анголе и залог установления хороших личных и деловых отношений.

Как правило, в ходе первой встречи не следует переходить непосредственно к деловому общению. Лучше посвятить время налаживанию личного контакта и доверительных отношений. Хорошая шутка может быть удачным шагом к завязыванию взаимных симпатий.

При знакомстве, принято представляться, полностью называя свои имя и должность. Младшие представляются старшим первыми. Ангольцы формальны и щепетильны в использовании обращений. В деловой среде обращаются по фамилии с приставками Sr (Senhor — господин) и Sra (Senhora — госпожа). К государственным чиновникам высокого ранга принято обращаться «Excellencia» (превосходительство), без добавления фамилий и имён. В неформальной среде допускается обращение по имени, но только с согласия партнёра.

В деловой культуре ангольцев принято при знакомстве вручать партнёрам визитные карточки. Сами ангольцы не всегда их имеют, но, как правило, ожидают получить их от вступающих в деловой контакт.

Расстояние между собеседниками в Анголе меньше, чем у европейцев и американцев. Шаг назад в этом случае будет расценён как оскорбление. Отношения между сотрудниками, будь то государственных учреждений или частных компаний, строятся на правилах строгой субординации. Стиль руководства — авторитарный, не исключаяющий при этом консультации и обсуждения вопросов с подчинёнными. Специалисты и советники играют ключевую роль в формировании мнения руководителя. В этой связи процесс принятия решения весьма замедлен.

Система поощрения труда сотрудников развита плохо. Мотивация, как правило, отсутствует. Ангольцы медлительны и ленивы в работе. Двухчасовой перерыв на обед перерастает в неопределённое по времени отсутствие на рабочем месте. Руководитель под благовидным предлогом может несколько дней не появляться в офисе, что делает крайне затруднительным оперативное решение каких-либо вопросов. Вы можете бесконечно ходить по инстанциям, добиваясь встречи с ответственным лицом, слыша в ответ от его секретаря одно и то же: «Начальника нет, когда будет — не знаю». Вам часто говорят, что он будет завтра. Вы принимаете это за чистую монету, появляясь в офисе с утра. Это может повторяться изо дня в день, хотя сама встреча не даёт гарантий решения вопроса.

Как правило, за «услугу» у вас попросят денег. Ангола — одна из самых коррумпированных стран Африки.

Согласно традиционной культуре, женщина в Анголе пока не имеет равного статуса с мужчиной. Вопрос гендерного равенства всё чаще обсуждается в обществе, а женщинам предоставляется всё больше возможностей конкурировать с мужчинами в политике, науке и в бизнесе, однако удаётся

это лишь единицам. Отношения между полами достаточно свободные, хотя обнимания и поцелуи на публике не распространены.

Следует отметить особый характер межрасовых отношений в Анголе. Португальцы за годы правления в стране пропагандировали так называемую теорию «лузотропикализма», согласно которой португальский колониализм якобы «отличался в лучшую сторону» по сравнению с колониализмом других стран, своим «человеческим» лицом и «гуманностью». «Гуманность» находила непосредственное выражение в активном смешении чёрной и белой расы и появлении большого количества метисов и мулатов. В социальном плане эти расовые группы получали лучшее образование и обеспечение со стороны португальцев в целях создания промежуточного класса управленцев и помощников европейских колонизаторов. Как результат, в стране отсутствует расовая напряжённость. Любой намёк на расовые различия будет воспринят как минимум с недоумением. Метисы и мулаты продолжают играть важную роль в бизнесе и управлении государством как наиболее образованные и профессионально подготовленные люди.

Деловые встречи в Анголе проводятся как в офисе, так и в ресторанах и кафе. Главная задача гостей — произвести хорошее первое впечатление. В ходе первой беседы ангольцы как бы примериваются относительно того, можно ли с вами иметь дело вообще. Можно вообще несколько встреч подряд не затрагивать тему деловых отношений, обсуждая с партнёрами исключительно интересующие их вещи. В этой связи ведение бизнеса в Анголе затратно по времени и ресурсам. Для того чтобы стать узнаваемым и воспринимаемым, необходимо регулярное посещение страны не реже 1–2 раз в квартал, задолго до того, как вы приступите к обсуждению реальных дел.

Переговоры, начатые в офисе, переходят в неформальное общение в ресторане или баре, куда возможно пригласить

своих партнёров, первоначально проконсультировавшись с ними по месту и времени. Следуя португальским обычаям, ужин не назначается на время ранее 8 часов вечера. Деловые вопросы в это время лучше вообще не обсуждать, а посвятить его закреплению отношений. Опоздания при этом, как и на все другие мероприятия, носят обычный характер. Ангольцы, как и все африканцы, живут по природным биоритмам и никуда не спешат.

Особую роль в закреплении деловых контактов имеют подарки и сувениры. Если вас пригласили на ужин домой, нужно принести хозяину в качестве подарка фрукты, цветы или шоколад. Детям хозяина лучше дарить конфеты или шоколад. Подарки должны быть в упаковке, которая, как правило, не вскрывается в присутствии гостей.

При планировании переговоров нужно понимать, что люди старшего возраста пользуются уважением и почётом в обществе. Им оказываются особые знаки внимания. К ним обращаются подчёркнуто вежливо. Им первыми дают высказаться за столом переговоров.

Самым большим праздником Анголы является Рождество, отмечаемое в ночь с 24 на 25 декабря. Накануне поздравляют всех друзей и знакомых. Официальных поздравлений по случаю других праздников отправлять не принято.

От поездок в Анголу с середины декабря до середины января лучше воздержаться. Это сезон отпусков.

Ангола — страна бедная и весьма консервативная. Одежда, как мужская, так и женская, на время официальных встреч должна быть спокойных (лучше тёмных) тонов, аккуратная и чистая. Расцветки костюмов, рубашек, галстуков не должны быть выделяющимися, а женский макияж не должен концентрировать внимание. Парфюмерией лучше пользоваться умеренно. Юбка должна прикрывать колени. Оголённые плечи, даже в условиях жары, недопустимы. Это считается оскорбительным. Женщины могут надевать брюки, лучше тёмных тонов.

С деловыми партнёрами, особенно с чиновниками, даже в жаркое время года, целесообразно встречаться в строгих костюмах и галстуках. В Анголе любят «встречать по одежке». Хорошая одежда гостей — элемент уважения хозяев. В ходе встречи по обоюдному согласию можно снять пиджаки. Со стороны ангольцев, помимо классических костюмов, допускается ношение рубашек и брюк (костюмов типа «сафари») в зависимости от характера деловой встречи.

Телефонная культура такая же, как и в большинстве стран Африки: общение короткое и только по делу. Ангольцы больше ценят личный контакт. Чиновникам высокого ранга лучше звонить через их личных помощников и только в рабочее время.

К незнакомым лицам обращаются «Senhor» или «Senhora». Знание португальского языка является большим плюсом при налаживании делового общения.

Любые деловые мероприятия в Анголе должны быть обговорены и подготовлены заранее. Ожидание встречи с чиновниками высокого ранга может занять до 2–3 месяцев. Точная дата и время встречи согласовываются за несколько дней и подтверждаются накануне. Перенос встречи или её отмена с уведомлением за несколько часов — частое явление. Если встреча важна для вас, необходимо в обязательном порядке планировать резерв времени.

В бизнесе организация мероприятий происходит быстрее и проще при условии, что партнёров заинтересовали ваши предложения. Порядок подготовки и проведения переговоров с ангольцами практически такой же, как и во всём регионе к Югу от Сахары, если не сказать, что прелюдия или вступительная часть переговоров у ангольцев несколько продолжительней. Главная ошибка гостей — стремление как можно быстрее перейти к содержательной части переговоров — будет воспринята как неуважение хозяев. Ангольцы любят поговорить «за жизнь».

Особенности переговоров с африканцами достаточно подробно описаны в настоящей книге и целиком и полностью относятся к ангольцам. Ангольцы — прямые и бесхитростные переговорщики. Свою позицию они обозначают сразу и в ходе переговоров всегда стремятся к компромиссу. В Анголе выражение согласия с партнёром означает уважение, вот почему ангольские партнёры никогда открыто не скажут вам «нет». На самом деле, истинное положение дел по итогам встречи нужно многократно перепроверять, ибо ситуация на самом деле может выглядеть с точностью до наоборот. Своё разочарование и осуждение ангольцы, как и большинство африканцев, скрывают за улыбкой. Результаты переговоров следует подробно фиксировать в протоколе. Контракты должны быть составлены с большой степенью подробности и объяснять все используемые понятия, чтобы впоследствии избежать повторного обсуждения достигнутых договорённостей.

Переговоры с деловыми партнёрами в ресторане проводятся в Анголе довольно часто и служат единственной цели — поближе познакомиться с ними. Одежда за столом, как правило, менее официальная.

Гастрономический этикет не отличается коренным образом от международного, однако есть ряд особенностей, на которые необходимо обратить внимание. Прежде всего, это то, что весь ассортимент еды, в особенности национальной, подаётся в одном большом общем блюде. Старшие по званию и возрасту приглашаются отведать угощения первыми. Из напитков предпочтение отдаётся пиву. Принято оставлять чаевые в размере 10–12% от суммы счёта. Ангольцы живут небогато, и многие не могут позволить себе посещение ресторана. Оплата счёта гостем будет воспринята с благодарностью.

Особенности родоплеменных отношений в большинстве сельских районов страны, равно как и зачастую крайне низкий жизненный уровень местного населения, не должны становиться предметом для дискуссий. Не обсуждайте

политику, поведение религиозных или этнических групп. Ангола толерантна ко всем народам и религиям.

Не фотографируйте людей, военные объекты или правительственные здания без разрешения. Не демонстрируйте на публике своё благосостояние (наличные деньги, украшения, электронную технику, телефоны). Это может быть не только невежливо, но и опасно для жизни. Нападение грабителей на иностранцев среди бела дня в центре столицы — распространённое явление.

В Анголе много граждан, получивших образование в СССР и очень хорошо говорящих по-русски. В основном это бывшие военные и специалисты (врачи, инженеры и т.д.), обучавшиеся в наших вузах. Они хорошо знают культуру и менталитет россиян. Услышав русскую речь, ангольцы охотно идут на контакт, который зачастую заканчивается просьбами об оказании материальной помощи.

Федеративная Республика Нигерия

Географическое положение. Государство в Западной Африке. Граничит на западе с Бенином, на севере с Нигером, на северо-востоке с Чадом, на востоке с Камеруном. С юга омывается водами Атлантического океана.

Население: 206 млн человек.

Языки. Государственный язык — английский. Насчитывается около 400 местных языков и наречий, наиболее распространены языки хауса, йоруба, игбо.

Религия. Около 50% населения страны — мусульмане, 40% — христиане (большинство составляют протестанты), около 10% нигерийцев придерживаются традиционных африканских верований.

Столица: г. Абуджа (3,3 млн).

Нигерия — страна Западной Африки, динамично развивающаяся на основе авторитаризма, с определёнными

историческими и современными демократическими традициями и тенденциями. По своим этническим характеристикам страна настолько разнообразна, что говорить о единой системе моральных ценностей не приходится.

Основой, как и в большинстве африканских стран, является семья и уважение к старшим.

Динамика роста экономических возможностей, предприимчивость и напористость нигерийцев создали особый тип деловой культуры в этой стране, во многом лишённый таких качеств, как учтивость, мягкость, тактичность и корректность. В Нигерии сформировались свои стандарты поведения в бизнес-среде, вобравшие в себя много черт национальной культуры и психологии, с одной стороны, и западной манеры ведения дел периода зарождающегося капитализма — с другой.

Любые деловые контакты в Нигерии начинаются с приветствия и рукопожатия, которое осуществляется исключительно правой рукой. Любые манипуляции левой рукой считаются неприличными. Женщины в Нигерии подают руку первыми. Христиане, как правило, подают руку представителям женского пола. Мусульмане — нет. Мужчины могут положить руку на плечо своего партнёра. При рукопожатии партнёры смотрят друг другу в глаза, тепло и искренне улыбаясь. В другое время пристальные или частые взгляды принимаются за агрессию и грубость.

Члены семьи и очень близкие друзья могут обмениваться поцелуями. При приветствии группы людей необходимо протянуть руку каждому, начиная со старшего по званию и возрасту, выразив наиболее авторитетным из них своё почтение наклоном головы.

Цветы дарят исключительно по семейным праздникам.

В Нигерии принято первыми приветствовать незнакомых людей простыми фразами: «Привет», «Доброе утро/вечер». Начало любого разговора без приветствия считается грубейшим нарушением местной культуры. Если вы уже

знакомы с человеком, обязательно расспросите его о семье, здоровье, детях.

В деловом общении нигерийцы очень личностны. Будьте готовы к тому, что большая часть времени переговоров будет уходить на рассказы партнёра о больной матери, семье и здоровье. По тому, как вы слушаете и реагируете, нигерийцы проверяют, что вы за человек и можно ли вам доверять. Установление хороших межличностных отношений и взаимная эмпатия являются главным для успеха бизнеса в Нигерии.

При знакомстве принято представляться, полностью называя свои имя и должность. Младшие представляются старшим первыми.

Нигерийцы очень формальны и особенно щепетильны в использовании обращений. Порядок обращений в англоязычных странах Африки описан в настоящей книге выше, так же как и обращение с визитками, которые вручаются исключительно правой рукой и должны оставаться на столе перед вами до конца переговоров. Имя собеседника в Нигерии требует запоминания и правильного произношения. Плохим тоном считаются исправления в вашей визитной карточке, сделанные ручкой или карандашом. Если изменились ваши данные, лучше закажите новые карточки перед поездкой в Нигерию.

Отношения между сотрудниками, будь то государственных учреждений или частных компаний, строятся на правилах строгой субординации. Стиль руководства — авторитарный. Деловые решения принимаются жёстко и быстро. Большое внимание отводится состязательности, качеству выполняемых работ и совершенствованию трудовых навыков сотрудниками.

Нигерийцы, в сравнении с другими африканцами, считаются шумными и агрессивными. Они ставят перед собой, как правило, краткосрочные цели и из кожи лезут вон для того, чтобы достичь их. Нигерия гордится своими миллионерами, которые начинали когда-то с нуля.

Система поощрения труда сотрудников хорошо развита. Мотивация носит как индивидуальный, так и коллективный характер. Главное — это признание личных заслуг и вклада в общее дело каждого.

Обращения к сотрудникам производятся строго по фамилии с приставкой Mr, Ms или Mrs. В неформальной среде допускается обращение по имени, но только с согласия партнёра.

Согласно традиционной культуре, женщина в Нигерии пока не имеет равного статуса с мужчиной. Однако в последнее время вопрос гендерного равенства всё чаще обсуждается в обществе, а женщинам предоставляется всё больше возможностей конкурировать с мужчинами в политике, науке и бизнесе. Отношения между полами достаточно свободные, хотя объятия и поцелуи на публике не распространены. Вызывающе открытая одежда у женщин подвергается осуждению окружающих. Распространена нарядная национальная одежда. Разговаривая, мужчины могут держаться за руки, что не является признаком сексуальных отношений между ними. Расстояния между говорящими в Нигерии существенно меньше, чем между европейцами и американцами. Вторжение нигерийского собеседника в личное пространство пугает приезжих и заставляет их нервничать. Нужно всегда быть готовым к этому и не делать шагов назад.

Деловые встречи в Нигерии редко проводятся в офисах или бизнес-центрах. Как правило, это публичные места, куда могут в любой момент подъехать или прийти родственники, друзья и знакомые партнёра и вмешаться в процесс переговоров со своими личными делами и вопросами. Встреча может продолжаться относительно долго — 2 часа и более и, как может показаться, завершиться безрезультатно. Как правило, нигерийцы никогда не ведут разговор по делу сразу после знакомства. Первая встреча направлена в первую очередь на изучение партнёров.

В этой связи разговор может быть о чём угодно, только не о деле. Главная задача гостей — произвести хорошее первое впечатление. В ходе первой беседы нигерийцы как бы примериваются относительно того, можно ли с вами иметь дело вообще, обсуждая исключительно интересующие их вещи. В этой связи ведение бизнеса в Нигерии затратно по времени и ресурсам. Всегда нужно иметь 1–2 дня в запасе для разговоров с нужными людьми. Выбор таких людей является ключевой задачей, определяющей успех бизнеса.

От желающих помочь посредников в Нигерии не будет отбоя, но определить людей, действительно принимающих решения, и выйти на них представляется весьма сложной задачей. Нигерийцы сравнивают бизнес с рекой: если вы понимаете, как она течёт, у вас всё получится.

Переговоры, начатые в офисе, переходят в неформальное общение в ресторане или баре, куда возможно пригласить своих партнёров. Обычно встречи происходят достаточно поздно и сопровождаются громкой национальной музыкой, песнями и народными танцами. Нигерийцы умеют веселиться. Деловые вопросы в это время лучше вообще не обсуждать, а посвятить время закреплению отношений. Опоздания при этом, как и на все другие мероприятия, носят обычный «африканский» характер.

Если вас пригласили на ужин домой, нужно принести хозяину в качестве подарка фрукты, орехи или шоколад. Детям хозяина лучше дарить конфеты или шоколад. В период религиозных праздников, например мусульманского Рамадана, без подарков в дом хозяина, если он мусульманин, лучше не входить. Подарки жене хозяина лучше дарить не от своего имени, а от имени своей супруги, сестры или близкой родственницы. Подарки и сувениры принято заворачивать в бумагу. Вскрывать упаковку в присутствии гостя не принято. Все подарки и сувениры вручаются исключительно правой рукой.

Входя в чужой дом, принято снимать обувь.

Особенности организации и проведения переговоров в Нигерии не отличаются от других африканских стран. Необходимо помнить об уважении к старшим.

Самым большим праздником в Нигерии является Рождество, отмечаемое в ночь с 24 на 25 декабря. Накануне обязательно поздравьте всех друзей и знакомых. Нигерийские поздравления всегда отличаются особой теплотой и эмпатией. Отвечайте взаимностью. Не забудьте о подарках, если вы находитесь в стране.

Мусульманская часть Нигерии, в основном северная, отмечает свои праздники: окончание Рамадана, День рождения пророка Мухаммеда и др.

Нигерия — страна бедная и весьма консервативная. Одежда, как мужская, так и женская, на время официальных встреч должна быть спокойных (лучше тёмных) тонов, аккуратная и чистая. Расцветки костюмов, рубашек, галстуков не должны быть выделяющимися, а женский макияж не должен концентрировать внимание. Парфюмерией лучше пользоваться умеренно. Юбка должна прикрывать колена. Оголённые плечи, даже в условиях жары, недопустимы. Это считается оскорбительным. Женщины могут надевать брюки, лучше тёмных тонов.

С деловыми партнёрами, особенно с чиновниками, даже в жаркое время года, целесообразно встречаться в строгих костюмах и галстуках. В Нигерии любят «встречать по одежке». Сами нигерийцы в официальной деловой одежде предпочитают чёрный цвет. В ходе встречи по обоюдному согласию можно снять пиджаки. Со стороны нигерийцев, помимо классических костюмов, допускается ношение национальной одежды строгих расцветок (френчей). Женщины могут быть одеты в красочные национальные платья с платками на голове. Джинсы или мятая одежда неуместны и никак не оправданы в ходе деловых встреч. В пятницу государственным служащими и работникам компаний разрешается носить повседневную или национальную одежду.

В неформальной обстановке, включая деловые встречи, нигерийцы охотно переодеваются в одежду свободного стиля, яркую, зачастую кричащую, изобилующую украшениями.

Общение по телефону зависит от уровня отношений между партнёрами. Как правило, нигерийцы не склонны к длинным телефонным разговорам, предпочитая личный контакт.

О переговорах в Африке было рассказано достаточно много. Все упомянутые особенности имеют отношение и к Нигерии. Хочу лишь отметить, что опоздания на мероприятия со стороны гостей считается невежливым и недопустимым. Во время проведения переговоров с нигерийской стороны могут появляться новые люди, друзья и даже родственники. Следует поприветствовать новых участников кивком головы и улыбкой.

В ходе переговоров и встреч со стороны нигерийцев не считается большим нарушением делового этикета использование мобильного телефона.

Контролируйте свои эмоции, следите за своими жестами. Большой палец, поднятый вверх, в европейской культуре означающий одобрение, в Нигерии есть эквивалент демонстрации среднего пальца.

Нигерийцы, как и все африканцы, имеют образное восприятие и плохо усваивают сугубо рациональную информацию. Уровень их эмоционального интеллекта позволяет считывать и отвергать на переговорах «слишком хорошие» предложения, замечать неуверенность выступающих и несогласованность позиций членов делегации, провоцируя тем самым подозрения, ощущать скрытые напряжения, высокомерие, надменность и даже расизм, вызывая стойкое отторжение потенциальных партнёров.

Нигерийцы любят торговаться. Нужно быть к этому готовым и предоставить им такую возможность на переговорах ко взаимному удовлетворению.

В зависимости от племенной принадлежности нигерийцы придерживаются разных стилей коммуникации. Жители племени йоруба, проживающего на юго-западе страны, более эмоциональны и иносказательны. В разговоре они прибегают к шуткам, пословицам, метафорам и даже песням, считая, таким образом, что собеседник лучше запомнит их мысли. Они никогда не говорят правду в глаза. Своё несогласие или отказ облачают в различные красивые истории, иносказания, мудрые выражения или пословицы. В Нигерии выражение согласия с партнёром означает уважение, вот почему «да», сказанное нигерийским партнёром, нужно многократно перепроверять.

Нигерийцы, проживающие на юге страны, более прямолинейны. Они говорят громче и эмоциональнее, хотя со стороны гостей громкая и эмоциональная речь воспринимается как агрессия.

Нигерийцы — мастера невербального общения. Они хорошие физиономисты, и если вы скучаете, а ваше лицо не выражает никаких позитивных эмоций, маловероятно, что они захотят встречаться с вами снова. Своё разочарование и осуждение нигерийцы скрывают за улыбкой. Всегда трудно понять, что в действительности у них на уме. В ходе переговоров и встреч в Нигерии принято смотреть на лоб и плечи собеседника.

Хорошее владение английским языком на переговорах приобретает особое значение как в аспекте правильного построения речи, о чём рассказывалось выше, так и в плане понимания партнёров. Нигерийцы довольно плохо говорят по-английски. Особенности произношения и иносказательность речи может привести к неверным выводам и решениям по итогам встречи или переговоров. Для того чтобы убедиться в том, что достигнутые договорённости соответствуют пониманию результатов переговоров, желательно «сверить часы» с несколькими дополнительными

источниками, для чего целесообразно иногда на пару дней задержаться в стране.

Переговоры с деловыми партнёрами в ресторане проводятся в Нигерии довольно часто и служат единственной цели — поближе познакомиться с партнёрами. Серьёзных вопросов здесь не решают. Одежда за столом, как правило, менее официальная.

В ходе встречи нигерийцы поддерживают активное неформальное общение, много шутят. Если вы не отвечаете взаимностью и сидите в полном расстройстве от того, что ни о чём ещё не успели договориться, а время командировки подходит к концу, то с таким подходом вы точно уедете ни с чем. В целях закрепления отношений целесообразно активно участвовать в разговоре. Хорошее впечатление, которое вы оставите, и будет вашим первым результатом.

Несмотря на то, что почти все блюда современной традиционной кухни Нигерии являются исконно нигерийскими, многие из них претерпели изменения под влиянием национальных кухонь Индии, Португалии, Британии и Ирана. Традиционным для нигерийской кухни является использование специй и приправ, пальмового и арахисового масел. Первые блюда и соусы в нигерийской кухне занимают важное место, всегда подаются горячими и отличаются особой остротой. Особое место занимают закуски, которых существует множество, и они крайне разнообразны. Однако наиболее важным продуктом является мясо. Почти все традиционные блюда этой нигерийской кухни включают мясо. Самым популярным мясным блюдом является суя — жареное мясо со специями и арахисом.

Гастрономический этикет не отличается коренным образом от международного, однако есть ряд особенностей, на которые необходимо обратить внимание. В обязательном порядке рекомендуется мыть руки перед едой. Все сидящие за столом начинают есть одновременно. Не рекомендуется

одновременно есть и говорить. При употреблении мяса или рыбы в компании двух людей младший по возрасту может получить свою порцию только из тарелки старшего. В ходе деловой встречи в ресторане принято оставлять часть недоеденной порции на тарелке. Если вы съели всё, это означает, что вы ещё голодны.

Как и везде в Африке, у посещающих Нигерию белых граждан не должно быть ни малейшего намёка на расизм, который зачастую проявляется подсознательно в виде высокомерия или пренебрежения к местным африканцам. Нигерийцы гордятся своей страной, считают себя несколько выше других африканцев и чувствуют себя хозяевами жизни.

Вместе с тем в Нигерии вы сами можете столкнуться с довольно жёстким и малоприветливым обращением со стороны местных граждан, особенно представителей власти — полицейских, пограничников, таможенников и пр. Всегда сохраняйте спокойствие, даже если вам что-то не очень нравится.

Особенности родоплеменных отношений в большинстве сельских районов страны, равно как и зачастую крайне низкий жизненный уровень местного населения, не должны становиться предметом для дискуссий. Не обсуждайте политику, поведение религиозных или этнических групп. Нигерия толерантна ко всем народам и религиям.

Не фотографируйте людей, военные объекты или правительственные здания без разрешения.

Не демонстрируйте на публике своё благосостояние (наличные деньги, украшения, электронную технику, телефоны).

Не курите в публичных местах.

Передвигаясь по стране, помните о постоянных пробках в крупных городах, в особенности в Лагосе, когда дорога в аэропорт в часы пик может занять несколько часов.

Республика Гана

Географическое положение. Государство в Западной Африке. Граничит на западе с Кот-д'Ивуаром, на северо-западе и севере с Буркина-Фасо, на востоке с Того. С юга омывается водами Гвинейского залива Атлантического океана.

Население: 31 млн человек.

Языки: официальный — английский (около 1/3 населения); ашанти (14,8%), эве (12,7%), фанте (9,9%), борон (4,6%), дагомба (4,3%), адангме (4,3%) и др. Всего в Гане более 100 языков и наречий.

Религия. Большинство жителей Ганы (около 75%) являются христианами. Крупнейшие христианские конфессии страны — пятидесятники и католики. До 17,6% населения страны называет себя мусульманами, ещё 5% относят себя к верующим традиционных африканских религий.

Столица: г. Аккра (2,5 млн).

Моральную основу жизни ганцев составляют семейные ценности, среди которых скромность, уважение старших, учтивость, мягкость, корректность и тактичность в обращении, чувство собственного достоинства. Эти ценности культивируются в каждой семье с самого раннего детства. Семья в широком смысле, или клан, несёт коллективную моральную ответственность за их нарушение отдельными членами — вот почему ганцы стараются жить в гармонии с окружающим миром и сверять свой жизненный статус с восприятием клана.

Во многих ганских племенах носителями моральных устоев выступают женщины, а принадлежность к семейному клану определяется по крови матери. Уважение к родителям и старшим по возрасту, званию или должности культивируется с детства.

Основным видом приветствия в Гане считается рукопожатие. Каждая этническая группа имеет свои технические

особенности того, как это делать. Местные ганцы после нормального рукопожатия производят щелчки средним и большим пальцем: чем громче щелчок — тем «круче» считается рукопожатие. Европейцам лучше этого не делать, а придерживаться обычной схемы пожимания ладоней с протягиванием исключительно правой руки и выражением улыбки на лице. Приветствовать рукопожатием группы людей в Гане принято против часовой стрелки, то есть справа налево, вне зависимости от возраста или пола присутствующих. Всегда подавайте правую руку; левая рука, по убеждению ганцев, — «туалетная», то есть «грязная». Любые манипуляции левой рукой считаются неприличными.

Христиане, как правило, подают руку представителям женского пола. Мусульмане — нет. Женщина подаёт руку первой. При рукопожатии партнёры смотрят в глаза друг другу. В Гане принято первыми приветствовать незнакомых людей. Начало любого разговора без приветствия считается грубейшим нарушением местной культуры. Если Вы уже знакомы с человеком, обязательно расспросите его о семье, здоровье, детях.

В деловой среде ганцы подчёркнуто вежливы, разговаривают между собой спокойно, внимательно слушая старших по должности и возрасту. Говорить начинают только тогда, когда им дают для этого слово. Старые знакомые при встрече могут прижаться друг к другу правым плечом, похлопывая собеседника левой рукой по спине. При знакомстве принято представляться, полностью называя своё имя, а в деловой среде — и должность. Младшие представляются старшим первыми.

Правила обращений, устных и письменных, рассмотренных ранее, действуют неукоснительно и занимают особое место в ганской деловой культуре. В качестве особого уважения к мужчинам в возрасте после 30 лет обращаются «Pah-pah», к женщинам в этом же возрасте — «Mah-mee». К людям старше 50 лет обращаются как «nah-nah».

Визитные карточки при встрече обязательны. Вручаются они правой рукой или двумя руками сразу. Ни в коем случае не левой! Визитные карточки, полученные от гостей, следует держать перед глазами на протяжении всей встречи, что свидетельствует об уважительном обращении к собеседникам.

В обращении имя собеседника, наряду с его должностью, является очень важными для ганцев. Произносите их в ходе встречи правильно!

Отношения между сотрудниками, будь то государственных учреждений или частных компаний, строятся на правилах субординации в сочетании с доверием и уважением. Субординация в ганском обществе имеет достаточно строгий характер. Обращения к сотрудникам производятся строго по фамилии с приставкой Mr, Ms или Mrs. Обращение по имени больше свойственно молодым ганцам. В неформальной среде допускается обращение по имени, но с согласия партнёра.

Согласно традиционной культуре, женщина в Гане пока не имеет равного статуса с мужчиной, однако в последнее время вопрос гендерного равенства всё чаще обсуждается в обществе, а женщинам предоставляется всё больше возможностей конкурировать с мужчинами в политике, науке и в бизнесе. Отношения между полами достаточно свободные. Объятия и поцелуи на публике не считаются зазорными, хотя и не распространены, а рассматриваются, скорее, как символ гостеприимства и любви.

Вызывающе открытая одежда у женщин подвергается осуждению окружающих.

Разговаривая, мужчины могут держаться за руки, что не является признаком сексуальных отношений между ними. Гомосексуализм в Гане запрещён официально.

Места для деловых встреч лучше подбирать, сообразуясь с обстановкой и пожеланиями партнёров. Как правило, чиновники высокого ранга организуют переговоры и встречи

в своих министерствах и ведомствах и не склонны к неформальному общению. Представители частного бизнеса также предпочитают начинать разговор в своём офисе. В связи с тем, что Гана — страна достаточно бедная, целесообразно инициативу по выбору достойных помещений для переговоров брать на себя, если нет изначально предварительных договорённостей. Как правило, это крупные отели с конференц-залами и комнатами для деловых встреч.

Первые встречи и переговоры с ганцами покажутся европейцам безрезультатными. Как правило, ганцы никогда не ведут разговор по делу сразу после знакомства. Первая встреча направлена, в первую очередь, на изучение партнёров. В этой связи разговор может быть о чём угодно, только не о деле. Главная задача гостей — произвести хорошее первое впечатление. Ганцы славятся местными шутками, суть которых бывает трудно понять.

Разговор производится в несколько замедленном для европейца темпе, что не должно вызывать раздражение.

Ганцы амбициозны и предприимчивы. Их легко мотивировать заинтересовать.

Переговоры, начатые в офисе, целесообразно продолжить в ресторане или баре, куда возможно пригласить своих партнёров для неформального общения. Обычно встречи происходят достаточно поздно и сопровождаются громкой национальной музыкой, песнями и народными танцами. Ганцы умеют веселиться. Деловые вопросы в это время лучше не обсуждать, а посвятить время закреплению отношений. Опоздания при этом могут носить обычный характер. Ганцы могут прибыть на встречу в национальной одежде с жёнами и подругами с одной целью — хорошо провести время. Гости могут быть лишь поводом, особенно если они платят за угощение.

Подарки и сувениры играют в закреплении отношений большую роль, но в их выборе следует быть внимательным и щепетильным. Не стоит дарить водку, например, тем, кто

спиртные напитки не употребляет совсем. Подарки и сувениры должны иметь практическую направленность. Не нужно дарить дорогие вещи чиновникам публично, это может поставить их в неудобное положение. Вместе с тем коррупция в Гане чрезвычайно развита, и подарки в виде мобильных телефонов, парфюмерии, предметов искусства и даже автомашин и наличных денег — совсем не редки. Особенно преуспели в этом китайцы, которых в Гане достаточно много.

Цветы, как правило, дарятся в связи с личными праздниками, в кругу родных и близких.

Самым большим праздником Ганы является Рождество. Тёплые и искренние поздравления друзьям и партнёрам по этому случаю позволяют укрепить ваши отношения.

Гана — страна бедная и весьма консервативная. Одежда, как мужская, так и женская, на время официальных встреч должна быть спокойных (лучше тёмных) тонов, аккуратная и чистая. Расцветки костюмов, рубашек, галстуков не должны быть выделяющимися, а женский макияж не должен концентрировать внимание. Парфюмерией нужно пользоваться очень умеренно, ибо зачастую встречи и переговоры с партнёрами приходится проводить в душном помещении без кондиционеров. Юбка должна прикрывать колена. Оголённые плечи, даже в условиях жары, недопустимы. Это считается оскорбительным. Женщины могут надевать брюки, лучше тёмных тонов.

С деловыми партнёрами, особенно с чиновниками, даже в жаркое время года, когда температура в Гане повышается до 34–35 градусов, целесообразно встречаться в строгих костюмах и галстуках. Сами ганцы в деловой одежде предпочитают чёрный цвет. В ходе встречи по обоюдному согласию можно снять пиджаки. Со стороны ганцев, помимо классических костюмов, допускается ношение национальной одежды. Распространено ношение френчей. Женщины могут быть одеты в красочные национальные платья

с платками на голове. В пятницу государственным служащими и работникам компаний разрешается носить повседневную или национальную одежду.

В неформальной обстановке, включая деловые встречи, ганцы охотно переодеваются в одежду свободного стиля.

Телефонный этикет в Гане такой же, как и во всей Африке. Ганцы предпочитают личное общение и не склонны к длинным телефонным разговорам.

Особенности переговоров в Гане ничем не отличаются от ранее описанных. Ганцы никогда не скажут правду в глаза. Своё несогласие они передают иносказательно, используя образные метафоры. Они не могут обидеть кого-то или сказать «нет», вместо этого свой отказ они облачают в различные красивые истории, мудрые выражения или пословицы. Ганцы любят упражняться в красноречии, и тот, кто знает больше пословиц и поговорок, считается умнее других. Если вы предполагаете, что ответ партнёров будет заведомо отрицательный, лучше вопроса не задавать. Вы поставите тем самым ганцев в неудобное положение. Красивая ложь — это способ сохранения ганцами своего лица и гармонии с окружающим миром, но пользоваться этим способом приходится всегда ценой угрызания совести.

Отличное владение английским языком на переговорах приобретает особое значение. Ганцы чрезвычайно плохо говорят по-английски. Особенности произношения делают речь некоторых ганцев совершенно непонятной. В целях избегания неправильного толкования достигнутых договорённостей рекомендуется дублировать ход переговоров письменным протоколом, который обсуждается и подписывается после встречи.

Переговоры с деловыми партнёрами в ресторане проводятся только после основных переговоров в офисе для закрепления отношений. Даже если вас пригласили ганцы, будет предпочтительным, если заплатите вы. Чаевые принято давать в размере 10–15% от суммы счета.

Одежда за столом, как правило, менее официальная.

В ходе встречи ганцы поддерживают активное общение, много шутят, рассказывают истории и анекдоты. Хотите оставить хорошее впечатление — будьте на одной волне.

Гастрономический этикет в Гане базируется на угощениях местными блюдами, основу которых составляют густые супы на мясном или курином бульоне с обильным добавлением крахмала, овощей, зелени и специй, пальмовых орехов, рыбы, крабов и прочих продуктов. Другой элемент местной кухни — своеобразное пюре из ямса, банана или маниоки, которое иногда скатывается в шарики и употребляется с супами или другими блюдами, а иногда сдабривается мясом или рыбой, превращаясь в некое подобие гуляша. Блюдо называется фуфу и в настоящее время становится очень популярным даже на Западе. Всё очень вкусно, но нужно помнить одну вещь — знакомство с национальной кухней может иметь тяжёлые последствия для желудка, не привыкшего к такой еде европейца. В силу дефицита чистой воды и мыла в Гане, продукты, как правило, моют поверхностно, руки — тоже. У местных жителей с детства существует стойкий иммунитет к бактериям, чего нельзя сказать о приезжих. Ганские национальные блюда, как правило, употребляют руками, зачастую немытыми. Впечатления от такого гастрономического этикета самые посредственные. Однако не стоит демонстрировать ганцам своё отношение к предложенным угощениям. Отказ от приёма пищи будет воспринят с обидой. Из напитков можно попробовать кофе, чай, кукурузное или просовое пиво, пальмовое вино и местный ликёр. Ганцы практически не употребляют крепкие спиртные напитки. Появление в общественном месте в пьяном виде недопустимо.

У посещающих страну белых граждан не должно быть ни малейшего намёка на высокомерие или пренебрежения к местным африканцам. Особенности родоплеменных отношений в большинстве сельских районов страны, равно

как и зачастую крайне низкий жизненный уровень местного населения, не должны становиться предметом для дискуссий. Не обсуждайте политику, поведение религиозных или этнических групп — Гана толерантна ко всем народам и религиям.

Не фотографируйте людей, военные объекты или правительственные здания без разрешения. Не демонстрируйте на публике своё благосостояние (наличные деньги, украшения, электронную технику, телефоны). Не курите в публичных местах. Гана — страна некурящих. Не ругайтесь — это считается плохим тоном. Ганцы не употребляют крепких выражений. Не сорите и не плюйте на улице. Не выбрасывайте даже то, считаете мусором. В Гане ценится любая мелочь, даже лист бумаги, исписанный только с одной стороны. Делитесь всем, что у вас есть — едой, деньгами, рассказами.

Гана — коллективистская страна. На человека, который чуждается людей, смотрят с подозрением и страхом. Мелочь (до 2 долларов) можно отдать детям или инвалидам, но не попрошайкам. Ваша эмпатия не останется незамеченной деловыми партнёрами.

Поездку по сельской местности начинайте с посещения местных вождей. В его присутствии снимите головной убор, выньте руки из карманов и встаньте прямо, не скрепя ноги. Будучи приглашённым вождём, подойдите на дистанцию 2–3 шагов и поклонитесь. Подайте руку для рукопожатия, только если вождь инициировал его. Обязательно вручите небольшой подарок. Бутылка вина может быть уместной.

Республика Уганда

Географическое положение. Уганда расположена в восточной части Африки. Республика граничит на севере с Южным Суданом, на западе с Демократической Республикой Конго,

на юге с Руандой и Танзанией, на востоке с Кенией. Частично не территории Уганды находится озеро Виктория — самое большое в Африке и второе по величине в мире.

Население: около 46 млн человек.

Языки. Государственный язык — английский (официальный), из африканских языков наиболее распространён луганда (племени ганда, используется как язык межнационального общения среди племён банту). В сфере внутреннего бизнеса также используется язык суахили (на основе языков банту и арабского).

Религия. Более половины угандийцев исповедуют христианство. Поскольку с колониальных времён британские чиновники благоволили протестантам, последние до сих пор сохраняют привилегированный статус, за ними следуют католики и мусульмане. Мусульмане обладают меньшим политическим влиянием. Большинство угандийцев с уважением относится к местным традиционным верованиям, независимо от того, считают ли они себя мусульманами или христианами. Состав: католики — 42%, протестанты — 42%, мусульмане — 12%, другие верования — 3%, атеисты — 1%.

Столица: Кампала (около 3,3 млн чел).

Уганда является страной с многогранной культурой, которая сложилась под влиянием культур различных племён и этнических групп, населяющих территорию современного государства. Самая большая этническая группа — баганда, отсюда и произошло название страны. Из других крупнейших племён и народностей можно выделить банту, ланги, ачоли, итесо, карамоджонг, а также пигмеев. Традиционная культура Уганды сочетается с обычаями, заимствованными из западных стран, в основном Великобритании, так как до 1962 года Уганда входила в Британское Содружество. Поведение современных угандийцев в какой-то мере впитало в себя и мусульманские традиции.

Если говорить о бытовой культуре, то население страны довольно консервативно и сумело сохранить приверженность традиционным семейным ценностям — уважению к старшим, заботе о своих близких. Однако стоит отметить, что равенства между мужчинами и женщинами в угандийском обществе не чувствуется. Несмотря на влияние цивилизованных стран и протесты местных феминистических движений, большинство жителей до сих пор считают полигамные браки абсолютно нормальным явлением. Мужчины являются доминирующими фигурами в семейном укладе, зачастую женщины и дети не принимают участия в совместных трапезах с мужчинами, нет необходимости добавлять, что мужчины обслуживаются за столом в первую очередь.

Под термином «семья» в Уганде подразумеваются не только близкие, но и дальние родственники и даже кланы из одного поселения. Семья является основой угандийского общества, она определяет социальный статус человека, каждый индивидуум подчинён ценностям и правилам поведения, которые приняты в его семье. Для угандийцев очень важно поддерживать хорошую репутацию, честь и достоинство, поскольку потеря того или иного может отразиться на всей семье или клане.

Деловой климат Уганды оценивается как достаточно благоприятный в силу необременительности предъявляемых со стороны государственных органов требований и условий, в том числе к международному бизнесу. Богатая природными ресурсами Уганда — привлекательное для ведения бизнеса место в Африке по следующим причинам: страна занимает стратегическое местоположение в сердце Африки, гарантирующее доступ к региональным рынкам; в наличии предсказуемый и устойчивый экономический климат и либерализованная экономика; развитая базовая инфраструктура и хорошо обученный англоговорящий персонал. Страна политически стабильна и привлекательна для туристов.

Как и многие другие африканцы, угандийцы уделяют событиям, наполняющим их день, больше внимания, чем пунктуальности. Они могут прийти с опозданием на деловую встречу с такой же лёгкостью, как и на семейное торжество или на службу в церковь, лишь потому, что что-то задержало их при выходе или в дороге. В этой связи не стоит планировать несколько встреч одну за другой, чтобы избежать неловких ситуаций. С другой стороны, если партнёр из Уганды очень заинтересован в вашем предложении и успешном исходе переговоров, он постарается быть пунктуальным.

Деловой этикет в Уганде предписывает, чтобы обсуждение деловых вопросов начиналось с предварительного разговора на самые общие темы: это может быть погода, здоровье, обсуждение спортивных и культурных новостей, истории поездок по миру и многое другое. Проявите эмпатию к партнёру, расспросив о семье и бизнесе. На развитие деловых отношений с угандийцами требуется значительное время, пока партнёры вас хорошо не изучат и не поймут, что вам можно доверять. Бизнес-решения в Уганде, как правило, принимаются коллективно группой людей внутри компании, поэтому на встречах и переговорах участвуют несколько сотрудников. Постарайтесь проявить внимание ко всем присутствующим, чтобы завоевать их доверие и расположение ещё до начала переговоров.

Особенности переговоров в Уганде не отличаются от ранее описанных.

Приветствия и обращения являются важным аспектом деловых отношений в Уганде и производятся в соответствии с ранее описанными особенностями для англоговорящих стран Африки. Женщины и мужчины приветствуют друг друга рукопожатием, при этом оно должно быть более слабым, чем принято в США или Европе. Угандийцы очень позитивны и дружелюбны, поэтому не удивляйтесь улыбкам, сопровождающим рукопожатие, и постарайтесь

ответить взаимностью. Обычно старшие протягивают руку младшим, женщины — мужчинам. Если бизнес-леди из Уганды не предложила вам руку для приветствия, ограничьтесь почтительным кивком головы.

Обмен визитными карточками, как и во многих странах Африки, производите только правой рукой или двумя руками. В процессе приветствия не перехватывайте инициативу, а предоставьте вашему партнёру возможность перейти к формальной части переговоров.

Угандийцы — народ иносказательный, и юмор приветствуется на всех стадиях делового общения, однако постарайтесь избегать шуток, понятных только россиянам, или эмоций, которые могут быть неправильно интерпретированы вашим собеседником.

В бизнес-кругах Уганды принято одеваться формально, даже несмотря на зачастую жаркую погоду. Для мужчин и женщин деловой дресс-код предписывает костюм. Это подчёркивает их статус и вызывает уважение окружающих. Такая манера одеваться относится как к самим деловым встречам, так и к посещению ресторанов и домов деловых партнёров. Мужчинам не следует надевать шорты или джинсы даже в относительно неформальной обстановке. Появление на публике без рубашки строго порицается.

Для женщин слишком обтягивающая одежда, короткие юбки или прозрачные блузки считаются неприличными для общения в деловой среде. Не приветствуется избыточное количество аксессуаров и косметики. Скромность и аккуратность в одежде произведут хорошее первое впечатление на местных партнёров. Предпочтение всё же отдаётся простым костюмам с юбками или свободным платьям длиной ниже колена, а не брюкам.

Спокойная, последовательная манера делового разговора станет гарантией успеха общения.

Угандийцы — мастера зеркальной манеры переговоров, и если вы пойдёте им на какие-то уступки по

принципиальным вопросам, они ответят вам в такой же манере.

Постарайтесь избегать прямого открытого взгляда в глаза собеседнику, который так приветствуется в европейской и американской культурах. Угандийцы предпочитают более мягкий зрительный контакт. Не удивляйтесь, если ваши угандийские коллеги по бизнесу будут стоять или сидеть очень близко к вам во время деловых переговоров. Их личное пространство меньше, чем в западных странах. В Уганде можно увидеть мужчин, которые касаются друг друга или держатся за руки в общественных местах. Это нормальный дружеский жест, не имеющий ничего общего с сексуальной ориентацией. Тем не менее такая манера поведения неприемлема с противоположным полом, включая публичные объятия женщины и мужчины.

Избегайте использования жестов, даже если вы экспрессивный человек. Например, не стоит разговаривать с человеком, держа руки в карманах, на бёдрах или скрестив их на груди. Размахивание руками при попытке склонить собеседника на свою сторону рассматривается как оскорбительный жест.

В Уганде во многих общественных местах не разрешается курение, причём объявления об этом могут отсутствовать. Порицается публичное распитие спиртных напитков. Осуждается агрессивное, невежливое и шумное поведение на публике.

Официальным языком в Уганде является английский, однако несколько произнесённых слов или вежливых оборотов на местных языках луганда или суахили помогут вам завоевать уважение угандийцев, особенно в Кампале и центральных районах страны, и создадут атмосферу доверительности на переговорах.

Угандийцы — люди небогатые, поэтому будут рады любому полезному сувениру: ручки, блокноты, электрические фонарики, набор столовых приборов и прочие

используемые в быту мелочи будут наиболее подходящими предметами в этом случае. От выбора алкогольных напитков в качестве подарков следует отказаться: многие угандийцы их не употребляют, так как распитие спиртного не поощряется обществом.

Подарки в Уганде следует вручать правой рукой или двумя руками.

Национальная кухня угандийцев не столь экзотична, как культура страны. Популярная еда в Уганде — бананы в разном виде: жареные, печёные, матоке (пюре из разных видов бананов). Для приготовления блюд используются недозревшие бананы. Этот самый популярный в стране фрукт можно найти в продаже повсюду — на рынках, в магазинах, овощных лавках. Матоке подаётся к столу практически всегда как гарнир к другим блюдам — рагу из мяса, птицы и овощей. Попробуйте местный деликатес — рыбу, выловленную из здешних озёр или рек, поджаренную на гриле.

Местный алкогольный напиток — банановый джин Ugandan Warragi и банановое пиво. Рекомендуются попробовать и похвалить, но превышать местных норм приличия употребления алкоголя не стоит.

В ресторанах, где представлен стандартный набор европейских блюд, этикет не отличается от общепринятого в Европе. Но в любой ситуации, будь то местная или западная кухня, за столом в присутствии ваших угандийских партнёров постарайтесь минимально использовать левую руку — она считается нечистой. Не передавайте соль или приборы левой рукой, поднимайте ваш бокал или стакан с напитком — правой и т.д.

После того как в 1962 году Уганда получила независимость от Британской империи, её экономика пострадала от диктаторских режимов, междоусобных войн, международной изоляции, и страна была одной из самых бедных в мире. По рассказам и мемуарам иностранцев, которым довелось в то время работать или путешествовать по стране, сложилось

много легенд об отсталости, жестокости и дикости угандийского общества, включая такие факты, как каннибализм. Не стоит принимать эти факты на веру и опираться на них в своих суждениях о местных укладах и традициях. После того как Йовери Мусевени пришёл к власти в 1986 году, Уганда стала более политически стабильной страной, чем когда-либо прежде, возобновила торговые отношения со многими международными партнёрами, в стране начался экономический рост. Угандийцы любят вести разговоры о прошлом и настоящем своей страны, постарайтесь поддерживать их интерес к этой теме, не высказывая своих оценок на этот счёт.

В Уганде широко распространена гомофобия. Представители сексуальных меньшинств регулярно подвергаются нападкам со стороны жителей и получают прямые угрозы физической расправы. Правозащитники даже фиксируют случаи «исправительных изнасилований», которым подвергают лесбиянок.

Уголовное наказание за гомосексуализм было введено в Уганде ещё в 2009 году. Однако с 2014 года местным жителям, впервые вступившим в однополую связь, грозит до 14 лет тюрьмы, а за бракосочетание с гей-партнёром — 7 лет тюрьмы. Более того, если один из партнёров заразит другого ВИЧ (что считается отягчающим обстоятельством), то за такое преступление по закону полагается пожизненное заключение.

Принятие этого закона вызвало резкую критику со стороны либеральных западных стран и, в частности, тех, кто предоставлял, а после заморозил предоставление финансовой помощи Уганде. Реакция правительств США, Нидерландов и других «прогрессивных» государств ухудшила двусторонние отношения между странами. Однако большинство жителей Уганды поддержали принятие «антигейского» закона, поэтому лучше отказаться от разговоров на эту тему, чтобы в любом случае не попасть в неловкую ситуацию.

Большинство местных жителей знают совсем немного о России, но имеют в целом позитивное отношение к нашей стране. Вместе с тем «независимая» прозападная пресса в поисках сенсации постоянно искажает информацию о России и российском бизнесе, стремящемся начать деловые отношения в этой стране. К этому нужно быть готовым.

Мнение иностранцев о самих угандийцах как о ленивых, необразованных или неэффективных работниках не соответствует действительности. Угандийцы на самом деле трудолюбивы, динамичны, предприимчивы. Ими движет большое желание сделать свою жизнь лучше. Большинство молодых людей стремятся открыть свой небольшой бизнес и преуспеть в нём. Люди открыты, дружелюбны и готовы к взаимодействию с любым иностранным партнёром.

В силу того, что рынок страны весьма специфичен и содержит много «подводных камней» в виде местного законодательства, поведенческих правил, взаимодействия с местными элитами и т.д., не рекомендуется заходить на него самостоятельно, т.е. без консультантов и проводников.

Объединённая Республика Танзания

Географическое положение. Танзания — государство в Восточной Африке. Входит в Содружество наций. На севере граничит с Кенией и Угандой, на западе с Руандой, Бурунди и Демократической Республикой Конго, а на юге с Замбией, Малави и Мозамбиком. Восточной границей страны является Индийский океан.

Население: около 59,7 млн человек.

Языки. Государственный язык: официальными языками Танзании являются английский и суахили. Суахили служит обычно языком межэтнического общения, что особенно актуально для страны со столь богатым этническим и лингвистическим разнообразием. Однако родным языком большей части танзанийцев является язык их этнической

группы. Английский и суахили являются в абсолютном большинстве случаев вторым и третьим языками.

Религия. Более половины жителей материковой Танзании (55–60%) исповедуют христианство. Доля мусульман — 30%; ещё примерно 12% населения придерживается местных верований. Среди этнических меньшинств есть индуисты, бахаи, буддисты, сикхи, джайны и др. На Занзибаре мусульмане составляют 99%.

Столица: г. Додома. Административный центр страны — г. Дар-эс-Салам. Столица была перенесена из Дар-эс-Салама в Додому в 1974 году. Перенос столицы был обусловлен желанием правительства перевести часть денежных потоков в глубь страны с более развитого побережья. Хотя Додома и является официальной столицей, во многих отношениях Дар-эс-Салам все ещё сохраняет столичные функции. Здесь по-прежнему находится большая часть государственных учреждений, иностранных посольств и представительств международных организаций.

В Танзании своя яркая история, изобилующая социальными нормами уважения и вежливости, которые произошли из разных географических мест и этнических сообществ. Культура Танзании — древняя и очень богатая, является смесью культурных особенностей разных африканских стран, Индии, Великобритании, других европейских стран, а также арабских государств.

Общий стиль жизни танзанийцев можно охарактеризовать двумя фразами — «акуна матата» (нет проблем) и «поле-поле» (спокойно; не торопись). Эти фразы наиболее ёмко отражают отношение танзанийцев ко всему окружающему. Обслуживание в гостиницах, ресторанах и прочих публичных местах крайне неспешное. Если танзаниец сказал «одну секунду», то это может значить и 15 минут, и полчаса. При этом на все попытки их поторопить местные жители лучезарно улыбаются и продолжают действовать

в неторопливом ритме. Как-то влиять на это бесполезно, нужно просто смириться и попробовать самому жить в этом ритме.

Рабочие дни в Танзании продолжаются с понедельника по пятницу, рабочие часы — с 8:00 до 12:00, затем следует двухчасовой перерыв на обед с продолжением деловой активности с 14:00 до 16:30. Многие компании работают и в субботу с 8:00 до 12:30.

Когда дело касается работы, по сравнению с другими африканскими нациями, танзанийцы, достаточно пунктуальны. Иногда они могут пошутить на тему «суахили тайм» (имеется в виду опоздание на час-другой), но в формальной обстановке местные коллеги предпочтут начать встречу в заранее назначенное время. Того же они ожидают и от партнёров, поэтому постарайтесь не опаздывать.

Образование и опыт являются важными и уважаемыми качествами в Танзании. Важно обратить на это внимание, по возможности изучив заранее резюме ваших местных коллег. Compliment на эту тему будет более чем уместен. Танзания — это та страна в Африке, где ваш предыдущий опыт и успехи в бизнесе, особенно на континенте, вызовут уважение собеседников. Не стесняйтесь при удобном моменте упомянуть о них.

Очень важное значение в Танзании имеет этикет приветствий. Тип приветствия зависит от статуса человека и его возраста. Обычное среди племён суахили приветствие в кругу хорошо знакомых людей — «Худжамбо хабари гани» (Как дела? Какие новости?) или просто «Джамбо!» Группу людей приветствуют словом «хатуджамбо». Слово «шикамуму» используется для приветствия уважаемых людей. Маленьких детей учат приветствовать старших, целуя им руки или вставая перед ними на колени. Друзья, которые встречаются после долгой разлуки, обычно обмениваются рукопожатием и целуют друг друга в обе щёки. В общении же

с иностранцами часто используют рукопожатие и традиционное английское «Hello».

Взрослых женщин в неформальной обстановке в Танзании часто называют по имени их первого ребёнка, что иногда вносит в общение определённую путаницу. Например, после рождения мальчика по имени Джума или девочки по имени Кристина их мать будут называть Мама-Джума или Мама-Кристина.

В деловых кругах страны важной частью приветствия является рукопожатие. Оно может продолжаться чуть дольше, чем принято в западных странах и России. Многие танзанийцы могут продолжать разговор, державшись за руки. После обмена рукопожатиями, обычно следует небольшой разговор на отвлечённые темы. Семья и новости страны — обычно подходящие предметы для обсуждения. Но не пытайтесь завязать дискуссию на тему скандальных мировых новостей — этим вы можете поставить в неловкое положение своего партнёра, который может быть либо не сведущ или просто не интересоваться событиями других регионов.

В Танзании горожане носят одежду европейского покроя или традиционную суахильскую длинную рубашу ниже колен, с широкими рукавами и без воротника. На ногах — сандалии, на голове — маленькая шапочка или тюрбан. Женщины надевают платья с короткими рукавами. В сельской местности мужчины носят шорты и рубахи. По праздникам крестьянки наряжаются в яркие хлопчатобумажные ткани. Широко распространены различные украшения.

В бизнес-кругах страны принято одеваться формально. Для мужчин и женщин деловой одеждой будет костюм. Танзанийцы гордятся своей работой, потому что она обеспечивает их социальный статус, и стараются одеваться соответственно, чтобы подчеркнуть своё положение и вызвать уважение окружающих.

На приезжих женщин не распространяется стиль одежды местных коллег, однако слишком открытая одежда,

короткие юбки или прозрачные блузки считаются неприличными для общения в деловой среде. Скромность и аккуратность вашего наряда приветствуются больше, чем броская красота или сексуальность. Надевать шорты строго не рекомендуется ни мужчинам, ни женщинам. Более уместным нарядом в жаркую погоду и в неформальной обстановке будут хлопчатобумажные или льняные брюки для мужчин, длинные юбки из лёгких материалов для женщин.

Не планируйте деловых встреч с 12 до 2 часов дня — для большинства танзанийцев это обеденное время, а к дневной трапезе местное население относится серьёзно и с уважением. К тому же это самое жаркое время суток в Танзании.

Обращения в деловой культуре Танзании также важны, как и во всей Африке. Внимание к именам и к титулам является её неотъемлемым элементом.

Процесс переговоров торопить нельзя. Танзанийцы считают, что быстрый переход непосредственно к деловой части встречи сродни оскорблению и попытке навязать свою точку зрения. Не удивляйтесь, если встреча начнётся с небольшой официальной речи, не имеющей прямого отношения к вашему бизнесу, или даже молитвы. Как и во многих африканских странах, лицо, пригласившее вас на переговоры, начинает и заканчивает встречу в той манере, которую он считает удобной. Так что предоставьте вашему танзанийскому партнёру инициативу и постарайтесь вести разговор в предложенном им темпе.

Если вашему собеседнику необходима помощь в решении каких-либо вопросов, он выразит просьбу иносказательно: либо рассказывая историю из прошлого делового опыта, либо заведя разговор о третьих лицах. Попытайтесь слушать внимательно, чтобы понять, что он имеет в виду, и, если есть сомнения, задайте пару наводящих вопросов в такой же иносказательной манере.

Согласно языковой политике Танзании, суахили должен использоваться в социальной и политической сферах,

начальном и взрослом образовании, английский — язык среднего и высшего образования, технологий и верховного суда страны. В последние десятилетия существуют тенденции к уменьшению роли английского и, соответственно, увеличению роли суахили в различных отраслях. На Занзибаре также распространён арабский язык, а на континентальной части Танзании проживает множество местных племён со своими наречиями. Суахили принадлежит к семейству языков банту. В основе письменности — латинский алфавит. Своеобразие языка суахили в том, что он не связан с каким-либо определённым этносом, родным он является не более чем для 2 млн человек. Термин «васуахили» (т.е. суахилийцы) имеет не столько этническое, сколько социально-культурное значение. Для большинства населения Восточной Африки естественно владение как минимум двумя языками — своим родным и суахили. Тем не менее английский язык широко распространён в деловой среде как средство международного общения.

Танзанийцы в большинстве своём являются дружелюбными и общительными людьми. В стране много беженцев из соседних стран.

Уровень жизни в Танзании невысок, тем не менее в стране существует культура обмена подарками. Вежливый способ приёма подарка заключается в том, чтобы сначала коснуться правой рукой подарка, а потом этой же рукой руки дарящего. Левая рука считается «грязной». Любой практичный предмет будет уместен в качестве подарка, за исключением цветов — в Танзании букеты дарят только при выражении соболезнования.

Каждая племенная или религиозная группа, которых в Танзании множество, имеет свои собственные обычаи и традиции, касающиеся употребления пищи. В некоторых племенах женщинам не разрешается есть яйца или куриное мясо. В некоторых племенах тестю или свёкру запрещается есть за одним столом с невесткой. В других племенах

мужчинам не разрешается заходить на кухню. В мусульманских семьях мужчины и женщины едят отдельно. Местные традиции не стоит обсуждать.

Поведение за традиционным столом в Танзании также обуславливается множеством норм. Обычно традиционная трапеза проходит на циновках на полу, пища ставится на невысокие столики. Но во многих континентальных семьях трапеза проходит по-европейски, за столом. Можно брать пищу с общей тарелки руками и класть на свою тарелку, а можно есть и из общего блюда. Главное следить за тем, чтобы крошки пищи не падали в общее блюдо и на чужие тарелки.

На Занзибаре принято давать гостям свежие побеги гвоздики для ароматизации рта перед едой. Последовательность блюд традиционна для восточноафриканских стран — сначала подаётся суп, а потом закуски и горячее. Заканчивается обед кофе и сладостями. Лёгкие закуски и зелень обычно весь обед стоят на столе. Рис, маниоку и другие гарниры едят руками, складывая в щепоть три пальца правой руки (руки должны быть вымыты перед едой и после приёма пищи и вытерты полотенцем, которое передают вокруг стола). Мясо и рыбу тоже можно брать руками, но во многих домах всегда лежат на столе европейские столовые приборы, которыми можно пользоваться наряду с руками. Хлеб и лепёшки обычно размывают руками и используют в качестве ложки.

Подолы ног не должны быть направлены в чью-либо сторону, обычно их поджимают под себя или сидят по-турецки. Не принято есть стоя или на ходу.

Гостеприимство в Танзании — одна из основ этикета. Хозяйка и глава семейства обязательно встречают гостей у порога. Прощаются с гостем всей семьёй, провожая его до дверей автомобиля. Хозяев принято благодарить фразой «Асанте сана» (Большое спасибо за гостеприимство). Небольшие сувениры членам семьи — это часть традиции.

В исламских семьях повышенное внимание к хозяйке не приветствуется, в семьях же африканского происхождения

это будет лучшим комплиментом дому. Принято также хвалить детей, дом и достаток хозяина. Касаться головы детей без разрешения родителей не стоит.

В исламских семьях женщины обычно собираются отдельно от мужчин, за своим столом, но при общении с иностранцами эту традицию можно игнорировать, но только по соглашению с хозяином дома.

В городских ресторанах, расположенных в деловой части городов, меню разнообразием не отличается: обычно подают британские блюда (супы, стейки, жареных цыплят, отварные овощи, пудинги и растворимый кофе). В азиатских ресторанах готовят лучше, но их не так много. Можно найти множество небольших африканских ресторанов, в которых можно попробовать местную кухню, не рискуя здоровьем. Основными блюдами в этих ресторанах являются блюда на основе бананов (несладких и по вкусу напоминающих картофеля) и мяса (козлятина): пуата на ndizi (мясо и бананы в тушёном виде) и бананы с мясом-гриль. Большинство блюд готовятся из различных видов мяса диких животных и птиц. Говядина и свинина в этих местах традиционно дороги. Туристам обычно предлагают всякую экзотику: филе антилопы, тушёное мясо слона, мясо крокодила с салатом из бананов, жареный бок бородавочника, жареное на медленном огне мясо «ньяма-чома» или «мишикаки» (жареная говядина), «ньяма-куку» (цыпленок) и т.д. На гарнир обычно идут кукуруза, бобовые культуры, различные корни и рис, а также жареный картофель и солёная капуста. На побережье широко используются морепродукты. Здесь стоит оценить жареных креветок с лимоном, превосходных местных омаров, рагу из осьминога, жареную на углях морскую рыбу со специями, запечённую на углях рыбу в банановых листьях, различные ракушки, в том числе местных устриц, а также салат из водорослей. Местное пиво дешёвое и качественное. Из крепких напитков: водка из папайи «Коньяги», ликеры «Африкоко» и «Амарула», вина «Додома». Трапезу

принято заканчивать чашечкой чая с молоком и сахаром, кофе или соками со льдом.

Ввиду светского характера государства, в Танзании, даже несмотря на сильные исламские традиции, в любом отеле или магазине можно приобрести импортные алкогольные напитки.

Одно из важнейших правил поведения для приезжих в Танзанию — запрет на курение в общественных местах. Курить можно только в гостиничных номерах для курящих и в ряде ресторанов в специальной зоне. На улице, в клубах, кинотеатрах, пляжах курение строго запрещено, вплоть до нескольких часов ареста.

Во время Рамадана также постарайтесь в светлое время дня, помимо курения, не пить и не принимать пищу на публике или в присутствии ваших деловых партнёров. Однако если они вам предложат воду или чай — не отказывайтесь.

Если ваша деловая активность включает посещение острова Занзибар, будьте осведомлены, что остров известен своим строжайшим законом о сохранении природы. Одним из пунктов этого закона является запрет на использование полиэтиленовых пакетов (все товары здесь выдаются в бумажных). Поэтому бережно относитесь к местной флоре и фауне, чтобы избежать неприятностей. Не рекомендуется на виду использовать и особенно выбрасывать имеющиеся пластиковые пакеты и бутылки. В национальных парках нельзя подъезжать слишком близко к животным или мешать им охотиться. Полностью избегайте одежды в стиле «сафари» или «камуфляж». За последнюю вы можете быть оштрафованы полицией и вас попросят переодеться.

Республика Кения

Географическое положение. Государство в Восточной Африке. Входит в Содружество наций. Является бывшей колонией Великобритании. Кения граничит с Эфиопией на

севере, с Сомали на востоке, с Танзанией на юго-западе, с Угандой на западе и с Южным Суданом на северо-западе.

Население: 54 млн человек.

Языки. Государственный язык: официальные — английский и суахили, также распространены местные языки.

Религия. Большинство кенийцев исповедуют христианство. Состав: протестанты 45%, католики 33%, мусульмане 10%, аборигенные культы 10%, прочие 2%.

Столица: г. Найроби (4,7 млн человек).

Кения — это страна контрастов: современность граничит с традиционностью, а порой и очень сильно переплетается. Например, столица государства Найроби — это крупный бизнес-центр, в котором проживает постоянно большое количество цивилизованных и образованных людей. Но стоит отъехать на пару сотен километров, и можно встретить племена, которые ещё с копьями защищают свои стада от нападения львов или других хищных животных.

Кенийцы довольно консервативны во взглядах на обычаи и правила поведения как в христианском, так и мусульманском секторах общества. Однако жители крупных городов, таких как столица страны Найроби, склонны относиться снисходительно к альтернативным обычаям и стилям жизни. Вместе с тем следует помнить, что в сельских районах страны мнения на этот счёт диаметрально противоположны.

По сравнению с жителями других стран региона, да и Африки в целом, кенийцы более образованы и организованы. Они не любят выставлять себя напоказ, оставаясь скромными, вежливыми и приветливыми. Эти же качества они ценят в других людях.

Рабочие дни в Кении продолжаются с понедельника по пятницу, рабочее время — с 9:00 до 17:00 с часовым перерывом на обед.

О деловых встречах лучше договариваться заранее и подтвердить согласованное время накануне. Кенийцы пунктуальны и ожидают того же от своих партнёров.

Правила переговоров с африканцами, изложенные в настоящей книге, полностью относятся и к кенийцам. Ваши первые встречи с партнёрами пройдут под знаком внимательного изучения вас и установления доверительных отношений. В этой связи бизнес в Кении затратный по времени и ресурсам. Относитесь к этому как к инвестициям в ваш бизнес.

В качестве приветствия в деловой среде Кении распространено рукопожатие. При первой встрече оно короткое, в ходе последующих встреч — более продолжительное. Если вы приветствуете человека, чей социальный статус выше вашего, следует обхватить своё правое запястье левой рукой на несколько секунд, после чего совершить рукопожатие. В знак уважения глаза при этом лучше опустить.

Можно заметить, что в некоторых случаях во время официального представления зрительный контакт между людьми сводится к минимуму: это признак уважения и вежливости, а не уклончивости и боязни. Именно поэтому во время знакомства и представления следует избегать длительных и прямых взглядов на партнёра. В большинстве других ситуаций прямой зрительный контакт и улыбка помогут показать вашу искренность и расположение.

В кенийской культуре деловой разговор нельзя начинать без прелюдии. Расспросите партнёра о его семье, состоянии бизнеса, положении дел в целом.

В соответствии со своим консервативным характером кенийцы склонны одеваться довольно скромно. Мужчинам стоит отдать предпочтение брюкам (из хлопка или льна) с рубашкой или футболкой, а женщины должны носить более длинные юбки и платья со скромным, неброским верхом. Пляжная одежда, такая как бикини, шорты и плавки, общепринята только на территории пляжа. Собираясь на

деловое мероприятие, стоит отдать предпочтение официальному стилю одежды: мужчинам рекомендуется надеть пиджак и галстук. Женщинам на деловые встречи рекомендуется надевать аккуратные, без особых излишеств наряды. Брючный костюм или юбка с закрытой блузкой — приемлемые варианты.

Все первоначальные обращения в Кении носят формальный характер в соответствии с принятым этикетом. По мере развития отношений обращения становятся менее формальными с переходом на имена.

Прямое и откровенное общение в Кении — не норма. Первостепенное значение имеет дипломатия. Кенийцы иносказательны, аллегоричны и ироничны. Они не привыкли оперировать сухими отчётами и фактами, красочно обставляя свои рассказы различными описаниями и юмористическими историями. Стиль делового общения с ними должен быть чрезвычайно мягким, без нажима и дедлайнов. Эмпатия и умение «читать между строк» — самые необходимые качества переговорщика в Кении.

Кенийцы могут активно жестикулировать для выделения акцентов в разговоре. Повышенный тон, как правило, используется только во время разногласий в деловых ситуациях, хотя в сельской местности громкий разговор считается нормой. Кенийцы обладают всеми хорошо развитыми элементами эмоционального интеллекта и гордятся своей способностью контролировать себя.

Уважение чести и достоинства другого человека в Кении имеет первостепенное значение. Возразить другому человеку «по-кенийски» означает поставить его в неловкое положение. Вот почему кенийские партнёры вам никогда не скажут «нет». Итоги встречи или переговоров в кенийском варианте означают удовлетворённость сторон при отсутствии каких-либо конкретных договорённостей, что не всегда совпадает с европейским пониманием бизнеса.

Ситуацию следует мониторить и по возможности фиксировать в протоколах и меморандумах.

Обмен визитными карточками или подарками в Кении не предполагает особого ритуала, но следует помнить о правиле «правой руки». Левая рука запретная.

В Кении распространён английский язык: на нём преподают в школах и составляют все правительственные документы. Образованные кенийцы хорошо им владеют. Большая часть населения знает суахили — язык межнационального общения на основе наречий банту с большим числом арабских заимствований. Среди кенийской молодёжи популярен «шенг» — смесь английского, суахили и местных наречий: язык очень удобен для обсуждения бытовых тем, так как очень прост в изучении и состоит из набора слов, которые часто упоминаются в разговорах.

В деловом общении кенийцы хорошо воспринимают употребление иностранцами ходовых слов на суахили: «Jambo?» (Как дела?), «Asanti sana!» (Большое спасибо!), и др.

К женщинам старше 21 года часто обращаются «Мама», к мужчинам старше 35 лет — «Mzee».

Дорогие подарки в Кении дарить не принято, здесь ценят то, что может использоваться в быту.

Самый большой праздник в стране — Рождество, поэтому если ваш визит совпадает с приближающимся праздником, красиво упакованные бытовые мелочи в подарок будут более чем уместны. Если вы приглашены в гости к кенийской семье, желательно принести с собой сладости и чай. Не стоит дарить алкогольные напитки, если вы не уверены в том, что получатель подарка их употребляет.

Избегайте дарить цветы, даже в благодарность пригласившей вас в дом хозяйке. Цветы в Кении, так же как и в Танзании, преподносят в знак соболезнования.

Основным блюдом кенийской кухни является густая паста из бобов и мяса. Калорийная дешёвая пища

действительно необходима для местных жителей, чей достаток не позволяет разнообразия в еде. Ньяма чома (жареное мясо, обычно козлятина) — одно из самых распространённых блюд в стране. Кенийская традиционная пища не слишком подходит для иностранных гурманов и вегетарианцев, поэтому лучше не искать экзотики и остановить свой выбор на ресторанах со знакомым набором блюд.

Кенийцы очень любят пиво, употребление этого напитка на публике не возбраняется, но в меру. Крепкие алкогольные напитки можно встретить не часто, они импортируются и стоят недёшево.

Перед началом обеда и после него следует обязательно вымыть руки. Принимать пищу нужно только правой рукой и только после того, как старший по возрасту или по рангу приступит к трапезе. Кенийцы считают, что есть и пить одновременно неприемлемо, поэтому напитки обычно подаются после обеда. Чтобы выглядеть вежливым, старайтесь доедать все блюда на вашей тарелке.

Разговор на повышенных тонах с соотечественниками, даже если вы уверены, что вас не понимают, будет оскорбительным для остальных гостей заведения, которое вы посещаете.

В Кении гомосексуализм является аморальным и антиобщественным явлением, поэтому за публичные проявления гомосексуальности может грозить серьёзное административное наказание.

В стране активно ведётся борьба с курением. Курение разрешается только в специально оборудованных для этих целей местах и наказывается большим штрафом в случае несоблюдения правил.

Ещё одно табу — указывание пальцем на людей. Манящие движения указательным пальцем также являются неприличным жестом. Более подходящей альтернативой тому послужит движение всей рукой.

Федеративная Демократическая Республика Эфиопия

Географическое положение. Эфиопия расположена в северо-восточной части Африки. На севере она граничит с Эритреей, на востоке с Джибути, Сомали и непризнанным государством Сомалиленд, на западе с Суданом и на юге с Кенией.

Население: 115 млн человек (вторая после Нигерии по численности населения страна в Африке).

Государственный язык — амхарский.

Религия: христианство — 60,8% (православные 50,6%, протестанты 10,2%), мусульманство — 32,8%, африканские культы — 4,6%, прочие вероисповедания — 1,8%.

Столица: Аддис-Абеба (более 4,8 млн чел).

Эфиопия, которая лидирует в Африке по численности населения после Нигерии, превращается в одну из наиболее экономически и промышленно развитых стран Африканского Рога. Эфиопия считается колыбелью человечества, и страна обязана этим своей богатой историей. Эфиопия считается также единственной страной Африканского континента, которую не удалось колонизировать. Основу эфиопской идентичности составляют абиссинская культура, объединяющая все этносы вне зависимости от племенной принадлежности, высокий уровень общественной морали, патриотизм, коллективизм, самосознание, самоотверженность, терпение и стоицизм.

Эфиопия — единственная традиционно христианская африканская страна, имеющая тысячелетнюю историю христианской цивилизации. Эфиопы весьма религиозны и щепетильно относятся к соблюдению конфессиональных норм. Так, например, входя в церковь, надо снимать обувь, а свинина не продаётся даже в христианских мясных лавках, которые закрываются на время постов, не говоря уже о мусульманских.

В 2018 году Международный валютный фонд назвал Эфиопию самой быстроразвивающейся экономикой Африки.

Эфиопия не имеет выхода к морю, и почти весь её импорт и экспорт осуществляется через порт Джибути. Новые автомобильные и железные дороги, связывающие Эфиопию с соседними странами, способствуют её превращению в новый экономический центр региона. В Эфиопии также находятся штаб-квартиры таких структур, как Африканский союз и Экономическая комиссия ООН для Африки.

Деловой климат в Эфиопии достаточно благоприятный: страна всеми силами стремится привлекать иностранные инвестиции; представители бизнеса охотно идут на взаимовыгодный контакт с иностранными партнёрами.

При общении нужно понимать, что эфиопское общество очень традиционно. Местные обычаи и обряды высоко ценятся и глубоко укоренились и в деловой среде этой страны.

Деловые встречи редко проводятся в рамках параметров жёсткого графика или повестки дня. Вступительный разговор может происходить в течение длительного времени, в то время как чай или кофе подаётся в начале деловой встречи.

Этикет в Эфиопии диктует, чтобы обсуждение вопросов начинал хозяин, а не иностранный гость. Нужно быть готовым к тому, что встречи не заканчиваются к назначенному изначально времени. Их завершают, когда эфиопский партнёр почувствует, что переговоры по деловым вопросам достигли определённого прогресса, и вся повестка дня была рассмотрена в полном объёме. В соответствии с культурными традициями, эфиопам нравится вести бизнес с «друзьями». Именно поэтому они готовы тратить время на развитие личных отношений с деловыми партнёрами, что весьма непривычно для европейской бизнес-культуры.

Для достижения успеха в бизнес-взаимоотношениях с эфиопами важно понять и принять их привычки и традиции.

Начнём с приветствия. Это знак уважения между людьми, зачастую не говорящих на одном языке. Среди людей одного пола во время приветствия принят прямой зрительный контакт с лёгким рукопожатием. Следует заметить, что эфиопы не используют крепкого рукопожатия, как это принято в России. Также рукопожатие может быть более длительным, чем в западных странах. Прямой зрительный контакт между людьми разных полов считается приличным. Если женщина-гость протянет руку для пожатия эфиопскому партнёру, он, скорее всего, ответит взаимным жестом, чтобы не обидеть приезжую. Мужчине-иностранцу лучше воздержаться от предложения к рукопожатию местной женщине и подождать её инициативы, если такая последует. С мусульманскими партнёрами противоположного пола лучше избегать физического контакта: простого кивка головы и слов приветствия будет достаточно для начала разговора.

Приветствие является важным аспектом деловых встреч в Эфиопии и может продолжаться от 1 до 10 минут. В зависимости от продолжительности и глубины знакомства следует проявить эмпатию и расспросить партнёра о семье, здоровье, проведённых выходных и т.д. Близкие друзья и знакомые могут обняться и легонько похлопать друг друга левой рукой, здороваясь правой.

Визитные карточки подаются правой рукой или двумя сразу.

Не торопитесь начать деловую дискуссию, предоставив вашему партнёру полную инициативу перехода непосредственно к переговорам.

Во время религиозных и национальных праздников люди надевают национальную одежду: прежде всего, это шамма — большой четырёхугольный кусок белой хлопчатобумажной материи (часто расшитой по краю цветным узором), носимый как «римская тога» на различный манер в зависимости от ситуации (на плечах или полностью задрапировав всё тело, оставляя только прорезь для глаз). Этот предмет одежды носят как мужчины, так и женщины.

Мужчины, помимо этого, надевают белые зауженные штаны или шаровары. Женский костюм отличается от мужского тем, что вместо шаровар и тонкой рубашки они носят длинную до пят толстую рубашку. У мужчин формальный деловой костюм с галстуком является стандартным видом одежды для присутствия на деловых переговорах. Одежда для женщин также носит формальный характер, исключая короткий юбки.

В сельских районах дресс-код более демократичный: простые брюки с рубашкой считаются приемлемой одеждой для встреч. Джинсы, шорты или слишком открытые платья и блузки для женщин считаются неприличными для общения в деловой среде.

Все обращения к собеседнику на начальном этапе знакомства формальны, в полном соответствии с правилами, изложенными в настоящей книге. Не переходите на обращение по имени, пока вам не предложили это сделать. Не говорите слишком громко — это будет восприниматься как грубость. Деловой разговор в Эфиопии должен происходить в мягких и учтивых тонах.

Эфиопская культура уделяет большое внимание почтению и уважительному отношению к партнёрам, особенно если они старше по возрасту или по занимаемой должности. При их появлении следует встать. Любой другой тип поведения будет считаться крайне непрофессиональным и может стать причиной возникновения неловких ситуаций.

В Эфиопии говорят почти что на 80 языках. Эти языки принадлежат к различным языковым группам: семитской, хамитской, нилотической и омотской. Амхарский язык, на котором говорят в центре страны, в частности в столице, является государственным языком, но тигринский и ороминский, на которых говорят на севере и юге страны, имеют полуофициальный статус.

Оромос — самая крупная этническая группа в стране, и она представляет собой сплетение христиан с мусульманами

и традиционными верованиями. Большинство представителей бизнеса, направленного на деловые контакты с иностранцами, владеют английским языком, и общение с ними не представляется затруднительным. Тем не менее, если вы сможете освоить пару слов или вежливых обращений на амхарском языке, это создаст благоприятную почву для доброжелательного и доверительного общения с эфиопскими партнёрами.

В качестве подарков для деловых партнёров в Эфиопии предпочтительно выбирать сувениры или полезные аксессуары для дома или офиса. Хорошим подарком будут продукты питания или сувениры, привезённые с родины или из командировки. Подарки не должны быть дорогими. Эфиопия достаточно бедная страна, а эфиопы гордые и независимые люди. Дорогой подарок может быть воспринят как унижение или попытка манипулирования. Подарок принято дарить в упаковке, которая не вскрывается в присутствии гостей. Алкоголь в качестве подарка неуместен: многие эфиопы его не употребляют по религиозным соображениям. Правило правой руки или обеих рук не должно нарушаться при вручении подарков. Подарки дарятся как по торжественным (день рождения, свадьба, рождение ребёнка), так и печальным (смерть, болезнь) случаям. Считается грубым не ответить на подарок своим подарком по аналогичному случаю. Среди состоятельных людей принято дарить деньги.

Этикет в европейских ресторанах или в ресторанах гостиниц не отличается от общепринятого в Европе. Национальную пищу в Эфиопии принято есть правой рукой, без использования столовых приборов. Оказавшись за столом в эфиопском доме, неопытный гость может даже растеряться: здесь не принято есть с помощью приборов, а обычные нож и вилку местным жителям заменяет «ынджера»: плоская лепёшка из муки особого злака имеет пористую структуру и отлично захватывает небольшую порцию любого

поданного блюда. На столе здесь бывают и овощи, и мясо, а вот степень остроты блюда всегда стоит уточнить у официанта или хозяина дома.

Жестом особого расположения к человеку служит симпатичная традиция, когда визави кормят друг друга из своих рук.

Перед тем как начать трапезу, эфиопы всегда моют руки. Это считается признаком того, что за стол садится человек грамотный и цивилизованный. Вставать из-за стола принято не слишком сытым. Согласно традиции Эфиопии, голод воспитывает силу воли и стойкость, а потому жители страны с детства учатся подолгу обходиться без пищи и воды. Трапеза обычно заканчивается ритуальным ополаскиванием рук за столом и чашечкой кофе.

Эфиопия никогда не была колонизована западными странами, поэтому здесь нет застарелых обид и недовольства в отношении белого населения, как это может быть в других странах Африки. Вместе с тем эфиопы воспринимают приезжающих, в том числе и деловых партнёров, как равных себе и ожидают подобного отношения в ответ. Избегайте «африканских» стереотипов, не называйте эфиопов африканцами. Они выделяют свою культуру, ставя её выше. До поездки в страну постарайтесь изучить её историю и задавать вопросы со знанием дела.

Эфиопы очень гостеприимны, они всегда готовы предложить гостям лучшее из того, что они могут себе позволить. В эфиопской культуре отвечать отказом на приглашение на чай или кофе считается невежливым, но приемлемым, если у вас есть другие планы.

Нетрадиционная сексуальная ориентация и любое проявление гомосексуализма являются табу в эфиопском обществе. Не рекомендуется высказывать своё мнение о существующем порядке и стиле жизни местных жителей, особенно в отношении их религии. Эфиопы считают себя и свою веру древнейшей и единственной верной, что

подразумевает неуместность дальнейшего разговора на эту тему.

Не задавайте вопросов, ставящих под сомнение высокий уровень культуры и развития Эфиопии. Вопрос «А есть ли у вас интернет?» или подобие того будет оскорбительным. То же касается вопросов про голод в Африке: в стране нет недостатка в продовольствии уже 40 лет, да и про Африку будет обидно...

Эфиопия — это особая страна. Любая жалоба на неудобства или небольшие проблемы, связанные с вашим пребыванием в стране, будут непонятны. Эфиопы не привыкли жаловаться. Стоическое воспитание — это часть их культуры.

Бизнес в Эфиопии носит в основном государственный характер. Правительство Эфиопии остаётся основным бизнес-партнёром иностранных инвесторов, хотя постепенно ситуация меняется. Эфиопы активно учатся деловой практике других стран, больше доверяя пока своим местным коллегам. Традиционно эфиопы не любят разочаровывать других или казаться неуважительными по отношению к партнёрам. Они никогда не скажут вам неприятных вещей и никогда не откажут напрямую, предпочтя иносказательность и уклончивость. Такие фразы, как «Поживём — увидим», «Мы подумаем», «Возможно», означают отказ или несогласие. Использование метафор, аллегорий и юмора производится для разъяснения своей позиции. Важно уметь слушать и слышать партнёров.

Ответный юмор можно использовать, если уже знаешь людей, и он не содержит сарказма.

Если вы достаточно формальны и не проявляете должной инициативы и эмпатии, отношения с эфиопами сойдут на нет, даже при условии подписания соответствующих документов. Бизнес в Эфиопии делается только на основе дружбы и личного уважения.

Эфиопы хорошо относятся к России, памятуя огромную помощь, которую оказали ещё советские специалисты

в развитии инфраструктуры страны. Ссылаются они и на общность православной религии и культурных корней в лице А.С. Пушкина и хотят развивать бизнес с Россией.

К сожалению, современный товарооборот между нашими странами остаётся пока низким, хотя стоило бы внимательно присмотреться к этой весьма перспективной африканской стране.

ДЕЛОВЫЕ ПИСЬМА

Как уже многократно отмечалось, личное общение в Африке играет ключевую роль. Тем не менее в бизнесе возникает много ситуаций, когда требуется ваше письменное обращение. О том, как писать деловые письма на иностранном языке, рассказано достаточно много в различных интернет-источниках и книгах по международному бизнесу. К большому сожалению, на практике получается совсем не так.

Дело зачастую не в языке или в переводе. Чтобы письмо произвело должный эффект, оно должно быть встроено в культуру восприятия реципиента, т.е. использовать набор средств обращения, изложения мыслей и оформления, принятые в конкретной стране. На большинстве территорий англоговорящей Африки доминирует британский стиль: писать просто, ясно и лаконично.

В английском языке существует ряд правил, которых стоит придерживаться при написании делового письма.

Письмо печатается на бланке.

- Бланк отправителя должен содержать название компании, напечатанное крупными буквами, жирным шрифтом в верхней части листа с соответствующим логотипом, расположенным чуть ниже, посередине. В правом верхнем углу бланка после названия располагается почтовый адрес отправителя, а в левом — номера телефонов, факсов, электронная почта и веб-страница компании.

- На бланке слева после обозначения Our Ref, как правило, от руки вписывается исходящий номер письма.
- На бланке справа пишется дата: формат даты довольно гибок. К примеру, «7 апреля 2021 г.» можно записать как «7 April 2021», «7th April 2021», «7/4/21» или «07/04/21». В США и Великобритании даты пишутся по-разному (в США сначала пишут месяц, потом дату: April 7, 2021). Во избежание путаницы название месяца рекомендуется писать прописью. Дата может быть написана и слева после наименования адресата.
- Слева под исходящим номером обозначается адресат. Адресат, как правило, печатается заглавными буквами с выделением жирным шрифтом большего размера и содержит в себе титул обращения, имя и фамилию адресата, название его компании или представительства и адрес — полный или короткий (только город и страна).
- Как и в устных обращениях, африканцы весьма щепетильны в использовании различных титулов в отношении официальных лиц, различающихся своим статусом. Так, при обращении к президенту страны или к послу в адресе следует писать *H.E. (HIS EXCELLENCY — ЕГО ПРЕВОСХОДИТЕЛЬСТВО) PRESIDENT ...*, *H.E. AMBASSADOR ...*, а в обращении — *Y.E. (YOUR EXCELLENCY — ВАШЕ ПРЕВОСХОДИТЕЛЬСТВО)*.
В отношении министров, их заместителей, высокопоставленных членов парламента и других государственных учреждений принятым обращением является *HONOURABLE (ДОСТОПОЧТЕННЫЙ)...*
Если у адресата есть учёное звание, используйте его: *PROFESSOR (ПРОФЕССОР) ...*, *DOCTOR (ДОКТОР) ...*
- После обозначения адресата без использования красной строки печатается обращение: *Dear Sir (or Madam) (Уважаемый (ая) господин, госпожа)*.

Если вам известно, как зовут адресата, используйте соответствующую форму обращения и фамилию: например, *Dear Mr Mdluli* — если письмо адресовано мужчине; *Dear Mrs Mafoko* — замужней женщине; *Dear Miss Chauke* — незамужней. В последнее время многие считают некорректным подчёркивать семейное положение женщины. Если вы пишете женщине и не знаете, какое обращение она предпочитает, лучше использовать нейтральную форму *Ms*: *Dear Ms Madela*.

Обратите внимание на пунктуацию: в современном британском английском не ставится точка после форм *Mr/Mrs/Ms*, а в конце обращения ставится запятая: *Dear Mr Sehloho, ...*. В американском английском после *Mr/Mrs/Ms* ставится точка, а в конце обращения — двоеточие: *Dear Mr. Kelani: ...*

К людям с ученой степенью или должностью лучше обращаться как *Esteemed (Уважаемый) Professor Nwagbo, Esteemed Doctor Kemm*.

Обязательно убедитесь, что правильно написали имя адресата. Ничто не портит впечатление так, как ошибки или опечатки в имени.

Если вы не знаете, кому конкретно адресовать письмо, в качестве фразы, обозначающей адресата, может быть *TO WHOM IT MAY CONCERN* (Кого это касается).

- После обращения следует фраза, напечатанная заглавными буквами жирным шрифтом, обозначающая суть или тему вашего письма или обращения. Как правило, она выделяется подчёркиванием и сразу даёт понять, о чем идёт речь. В отличие от российского делового письма, в начале которого следует преамбула или описание, подводящие к сути содержания документа, африканцы, следуя британской традиции, берут быка за рога и излагают суть сразу. Первый абзац должен быть коротким

и отражать цель письма — запрос, жалобу, предложение и т.д. Средние абзацы содержат информацию, поясняющую цель письма. Деловые письма в английском принято писать кратко, поэтому старайтесь излагать факты сдержанно и по существу, избегая ненужных подробностей. Последний абзац должен указывать, каких действий вы ожидаете от получателя — вернуть деньги за товар, сообщить информацию и т.д.

Весь текст письма, включая адресат, обращение и завершение, пишется на одном уровне без красной строки, но с разделением на абзацы.

- В деловом письме важно использовать правильный стиль и тон языка, поэтому стоит избегать разговорных выражений, сленга и жаргона, сокращений (I'm; it's; don't и т.д., используйте полные формы), эмоционально окрашенных слов — «terrible» (ужасный), «rubbish» (чушь) и т.д. Всегда сохраняйте вежливый и уважительный тон, даже если пишете жалобу или претензию. В английском языке для придания речи официальности часто используются модальные глаголы и сослагательное наклонение «would», «could» и «should». Например, вместо «Please send me...» (Пожалуйста, вышлите мне...) вы можете написать «*I would be grateful if you could send me...*» (Я буду вам благодарен, если вы сможете выслать мне...), «*Would you kindly...*» (Не могли бы Вы, пожалуйста, ...).

Избегайте громоздких конструкций и слов, старайтесь писать ясными фразами, не допускающими двоякого толкования. Старайтесь не использовать фразовые глаголы (они характерны, скорее, для разговорного стиля). Вместо «go on» (продолжить) лучше написать «*continue*», вместо «turn down» (отказаться, отклонить) — «*decline*» или «*refuse*».

- Завершение письма. Если вы не знаете имени адресата, завершите письмо фразой «*Yours faithfully*» (*Искренне Ваш*).

Если имя вам известно, письмо принято заканчивать фразой «*Yours sincerely*» (*Искренне ваш*). Далее следует ваша подпись, ниже ваши титул и занимаемая должность. Иногда слова «*faithfully*» или «*sincerely*» дописываются руководителем от руки, если письмо готовит секретарь или помощник.

Что не так в российских деловых письмах? Все они, как правило, готовятся на русский манер как по форме, так и по содержанию. Это и неправильные обращения, восклицательные знаки, красные строки, непонятный порядок изложения мыслей, отсутствие вежливости в содержании и в конце. Это вызывает вопросы относительно того, почему весь мир пишет письма по принятым формам и стандартам, а русские — нет? Африканцы видят в этом элемент неуважения и незнания международной деловой этики. Это всегда настораживает и снижает уровень доверия.

Я как-то пытался объяснить африканцам, что английский — это не наш родной язык. Возражение было железным — английский и другие европейские языки в большинстве своём также не являются родными для африканцев. Такие же стандарты существуют и в написании писем на других языках, распространённых в Африке — французском, португальском, суахили, амхарском т.д. Эти стандарты нужно знать и использовать в практической работе. Все они доступны в интернете. Ничего не нужно изобретать.

Хуже всего дела обстоят с переводами официальных писем с русского на государственный язык африканцев. Если дипломатов этому учат, то в бизнесе всё часто делается по наитию. Как это часто бывает, если вам нужно отослать партнёрам официальное письмо, вы пишете его на русском, а затем передаёте его секретарю или помощнику на перевод, которые делают из текста некую кальку, только

похожую на оригинал по смыслу, но никак не эквивалентную ему. Здесь уместно напомнить, что «целью перевода является установление отношений эквивалентности между исходным и переводящим текстом, в результате чего оба текста несут в себе одинаковые смыслы исходя из *культурных и узуальных особенностей языков*, на которых они создаются» (Википедия). При всём уважении к тем, кто учил иностранный язык для общения, но никогда не занимался письменным переводом профессионально, в полной мере учесть те самые культурные и узуальные особенности, которые играют ключевую роль в кросс-культурных коммуникациях, они не смогут. Мне много раз за свою карьеру приходилось переделывать переводы официальных писем, исходящих из офисов компаний в России, направленных для передачи контрагентам-партнёрам и официальным лицам страны пребывания. Просто не мог вручать их в том виде, в котором они прикладывались к оригиналу с пометкой «unofficial translation» (неофициальный перевод). Всегда напрашивался вопрос: если документ официальный, то почему перевод должен быть неофициальным? Ведь иностранцы читают не оригинал, а именно перевод. Как мне кажется, за этой фразой всегда скрывается непрофессионализм. В чем конкретно это проявляется? Прежде всего, в несоблюдении требований обращения. В русском оригинале в адресате зачастую титул перед именем и фамилией опускается вообще, указывается только должность. В переводе в лучшем случае появляется Mr или Mrs (господин или госпожа), а если это президент, министр или член парламента? Звучит грубо и неуважительно. Учёные степени и звания, чем особенно гордятся африканцы, зачастую опускаются совсем. В завершении письма исключаются фразы, выражающие уважение. Переводчик делает то же самое: как говорится, «что вижу, то пою». Зачастую фразу «С уважением», дописанную руководителем в оригинале от руки, переводчик опускает совсем. Структура переведённого письма

не соответствует культуре восприятия иностранными партнёрами. Сам текст письма выглядит казённым, холодным и отталкивающим, даже если и повествует о каких-то приятных вещах.

Можно, конечно, сказать, что всё это мелочи и не стоит обращать на них внимание, или что описанные случаи носят единичный характер. К сожалению, это не так. Моё стремление заострить внимание читателей на этом вопросе продиктовано одним желанием — видеть наш бизнес международным, и по форме и по содержанию вписывающимся в культуру тех стран, где он работает, включая Африку. Это серьёзный вопрос кросс-культурных коммуникаций, вопрос того, как нас воспринимают и как нам доверяют. Отсюда вывод: нужно учить людей письменным коммуникациям, ибо это часть эффективных отношений в Африке, без которых невозможен эмоциональный интеллект как психологическая основа для работы на континенте.

Я неоднократно подчёркивал в настоящей книге мысль о личностном характере бизнеса в Африке. Нельзя писать письма «на деревню дедушке», так же как и отправитель должен иметь конкретное лицо. Одна из российских компаний, предлагающая уникальные решения по безопасности, вступила по моей просьбе в переписку с крупным южноафриканским провайдером аналогичных услуг в Йоханнесбурге. Интерес к нашим решениям был огромный. Каково же было моё удивление, когда я узнал, что ответы на письма генерального директора юаровской компании приходят с задержкой в 3–4 дня с адреса электронной почты info@ в обезличенном виде. Оказалась, что в российской компании, выросшей из Военно-промышленного комплекса, действовала реально «совковая» система общения с иностранными клиентами: письма, приходящие на info@, переводились на русский язык, на них писался казённый ответ на русском, далее он переводился на английский язык от чего становился ещё более казённым и обезличенным,

и в таком виде отправлялся адресату с сопроводительной фразой переводчика.

Мой знакомый смог выдержать такое общение ровно две недели. Мы с сожалением расстались.

Рынок систем электронной безопасности только в ЮАР сейчас составляет около 2,5 млрд долларов, не говоря уже об остальной Африке, где он стремительно растёт. Ещё одна российская компания, работающая в этой сфере и постоянно заявляющая на всех заседаниях МПК с африканскими странами о своей готовности работать на континенте, на самом деле так и не может подготовить нормальные письма и презентации даже тем, кто интересуется предлагаемыми технологиями: мол, «пусть приезжают, всё покажем». Так это не работает с африканцами, да и не только с ними.

ПОДБОР ПЕРСОНАЛА ДЛЯ РАБОТЫ В АФРИКЕ

В кадровых службах российских компаний, подбирающих руководящий персонал своих компаний для работы в Африке, можно слышать разные мнения относительно того, кто должен представлять их бизнес в странах континента. В основном дискуссия сводится к тому, должен ли это быть человек обязательно из отрасли или он может быть со стороны, для чего достаточно, чтобы он хорошо владел бизнес-навыками и имел опыт руководства людьми. Такая постановка вопроса для Африки не совсем корректна.

Безусловно, человек должен быть профессионалом в своём деле, но специфика национально-психологических и культурных особенностей африканцев такова, что, не каждый бывает в состоянии полюбить Африку и воспринять её такой, какая она есть. В этом случае вы ничего не получите взамен, и ваша бизнес-миссия будет провальной.

Самое трудное — это гармонизировать свою внутреннюю культуру с особенностями менталитета и деловой этики африканцев, а ещё труднее превратить свою деятельность

в успех компании, грамотно взаимодействуя с центральным офисом и руководителями у себя на родине уже на основе своей культуры. По большому счёту все нюансы кросс-культурных коммуникаций, с которыми сталкиваетесь вы, совершенно не понятны вашим руководителям. Им важен результат вашей работы, и руководят они бизнесом отнюдь не исходя из менталитета африканцев, а опираясь на корпоративные бизнес-процессы, принятые в компании, со всеми требованиями, процедурами и дедлайнами. Расслабляться не приходится.

Отсюда первое требование к персоналу — ***стрессоустойчивость***.

Непривычный климат, другая культура, низкая степень правовой и личной защищённости, раздражающее качество сервисов сотовой связи, интернета, банковской и других сфер, ограниченность в общении со своими родными и близкими, с одной стороны, определённое давление корпоративных процессов и руководства головной компании — с другой, делают ваше пребывание в Африке весьма напряжённым в психологическом плане. Успешно жить и работать здесь может человек, который научился управлять стрессом и своими эмоциями. Это приходит со временем и опытом. Волей-неволей научишься у африканцев самоконтролю, терпению, эмпатии. Если понимаешь, что Африка — это не твоё, что привык к продвинутым благам цивилизации и к другому общению и образу жизни, лучше не тянуть кота за хвост и уехать. Ощущение постоянного внутреннего дискомфорта и неустроенности будет мешать выполнению поставленных задач. Кадровым службам, особенно тем, где в штате есть психолог, очень важно мониторить состояние персонала.

Зачастую в погоне за должностью и соответствующим окладом люди готовы ехать куда угодно, хоть на край света. Но будет ли пребывание подобранного руководителя бизнеса в той или иной африканской стране отвечать интересам

компании, или он выльется, так сказать, в «отбывание срока» подписанного контракта? Это вопрос.

Ещё одним важным качеством персонала, работающего в Африке, о котором было много сказано в настоящей книге, является способность разделять чувства и эмоции другого человека или людей, будь то счастье или горе, радость или печаль. Иными словами — *эмпатия*.

Этому модному термину посвящены сотни статей в интернете и имеется столько же различных книг по бизнесу. Успешные компании обучают этому своих сотрудников для расширения клиентской базы и увеличения продаж. Умение встать на позицию клиента, почувствовать его боль на «собственной шкуре», быстро отреагировать на его запросы и поменять подходы к предлагаемому сервису на основе обратной связи, предложить персонализированные решения и тем самым показать заботу компании — вот далеко не полный перечень того, что подразумевается под термином «эмпатия» в маркетинге. Эмпатия — это когда сотрудники компании проявляют искреннюю заботу о клиентах, особенно когда требуется душевное, человеческое участие в решении обращений. Эмоции — это основа лояльности клиентов, а эмпатия — хороший способ вызвать позитивные чувства.

Я не ставлю целью подробно останавливаться на теме в этом ключе. Важно другое. Эмпатия является важной составной частью эмоционального интеллекта африканцев, основой национальной психологии. Для того чтобы быть с ними на одной волне в бизнесе, нужно обладать такими же качествами в жизни. Если эмпатия — это физиологическая особенность мозга, как пишут учёные, то можно предположить, что разные люди в этой связи обладают разными особенностями. Для подбора персонала с целью участия в бизнес-процессах, таких как маркетинг и продажи, существует целый ряд психологических тестов и методик по выявлению и дальнейшему развитию эмпатии у сотрудников,

но для работы в Африке человек должен отправляться уже с хорошо сформированным эмоциональным интеллектом и развитой эмпатией. Иначе первый блин комом будет последним.

Часто это идёт от природы или приобретается с опытом предыдущей работы с людьми. Вот почему на наличие эмпатических качеств следует обратить внимание при подборе персонала для работы в Африке.

Эмпатия — это главный критерий, по которому африканцы оценивают возможность дальнейшего взаимодействия и ведения бизнеса. В этой связи наличие ещё одного качества, а именно харизмы, делает кандидата на высокую должность руководителя бизнеса в Африке практически идеальным. Просто процитирую определение из интернета: «**Харизма** — это способность человека без особого труда завоёвывать внимание, расположение и восхищение среди других людей, вызывать интерес, внушать доверие и убедительно говорить. <...> К харизматичному человеку положительно относится большинство людей». Африканцы особенно. Не забывайте: «You must impress rather than express in Africa».

Высокомерие и чванство — это те качества, которые африканцы не приемлют категорически. Вся их культура пронизана понятием «humble» (скромный, смиренный, покорный). На протяжении своей карьеры я встречал руководителей, кичившихся своей образованностью, желающих «врезать» африканцам на переговорах, негативно отзывающихся об их умственных способностях. В книге я привёл несколько конкретных примеров такого поведения. Подбирая персонал для работы в Африке, присмотритесь — есть ли у человека подобные черты. Общаясь в компании на рабочем уровне, я заметил, что у некоторых молодых коллег с назначением на громкозвучающие ответственные должности проскакивает элемент осознания собственной важности: то на электронное сообщение могут не

прореагировать, то ответят так, что лучше бы и не писал — без обращения и должной реакции на информацию и предложения, с обозначением значимости своего «я». Мол, и так всё знаю. Конечно, это недостаток культуры. Таких людей в Африку пускать нельзя. Эффективные отношения, как было отмечено, являются составной частью африканского менталитета. Высокомерие и чванство осуждаются, а всякая коммуникация с людьми подобного рода отвергается.

Очень близко к высокомерию примыкает *расизм* — качество, совершенно недопустимое в чёрной Африке. Я неоднократно останавливался на этом в книге. Казалось бы, что такого явления не может быть у цивилизованных людей. Тем не менее это случается. Расизм может и не иметь никаких внешних проявлений, только если белый человек на подсознательном уровне ставит себя выше чёрного партнёра или не оставляет без внимания антропологические особенности «чёрной» расы, скрыть это от африканцев будет невозможно. Если все «чёрные» для вас на одно лицо, и вы разговариваете с массой, а не с конкретными людьми, про эффективные отношения можно будет забыть.

Высокомерие также воспринимается африканцами как расизм, даже если вы и ничего не имеете против цвета кожи своих собеседников, а в интонации или манере речи проявляете снисхождение или надменность. Африканцы помнят расизм своих угнетателей времён колониализма на генетическом уровне, категорически его осуждают и рассматривают отношения с белыми людьми через призму наличия или отсутствия даже малейших признаков такового.

И, наконец, последнее главное качество кандидата на работу в Африке — *терпение*.

В книге я подробно останавливался на национально-психологических особенностях африканцев. Жизнь и бизнес-процессы на континенте протекают в непривычно замедленном для европейцев темпе. Это обстоятельство является сильно раздражающим фактором. В Африке — как

на рыбалке. Образно говоря, чтобы поймать крупную рыбу, нужно хорошо изучить место ловли, знать повадки обитателей водоёма, произвести прикормку в нужное время и ждать, терпеливо ждать...

Существенная разница в культурах африканцев и европейцев не оставляют иного шанса, кроме как быть терпеливым для достижения успеха. Если человек в душе «рыбак», и, вернувшись в который раз домой «без улова», он с нетерпением будет ждать новой «рыбалки», его можно смело посылать в Африку. Успех обязательно придёт!

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Лейтмотивом эпилога хочется сделать популярное в Африке выражение «Walala-Wasala», которое на языках зулу, коса и некоторых других означает «You snooze, you lose» (Кто не успел, тот опоздал, а лучше — Кто успел, тот и съел). Африканцы всё чаще применяют его для привлечения иностранного бизнеса в свои страны, объясняя значимость происходящих сейчас процессов на континенте.

Как отмечалось, Африка бурлит и прогрессирует, готовясь к серьёзным качественным переменам. Среди стремительно развивающихся явлений хочется отметить индустриализацию, урбанизацию, рост численности населения, в первую очередь молодёжи, существенное увеличение количества численности среднего класса, развитие здравоохранения, рост образовательного и научного потенциала и т.д.

Африка сегодня — это самый крупный потребительский рынок в мире. Только на свечи, древесный уголь и керосин самые бедные африканцы, чей доход не превышает 1 доллара в день, расходуют в эквиваленте свыше 10 млрд долларов в год.

В Африке самое молодое население среди всех континентов. К 2035 году активное рабочее население составит

1,1 млрд человек — это больше, чем в Китае и Индии. По потенциалу рабочей силы Африка выходит на первое место в мире. Об этом я писал в начале.

Конечно, кажется, что все процессы идут медленно, почти незаметно. Мне посчастливилось в разные годы на протяжении полувека бывать в африканских странах. Я помню Гвинею-Конакри начала 70-х, Анголу и Конго (Браззавиль) начала 80-х, Танзанию середины 90-х, ЮАР — с нулевых и до сегодняшних дней. В большинстве других африканских стран я побывал уже после 2014 года. Перемены поразительные. Появились десятки новых отелей, торговых и бизнес-центров, новых зданий аэропортов, ресторанов, девелоперских проектов. Нет такой страшной нищеты, которую можно было наблюдать раньше. Нет-нет да кто-то из африканцев вдруг прокатится на Ламборгини или Мазерати по центру Аккры, Абуджи или Йоханнесбурга. Из 18 миллиардеров Африки, совокупно владеющих состоянием 73,8 млрд долларов, половина проживает и ведёт свой бизнес в странах к Югу от Сахары. Количество долларовых миллионеров среди африканцев региона, по данным журнала «Форбс», уже перевалило за 140 тыс. и стремительно растёт. Это только те, кто физически проживает в Африке. А есть много таких африканцев, которые, имея бизнес в Африке, постоянно живут в Европе или Америке.

ВВП континента быстро увеличивается: с 2,6 трлн долларов в 2020 году он перевалит за 3,5 трлн уже в 2025 году. Объём потребления домохозяйств к 2023 году составит 2,1 трлн долларов.

Грядёт смена правящих элит. Молодое и динамичное поколение жаждет перемен.

Существенно возрастает значение и роль мировых ресурсов и, как следствие, на континенте усиливается борьба за них ведущих мировых держав. В большинстве своём колоссальный потенциал африканских стран в этой сфере

находится в начальной стадии освоения. А ведь в Африке 90% мировых запасов кобальта, 54% марганца, 56% алмазов, 50% золота, 50% фосфатов. Африка производит 75% какао-бобов и 60% кофе в мире. Растёт осознание того, что ресурсы, добываемые на континенте, должны служить африканцам. Ведь, к примеру, от всего объёма 300-миллиардного рынка золота Африке достаётся только 4%, при том что 50% всего мирового золота — африканское. Такая же ситуация с нефтепродуктами (только 3% от 3-триллионного рынка, где 10% африканские запасы) или какао-бобами, за которые Африка имеет только 10% от 120-миллиардного рынка, являясь основным производителем этого продукта.

Африка имеет огромные возможности по производству сельскохозяйственных продуктов и способна не только накормить себя, но и обеспечить мировые поставки.

На рынке востребованы все передовые технологии в сфере сельского хозяйства, горнодобычи и переработки полезных ископаемых, медицины, образования, IT, безопасности, энергетики, включая атомную. Кажется, что Африка широко открыта для всего нового. По большому счёту востребовано всё. Маленький росток любого бизнеса, посаженный в благодатную почву Африки, быстро прорастает. Показательным в этом плане являются темпы роста клиентской базы сотовых операторов. Количество потребителей услуг мобильной связи в регионе к Югу от Сахары за ближайшие 5 лет увеличится на 130 млн человек, а число подключённых к сети SIM-карт будет доведено до 1 млрд. В настоящее время уровень охвата населения «чёрной» Африки составляет 45% (477 млн). Если сейчас только 272 млн африканцев пользуются мобильным интернет-доступом (26%), то к 2025 году их количество перевалит за 500 млн. Наиболее быстрые темпы охвата населения мобильной связью демонстрируют Нигерия, Эфиопия, ДРК, Танзания и Кения. Сети 5G уже внедрены

в ЮАР и тестируются в таких странах, как Уганда, Кения, Нигерия и Габон.

На базе современных IT технологий развивается и банковская сфера. Активно внедряется единая цифровая платёжная система Cellulant, объединяющая 95 банков в 34 странах с доступом к 133 млн клиентов. Рынок банковских платежей в Африке оценивается в 25–35 млрд долларов, а система нацелена на охват новых банков и доведение клиентской базы до 700 млн.

Этот список можно было бы продолжать бесконечно. Я писал уже о рынке энергетики, воды, инфраструктурных проектов. Африке интересно сейчас практически всё, что имеют развитые страны. К примеру, рынок развлечений и средств массовой информации только в Нигерии за последние три года удвоился и составил порядка 7–7,5 млрд долларов. Вот почему растут иностранные инвестиции в Африку. Даже пенсионные фонды США и других западных стран обращают свои взоры на инфраструктурные проекты на континенте.

Китайские инвестиции в Африку растут с темпами 40% в год. Свыше 500 только американских компаний работают десятилетиями на континенте, не говоря уже о французских, британских, португальских, китайских, индийских, корейских, турецких и других. Их уже тысячи. По сообщению интернет-издания Africa Intelligence, украинский автомобильный гигант АвтоКрАЗ собирается развернуть совместное производство автотехники для военных целей в Нигерии, Гане, Сенегале и в Анголе.

Волей-неволей напрашивается вопрос: а где же мы? Ведь нам точно есть, что предложить. Российский бизнес как-то «сонно» взирает на Африку, как на нечто сложное, далёкое и непонятное. Если такая ситуация будет продолжаться, мы опоздаем к разделу того огромного экономического «пирога», который происходит сейчас в Африке. Нас уже не пускают на рынки Запада, но есть Африка, где нас ещё помнят и очень ждут.

Если Россия вновь заявляет о себе как о сильной мировой державе, мы просто обязаны быть в Африке, ибо «Walala-Wasala!» (Кто не успел — тот опоздал).

Надеюсь, настоящая книга поможет нашему бизнесу лучше понять африканцев, их менталитет и культуру и смело двигаться вперёд на африканский рынок, преумножая прежде всего нашу экономическую мощь и укрепляя авторитет современной России.

ЛИТЕРАТУРА

1. Мелия М. Бизнес — это психология: Психологические координаты жизни современного делового человека. 4-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 352 с.
2. Манн И.Б. Маркетинг на 100%. Питер, 2004.
3. Мейер Э. Карта культурных различий. Как люди думают, руководят и добиваются целей в международной среде. Biblos, 2014. 290 с.
4. Ruward. Путеводитель Госкорпорации «Росатом». Тонкости бизнес-общения на разных континентах. 2017. Режим доступа: <https://ruward.ru/cases/2561/>
5. Neuland L. How to Win When Life is Unfair. Emotional Intelligence, Larne Publications; 2010. 109 p.
6. Stein S.J. Emotional Intelligence for Dummies. Wiley; 2013. 298 p.
7. Kushner M., Yeung R. Public Speaking and Presentations for Dummies. Wiley; 2007. 288 p.
8. Financial Times. Essential Guide to Negotiations: How to achieve win: win outcomes (Financial Times Essential Guides) by Cox Geof (2012-10-07). 2012.
9. Enahoro P. How to Be a Nigerian. Ibadan; 1966. 79 p.
10. Buwembo J. How to Be a Ugandan. Fountain Publishers in Kampala; 2002. 74 p.
11. Byakutaaga S.C. Tips on Ugandan Culture. A Visitor's Guide. Fountain Publishers; 2006. 108 p.
12. The Africa Report. Режим доступа: <https://www.theafricareport.com/>
13. Transparency International Sub-Saharan Africa: Overview of Corruption and Anti-Corruption, 20 March 2020. Режим доступа: <https://www.transparency.org/en/news/cpi-2020-sub-saharan-africa>

Подписано в печать 19.04.2021. Формат 60x84/16.
Гарнитура PT Serif. Печать цифровая. Бумага офсетная.
Усл. печ. л. 12,56. Тираж 30 экз. Заказ № 92322.

Отпечатано в типографии ООО «Роликс»
117105, г. Москва, Нагорный проезд, д. 7, стр. 5
Тел.: +7 (495) 661-46-22
www.roliksprint.ru