

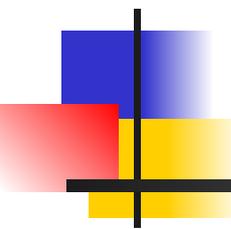


# Деловые культуры мира и техника ведения международных деловых переговоров

---

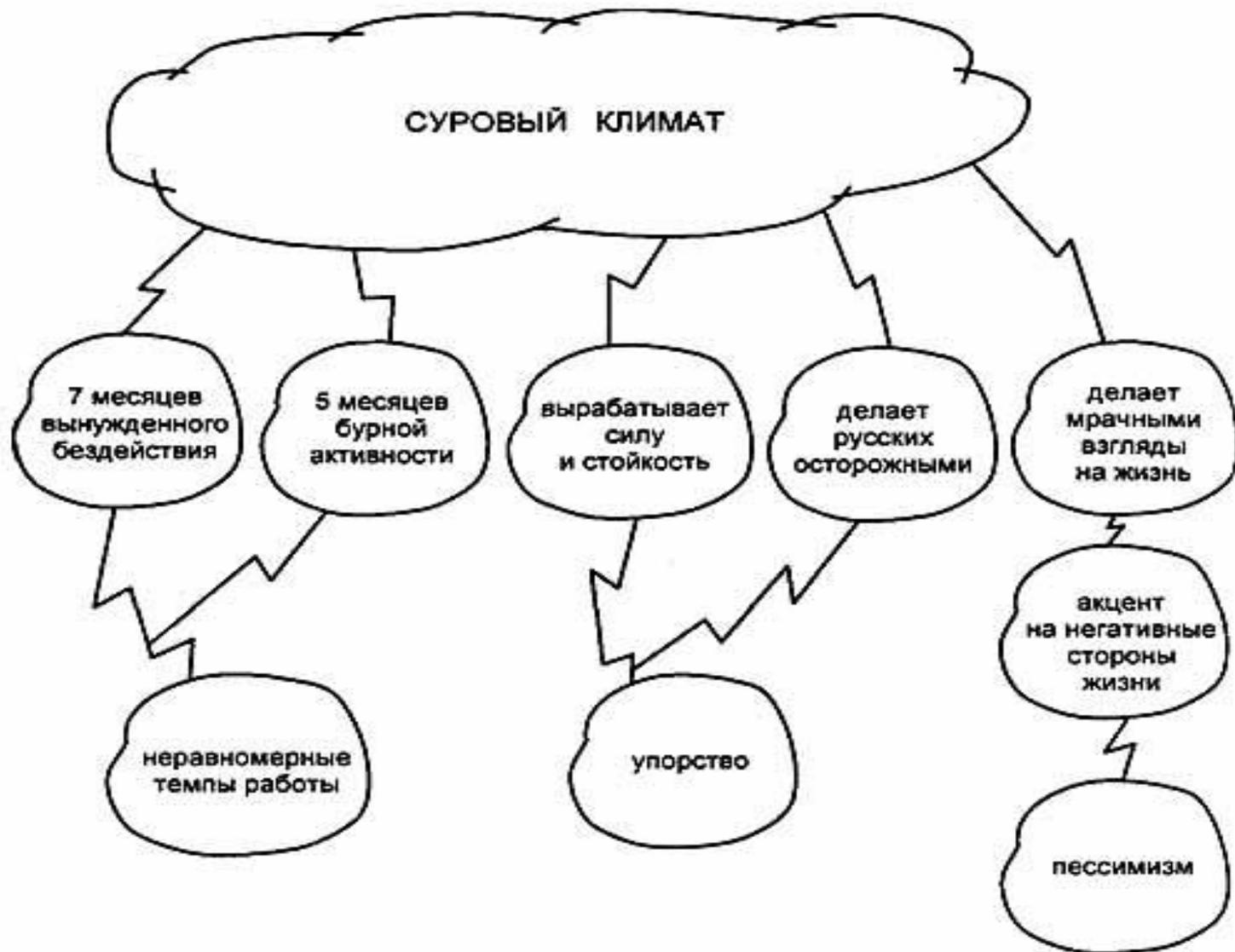
*Автор: д.э.н., проф. Козлов А.В.,  
18.03.2018*

## 2.3.1. Российская деловая культура и управленческий менталитет



---

# Географические корни российского менталитета

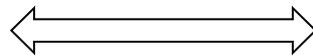


# Русский характер



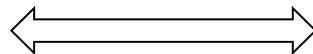
## Сложный и противоречивый:

Уважение к  
духовности и  
книгам



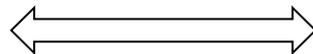
Пренебрежительное  
отношение к  
интеллигенции, которая их  
создает

Недоверие к  
богатым  
людям



Социальная  
чувствительность и  
«щедрая душа»

Потребность в  
крепкой  
власти и  
сильной руке



Cynicism about  
everyday law and  
distrust to the  
authorities

- 
- 
- "Russia is a riddle wrapped in a mystery inside an enigma"  
---Sir Winston Churchill



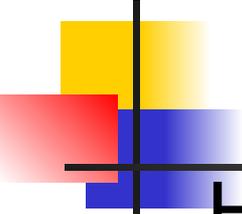
---

*... В России суровость законов  
умеряется их неисполнением.  
Петр Андреевич Вяземский*

*Строгость российских законов  
смягчается необязательностью  
их исполнения  
Михаил Ефграфович Салтыков-Щедрин*

- 
- 
- Я конечно, презираю Отечество мое с головы до ног - но мне досадно, если иностранец разделяет со мной это чувство.

*А.С.Пушкин*

- 
- 
- Нет, видно, есть в божьем мире уголки, где все времена - переходные.
  - Российская власть должна держать свой народ в состоянии постоянного изумления.
  - Многие склонны путать понятия: "Отечество" и "Ваше превосходительство"

*Михаил Ефграфович Салтыков-Щедрин*

# Русский характер



- Множество ограничений во всех сферах жизни ↔
- Если что-нибудь запрещено, но очень нужно, то можно добиться «в порядке исключения»
- Коллективизм ↔
- Индивидуализм
- Не любят планировать даже в пределах года ↔
- Пребывают в мечтах о Счастливом Будущем и много размышляют о Великом Прошлом

15% молодежи и 35% взрослых вообще не могут спланировать будущее даже на год!

# Специфика российского менталитета руководителей

- В течение веков своей истории Россия выработала своё представление об эффективной модели лидерства.
- Это представление оказывало и продолжает оказывать имеет большое влияние на политику, бизнес и общество.
- Примером такой модели может служить Петр Великий, один из самых уважаемых и даже обожаемых лидеров в российской истории.
- Тем не менее следует признать, что поведение Петра имело исторические прецеденты

# Специфика российского менталитета руководителей

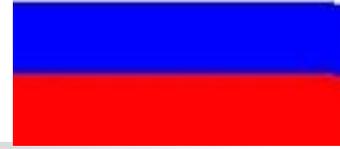


## ■ Петр Великий,

- убежденный в своей правоте,
- демонстрировавший образцы поведения, которого он ожидал от подданных,
- жесткий и, в то же время относившийся к выходцам из простонародья в соответствии с их трудом и заслугами,
- имевший свое видение будущего, к которому следует стремиться

**Остался в исторической памяти как образец руководителя - лидера**

# Специфика российского менталитета руководителей



- Еще один вывод из российской истории, включая пример Петра Великого
  - Практическое отсутствие позитивных примеров подготовки преемника власти. Большинство наследников оказывались не готовы к этому бремени (Другие яркие примеры: Александр Невский, Василий III, Иван Грозный, Ленин, Сталин).
  - Фактически единственный русский монарх, создавший систему воспитания наследника – Екатерина Великая.

# Специфика российского менталитета руководителей



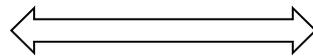
- Это исключение только подтверждает общее правило
  - Желание удержать власть, страх перед потенциальным преемником ориентирует мышление на краткосрочную перспективу.
  - Это не позволяет российским, как политическим, так и деловым лидерам успешно выполнять роль подготовки преемника и передачи власти.
  - Каждый руководитель, придя к власти, пытается начать «с нуля».

# Русский характер



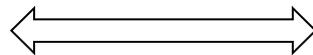
## Сложный и противоречивый:

Уважение к  
духовности и  
книгам



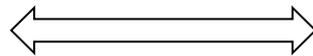
Пренебрежительное  
отношение к  
интеллигенции, которая их  
создает

Недоверие к  
богатым  
людям



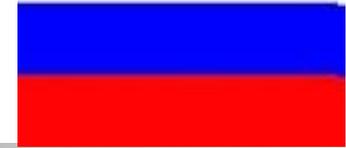
Социальная  
чувствительность и  
«щедрая душа»

Потребность в  
крепкой  
власти и  
сильной руке



Cynicism about  
everyday law and  
distrust to the  
authorities

# Русский характер



- Множество ограничений во всех сферах жизни ↔
- Если что-нибудь запрещено, но очень нужно, то можно добиться «в порядке исключения»
- Коллективизм ↔
- Индивидуализм
- Не любят планировать даже в пределах года ↔
- Пребывают в мечтах о Счастливом Будущем и много размышляют о Великом Прошлом

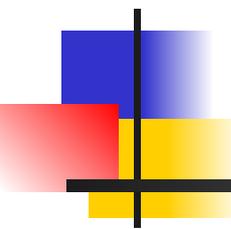
15% молодежи и 35% взрослых вообще не могут спланировать будущее даже на год!

# Специфика российского менталитета руководителей

- Аутократичный стиль руководства
- Акцент на персональные связи и взаимоотношения
- Тактическое мышление превалирует над стратегическим
- Процесс принятия решений основывается большей частью на интуиции, а не на логике
- Психология одного победителя
- Гибкость, умение приспособливаться к обстоятельствам и действовать нестандартно
- Невысокая социальная ответственность

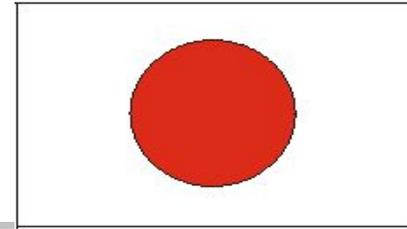


## 2.3.2. Японская деловая культура и управленческий менталитет



---

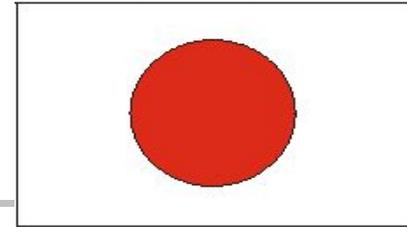
# Японская модель делового поведения



## • История и факты

- 126 млн. населения на относительно небольшой площади островов в Тихом океане
- Монархия с парламентской формой правления страной
- Периоды сознательной изоляции в истории страны, понятия «учи» - свое и «сото» - чужое
- Наиболее распространенная религия – синтоизм, до 75 %
- Третья экономика мира по ВВП (вторая до текущего года)

# Японская модель делового поведения

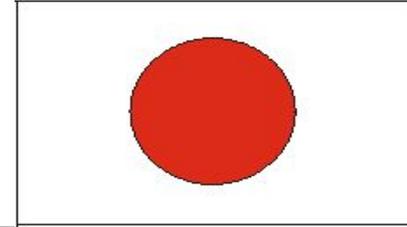


## Hofstede Analysis of Япония

**Дистанция власти (PD)** – 54, среднемировое значение – 55, USA (40), Китай (80), Германия (30), Филиппины (94), Швеция (31). Россия (93)

- Иерархичность во властных и бизнес структурах смягчается почти семейными взаимоотношениями в них.
- Тем не менее, существуют социальные группы, отделенные друг от друга по горизонтали
- Самый мощный социальный лифт - университеты

# Японская модель делового поведения



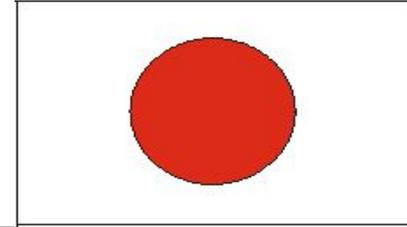
## Hofstede Analysis of Япония

### ■ Индивидуализм (IN) – 46

*Другие значения: USA (91), Australia (90), Netherlands и Canada (80), Italy (76), Россия (39), Германия (64)*

- Японцы всегда жили очень скученно, так что сама идея индивидуальности, независимости от соседа, от других людей начисто стерлась из сознания нации.
- У японцев многие фразы начинаются со слов: «Мы, японцы...» – как будто все японцы думают и поступают абсолютно одинаково

# Японская модель делового поведения



## Hofstede Analysis of Япония

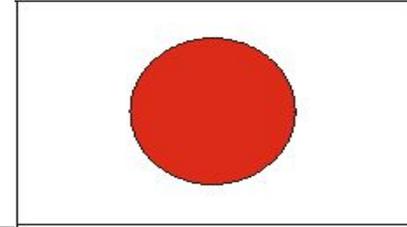
### ■ Индивидуализм (IN) – 46

*Другие значения: USA (91), Australia (90), Netherlands и Canada (80), Italy (76), Россия (39), Германия (64)*

- Жить в Японии – значит находиться под постоянным прессингом заботы общества. За вами неотступно будет следить недреманное око. Кто-нибудь, везде, ежеминутно. Это неизбежно.
- Каждая вещь, каждый товар, который вы приобретаете в Японии, включая туалетную бумагу, снабжен инструкцией, как открывать пакет и что делать после этого.

# Японская модель делового

## поведения

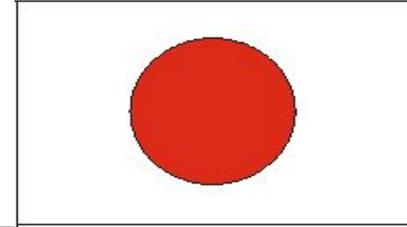


## Hofstede Analysis of Япония

### ■ Индивидуализм (IN) – 46

- Если вы забыли выключить передние фары в дневное время суток, встречные машины будут безостановочно мигать, напоминая вам об этом. Чтобы вы не растерялись на вокзале в ожидании поезда, вас возьмет под опеку несмолкающий механический голос. Он объявит, где именно находится сейчас ваш экспресс, сколько секунд осталось до его прибытия, насколько он заполнен. Голос не преминет напомнить, чтобы вы отошли от края платформы, дабы избежать несчастного случая, и посоветует поторопиться, дабы не пропустить посадку, либо подождать следующего состава.
- Вездесущий голос не оставит вас и в поезде: «Пожалуйста, пройдите в середину вагона, чтобы не мешать входу и выходу пассажиров... Следующая остановка... Выходя из вагона, не забывайте свои вещи!». поезде найдется местечко, где есть шанс их забыть!

# Японская модель делового поведения

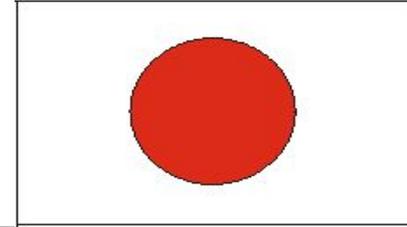


## Hofstede Analysis of Япония

**Индекс мужественности (MAS) – 90,**  
**один из самых высоких** (world average is 50), Россия (36), Нидерланды (14), Германия (63)

- Японское общество – общество, в котором доминируют мужчины
- Образец поведения – демонстрация маскулинных качеств
- Женщины играют подчиненную роль

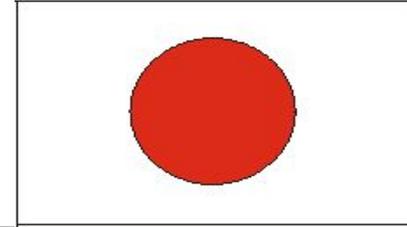
# Японская модель делового поведения



## Hofstede Analysis of Япония

- Избегание неопределенности (UA)**- 92, среднемировое значение - 64., Испания (86), Россия (95), Нидерланды (53), Германия (60)
- Стремление к порядку и организованности. Организованность может быть решающим фактором для выживания на земле, где землетрясения – нормальное явление. Отсутствие организованности перед лицом стихийного бедствия может вызвать полную разруху и хаос.
  - Неуютно чувствуют себя не имея инструкций как себя вести, с удовольствием подчиняются правилам и порядку. У каждой семьи есть инструкция, указывающая, куда надлежит следовать в случае землетрясения.
  - Отсюда же готовность к системе пожизненного найма, определяющей судьбу на много лет вперед.

# Японская модель делового поведения



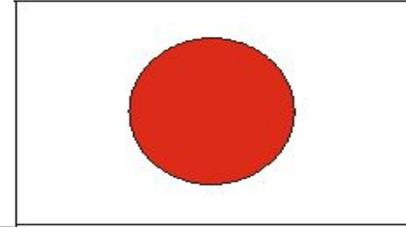
Hofstede Analysis of Япония

**Индекс долговременной**

**ориентации (LTO) -80, (США – 29, Китай -118, Индия - 61 , Бразилия – 65)**

- Связь с религией, идеей о переселении душ и возможности прожить несколько жизней, границы планирования могут выходить за пределы этой жизни

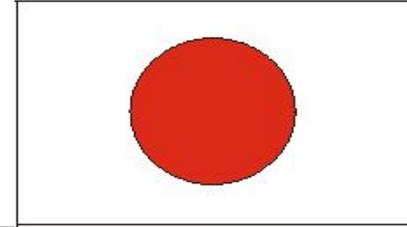
# Японская модель делового поведения



## Внешний вид и поведение

- Серьезнейшим образом относятся к своей внешности и тому как они выглядят
- Консервативный стиль в одежде является, по существу, обязательным
  - Костюм темных тонов, белые или светло-голубые рубашки, Деловые женщины также не носят одежду ярких кричащих цветов
- Обувь должна быть удобной для частого снятия и обувания
- Женщинам не следует одевать обувь на высоком каблуке

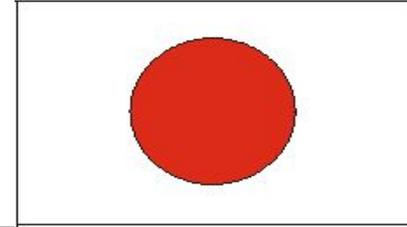
# Японская модель делового поведения



## Внешний вид и поведение

- Не жестикулируют при разговоре
- Не проявляют эмоций и сохраняют невозмутимый вид во всех ситуациях
- Исключение – поведение за столом, когда принято проявлять эмоции по отношению к еде и напиткам
  - Процесс еды в обществе японцев может быть весьма шумным. Очень немногие приучены не разговаривать с набитым ртом, а что касается звуков при еде... они традиционны и совершенно привычны. Например, хлюпанье выражает удовольствие, удовлетворение от кушанья.
  - А когда дело доходит до особого прихлебывания (при поглощении лапши, или чаепитии – за исключением чайной церемонии), звуки можно отнести к разряду высшего искусства.

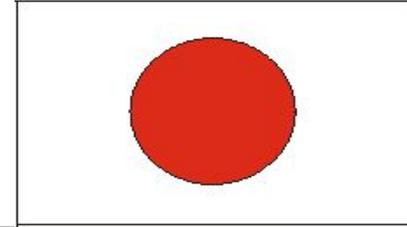
# Японская модель делового поведения



## Внешний вид и поведение

- Прилично проявлять скромность
  - Извинение «сумимасэн» – японский вариант «простите» (на самом деле оно буквально переводится как «мне нет прощения») – употребляется на каждом шагу.
  - Иногда оно заменяет простое приветствие. В последнее время его стали использовать даже вместо «спасибо», потому что раз люди побеспокоились о вас, то вы крайне признательны, но при этом очень сожалеете, что потревожили

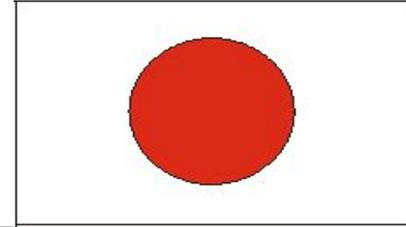
# Японская модель делового поведения



## Внешний вид и поведение

- Прилично проявлять скромность
  - Посетитель, заходя в совершенно пустую булочную, тоже крикнет «Сумимасэн!», словно извиняясь за не имеющий оправдания возмутительный проступок.
  - На самом же деле он хочет сказать: «Эй, есть тут кто-нибудь?!», – а в подтексте считает возмутительным поведение продавца, которого нет на месте.

# Японская модель делового поведения

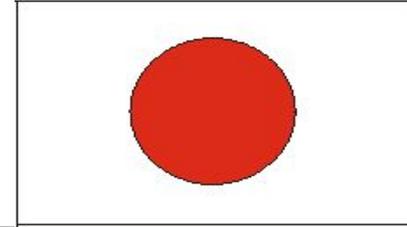


## Внешний вид и поведение

### Скромность

- Японская скромность может принимать множество форм. На горячих источниках, где люди голышом сидят в горячей воде на открытом воздухе, единственная уступка скромности – маленькое полотенчико, размером не больше бархотки для обуви, прикрывающее те части тела, что не предназначены для нескромных глаз. Те же, у кого над водой торчат только головы, дружелюбно болтают с проходящими мимо, не снимая полотенчика с головы. В данном случае оно прикрывает единственное, что видно, и просто является символом скромности.

# Японская модель делового поведения



## Внешний вид и поведение

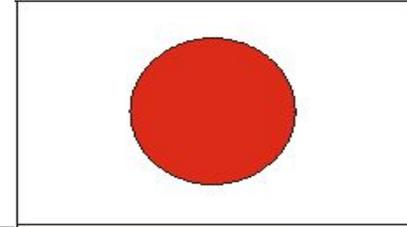
### Скромность и вежливость

Умение правильно кланяться – свидетельство хорошего тона и воспитания.

Иностранцы, будучи чужаками, не обязаны кланяться и даже не обязаны знать, как это делается, но для японцев поклон является показателем соотношения статусов двух лиц, кланяющихся друг другу.

Первое, что обязаны усвоить новички, пришедшие работать на фирму, это правильный поклон. Человек должен знать, как нужно держать в данном случае руки: прижать их к бедрам или сложить перед собой, когда разогнуть спину, а также сколь низко склоняться в поклоне.

# Японская модель делового поведения

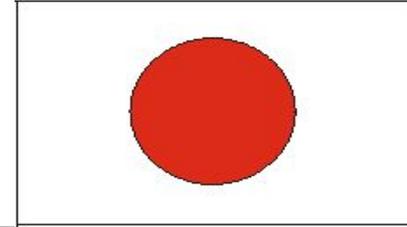


## Внешний вид и поведение

### Скромность и вежливость

- Есть старый анекдот о двух японцах, которые никак не могли перестать кланяться. И в наше время посреди людского потока нередко попадаются парочки таких экземпляров, кланяющихся друг другу как заведенные к обоюдному удовольствию. Однако японцы хорошо чувствуют, когда пора остановиться, – ничуть не хуже европейцев, пожимающих друг другу руки.
- Во время обмена поклонами стороны практически не встречаются взглядом. Японцы вообще избегают смотреть прямо в глаза – при любых обстоятельствах. Голова низко наклонена – и таким образом большая часть приветствий и извинений уходит в землю

# Японская модель делового поведения

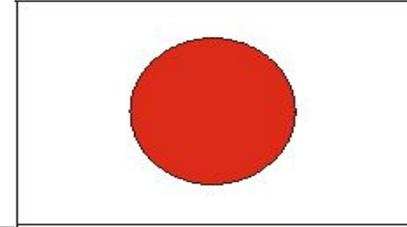


## Внешний вид и поведение

### Скромность и вежливость

- Японцы вежливы всегда, даже когда они вовсе не подразумевают быть вежливыми. Такова традиция. Язык и культура Японии практически исключают возможность быть невежливым.
- Когда шофер такси что-то проорал другому таксисту, врезавшемуся в бок его машины, пассажир-иностранец поинтересовался, что именно сказал его водитель. Ответ свидетельствует, что даже в условиях сильнейшего стресса японцы сохраняют свою пресловутую вежливость. Ответ был таков: «Будь так любезен, убирайся к черту!»

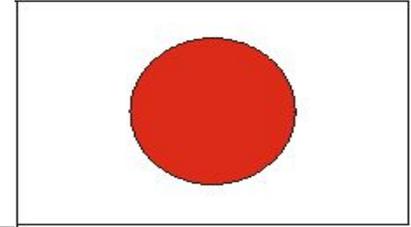
# Японская модель делового поведения



## Внешний вид, поведение и традиции

- Застольные ритуалы
  - Во время еды можно, а зачастую и должно обсуждать деловые вопросы
  - Не принято наливать напитков самому себе
  - Не принято «пить до дна»
  - Принято произносить тосты
  - Во время тоста стаканы не должны быть пустыми

# Японская модель делового поведения

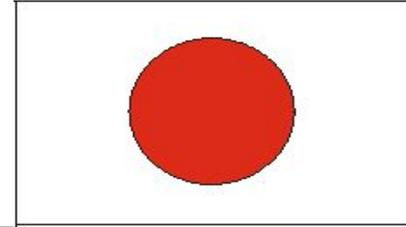


## ■ Традиции

## ■ Ритуалы

- Чайная церемония
- Сеппукку
- Передача визитной карточки
- Вручение подарков (упаковка важнее содержимого)
- Баня (Фуру)

# Японская модель делового поведения

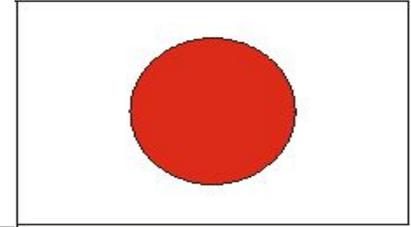


## ■ Традиции

### ■ Трудоголизм.

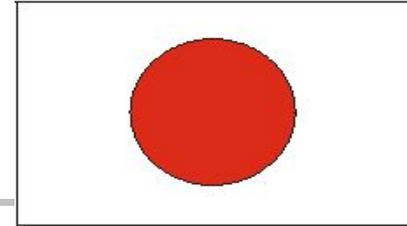
- Боясь показаться нетрудолюбивыми или даже отлынивающими от работы, японцы часто не берут отпуск. Иногда руководители вынуждены закрывать на какое-то время фирмы и насильно отправлять сотрудников отдыхать
- Самый короткие отпуска

# Японская модель делового поведения



- Традиции
- Восхищение прекрасным
  - Уважение к искусству, живопись, поэзия, каллиграфия
  - Любование природой (сакура, Фудзияма)
  - Любование рукотворными красотами (архитектура, сад камней)

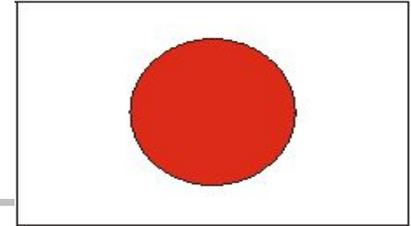
# Японская модель делового поведения



## Правила при ведении переговоров

- Всегда внимательно выслушивайте точку зрения собеседника до конца, не перебивайте и не делайте никаких замечаний.
- Если японский бизнесмен кивает во время беседы, то это совсем не означает, что он согласен с вами, а только то, что понял вас.
- Форсировать переговоры не следует, так же как не следует торопить японцев при письменных переговорах.

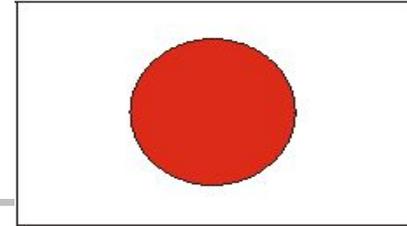
# Японская модель делового поведения



## Правила при ведении переговоров

- Не теряйте самообладания, не горячитесь в присутствии японских партнеров. Оставайтесь холодным, улыбайтесь и держите себя в руках.
- Показывайте, что вы доброжелательны, практичны, искренни, отзывчивы, общительны - эти черты особенно симпатичны японцу, ибо нередко именно их ему и не хватает.
- Не разбирайте человеческие проблемы холодно и безучастно, ибо тем самым вы можете затронуть эмоциональный настрой японского партнера.

# Японская модель делового поведения

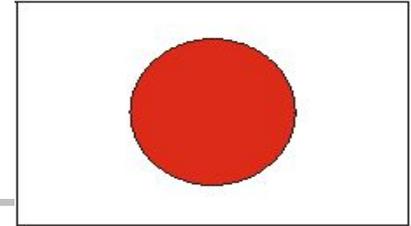


## Правила при ведении переговоров

- Не демонстрируйте свою откровенность и открытость, это не предмет для гордости, а невежливость.
- Будьте максимально вежливы, поскольку сами японцы в большинстве очень вежливы и высоко ценят такое же обращение с ними.
- Не смотрите назойливо в глаза
- Будьте пунктуальны
- Держите дистанцию

# Японская модель делового

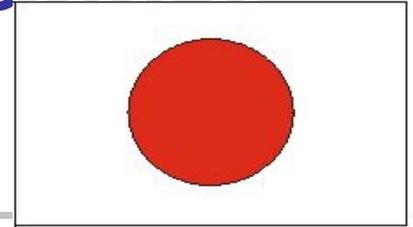
## поведения



### **Правила при ведении переговоров**

- Не отвечайте категорично: «Нет», «Я (мы) не можем» и т.д. При несогласии с позицией японского партнера не следует эмоционально возражать, самое лучшее – промолчать
- Если в деловой беседе японцы употребляют выражение типа: «сейчас это затруднительно», «мы рассмотрим это в перспективе» и т.п., знайте, что вы получили отказ.
- Японцы не стремятся господствовать или убеждать, обычно делает короткие замечания и не произносят длинных фраз.

# Японская модель делового поведения



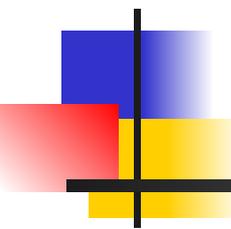
## Наиболее приемлемые темы при разговоре

- Бизнес
- Изящные искусства

## Темы, которые не следует затрагивать

- Вторая мировая война
- Религия
- Допущенные кем-то из общих знакомых ошибки и промахи

## 2.3.3. Немецкая деловая культура и управленческий менталитет



---

# Немецкая модель делового поведения



- История и факты
  - 80,6 млн. жителей
  - Католики и протестанты по 39 %
  - Древняя история – молодое государство (1871 г. – провозглашение «второго рейха»)
  - Две мировые войны в XX веке
  - Разделение на ФРГ и ГДР с 1949 до 1990 г.
  - Объединение, «Осси» и «Весси»
  - Крупнейшая экономика Европы

# Немецкая модель делового поведения



## Hofstede Analysis of Germany

### **Дистанция власти (PD) – 30,**

среднемировое значение – 55, USA (40), Китай (80), Франция (68), Филиппины (94), Швеция (31). Россия (93)

- В Германии больше не существует классов. Старые классовые различия перестали существовать после Второй мировой войны.
- В наши дни почти каждый немец принадлежит одному классу: выше-низший-средне-средний класс.

# Немецкая модель делового поведения



## Hofstede Analysis of Germany

### ■ **Индивидуализм (IN) – 64**

близкие значения: USA (91), Australia (90), Netherlands и Canada (80), Italy (76), Россия (39)

- Немцы – индивидуалисты, рассчитывающие на свои силы, существует взаимосвязь между религией и индексом IN
- Дети рано покидают дом
- Это проявляется также в нежелании обсуждать и допускать посторонних в частную жизнь

# Немецкая модель делового поведения



## Hofstede Analysis of Germany

**Индекс мужественности (MAS) - 63** (world average is 50), Россия (36), Нидерланды (14)

- Исторически в обществе доминировали мужчины (Kueche-Kinder-Kirche)
- Мужское ролевое поведение в бизнесе – образец для подражания и для женщин
- В сочетании с низкой дистанцией власти означает склонность к предприимчивости и индивидуальному предпринимательству Hansa, старое представление о Германии как нации лавочников и колбасников

# Немецкая модель делового поведения



Hofstede Analysis of Germany

## **Избегание неопределенности**

**(UA)** - 60, среднемировое значение - 64.,  
Испания (86), Россия (95), Нидерланды  
(53)

# Немецкая модель делового поведения



Hofstede Analysis of Germany

**Индекс долговременной ориентации (LTO) -27, (США – 29, Китай -118, Индия - 61 , Бразилия – 65**

Противоречие: Стремление все планировать и предусмотреть и готовность к изменениям

# Немецкая модель делового поведения



## Внешний вид и поведение

- Всегда серьезны
- Немцы воспринимают жизнь со всей серьезностью и поэтому так привержены правилам. Шиллер писал, что «покорность есть первейший долг», и ни один немец не позволит себе в этом усомниться. Это полностью соответствует их представлениям о долге и порядке.
- Немцы предпочитают не нарушать даже те правила, которые сильно осложняют им жизнь, руководствуясь принципом, что все, что не разрешено – запрещено. Если курить или ходить по траве разрешено, вас уведомит об этом специальная табличка.
- Немцы не любят сюрпризов, причем не только со стороны других, но и со своей собственной стороны. Вы не можете позволить себе круто изменить жизнь, бросить, например, работу бухгалтера или инженера-компьютерщика и стать вольным хлеборобом или заняться ароматерапией. Подобные мысли следует безжалостно гнать как несерьезные и сомнительные.

# Немецкая модель делового поведения



## Внешний вид и поведение

- Предпочитают консервативный стиль в одежде
  - Костюм темных тонов, строгие галстуки, белые или светло-голубые рубашки
  - Женщины также одеваются в соответствии с правилом: «Светлый верх, темный низ»
  - Пунктуальность
  - Рукопожатие, как при встрече, так и при расставании
- Предпочитают не отвлекаться от темы, а говорить по существу

# Немецкая модель делового поведения



## Внешний вид и поведение

### ■ **Любовь к порядку**

*Ordnung muss sein*», «Порядок превыше всего».

- Немцы гордятся своей работоспособностью, организованностью, склонностью к порядку
- Труд – основа основ. Поломка автомобиля или стиральной машины через полгода после их покупки воспринимается немцем не просто как неприятность, а как нарушение общественного договора.
- Попадая за рубеж, немцы изумляются при виде прокопченных зданий, замусоренных улиц, немытых автомобилей. Другое дело – Германия. Улицы чистые, дома свежеевыкрашенные, мусор там, где ему и положено быть – в мусорных баках. В общем, полный «орднунг».

# Немецкая модель делового поведения



## Внешний вид и поведение

### ■ Любовь к порядку

Случай, это подтверждающий

- Человек перешел улицу на красный свет (было 2 часа ночи и улица была пустой). На полпути он был сбит мчавшимся автомобилем, который даже не пытался притормозить или объехать его. Вызвали полицию, пострадавшего увезла «скорая помощь», а водитель сбившей его машины был просто отпущен даже без предупреждения. Единственный свидетель происшествия (иностранец), возмущенный увиденным, спросил полицейского, что будет с пострадавшим. Ответ полицейского: «Если он выживет, ему придется заплатить штраф 50 марок»
- Единственное, известное мне исключение – скоростной режим на автобанах

# Немецкая модель делового поведения



## **Внешний вид и поведение**

- Вникают в самые мелкие детали предстоящего проекта, тщательно все планируют
- Не принимают быстрых решений, главное - не скорость, а качество
- Однако приняв решение и все спланировав и предусмотрев, быстро двигаются вперед в соответствии с планом.

# Немецкая модель делового поведения



- Немцы жаждут понимания и любви со стороны других, но втайне испытывают гордость от того, что их желание не осуществимо. Как может кто-то, кроме них самих, понять такой сложный, глубоко чувствующий народ?
- Жалобы на грубость немцев свидетельствуют о полном непонимании их истинной природы. Они простые и прямые, хотят правды и справедливости, а не намеков и экивоков.
- Немцы знают, что стремление к справедливости и требовательность, в том числе к самим себе, всегда вызывают у других раздражение. Это печально, но с этим нужно смириться.

# Немецкая модель делового поведения



## ■ Профессионализм

- Каждый немец, основательно подготовлен и высоко квалифицирован.
- Его квалификация подтверждается многочисленными дипломами и сертификатами, развешенными по стенкам его кабинета.
- Чем русский дурак отличается от немецкого?

# Немецкая модель делового поведения



- Каждый немец стремится получить степень.
- Ученая степень престижна и, если она есть, об этом должны знать все окружающие.
- Вершиной желаний и наиболее престижным является звание профессора. Если вы столкнетесь с человеком, к которому обращаются «господин профессор», знайте, что вы имеете дело с влиятельной, уважаемой личностью. Профессорство дается нелегко, для этого требуется увесистая, солидная диссертация и еженедельное чтение лекций (иногда на общественных началах) в ожидании звания, **Существуют и более легкий путь получения степеней: их МОЖНО КУПИТЬ.** При желании можно приобрести любую степень по сходной цене, надо только знать места (как правило, это страны третьего мира), и сия форма повышения своего статуса не считается противозаконной.

# Немецкая модель делового поведения



**Чувства, которые немцы вызывают у других народов, колеблются между страхом и восхищением – о немцах говорят: «Протяни им палец, откусят руку».**

- Немцев считают умелыми, хладнокровными, высокомерными и деспотичными, но зато превосходными финансистами и предпринимателями.
- Англичане всегда были высокого мнения о немецкой деловитости и педантичности, искренне полагая, что из всех европейцев немцы больше всего похожи на НИХ.

# Немецкая модель делового поведения



- Французы смотрят на немцев с подозрением и некоторой долей отвращения, и стремятся свести общение с ними до минимума.
- Итальянцы ошарашены врожденной способностью немцев получать все необходимое без особых усилий, но считают их ограниченными.
- Австрийцы считают, что хорош тот немец, который находится от них подальше, желательно по ту сторону Атлантики.

# Немецкая модель делового поведения



- Понятие Gemuetlichkeit, «уют» означает для немцев нечто большее, чем просто комфорт.
- Оно ассоциируется у них с идеей Родины (Heimat); это и сердечное тепло, и домашний очаг, и семья, то есть все то, что спасает от Страх и ностальгии, – теплое и спокойное убежище в холодном и неустроенном мире.

# Немецкая модель делового поведения



## ■ Традиции

- Германия – один из трех главных производителей пива в мире.
- Пиво для немцев не только образ жизни, оно наполняет жизнь смыслом.
- Пиво считалось одним из основных продуктов питания и даже предписывалось как лечебное средство
- Своим высоким качеством немецкое пиво обязано составленной в 1516 г. Инструкции о чистоте пива, которая предписывала, что в его состав могут входить только вода, хмель, солод.
- В результате все импортное пиво имеет специальные этикетки, информирующие о содержании в нем вредных примесей.

# Немецкая модель делового поведения



## ■ Традиции

- **Рождество** – праздник праздников, средоточие традиций и обычаев, и самое любимое в Германии время года. Рядом с ним английское Рождество – жалкая и бледная копия,
- В рождественский пост входную дверь украшают гирляндой. Детям дарят специальный рождественский календарь, чтобы они могли считать дни до праздника, рассматривая рождественские картинки.
- День Святого Николая - 6 декабря, – своего рода преддверие Рождества. Накануне детям наказывают выставить на ночь ботинок за дверь детской; пока они спят, взрослые кладут в него подарок как награду за хорошее поведение в течение года.
- Накануне Рождества в парках или у главных соборов в большинстве городов работают рождественские базары.

# Немецкая модель делового поведения



Юмор – особая категория, требующая серьезного к себе отношения.

Немецкий юмор всегда конкретен и тяжеловесен.

Немцы и не упускают случая посмеяться над другими (другими немцами, разумеется), однако их неуверенная самоуверенность не допускает самоиронии.

Немцы не позволяют себе шуток по отношению к иностранцам, а подшучивать над восточными немцами они начали только после объединения.

Большинство немецких шуток в переводе не смешнее обычных долговых расписок.

Однако немецкий юмор очень проигрывает в переводе на другие языки. Займитесь изучением немецкого, и вскоре вы обнаружите огромный пласт юмора, пронизывающего всю немецкую действительность.

# Немецкая модель делового поведения



Основным объектом немецкого юмора, становятся характерные особенности жителей отдельных регионов Германии: чопорность уроженцев Пруссии, наглость и беспечность баварцев, тупость восточных фризов, шустрость берлинцев, коварство саксонцев, жадность швабов.

Пример: «Уроженец Пруссии, баварец и шваб сидят, пьют пиво. К каждому в кружку залетает муха. Пруссак выливает пиво вместе с мухой и требует принести новую порцию. Баварец пальцами вытаскивает муху из своей кружки и продолжает пить пиво. Шваб вытаскивает муху и заставляет ее выплюнуть пиво, которое она успела проглотить».

# Немецкая модель делового поведения



## Общие правила при общении с немцами

- Не переходите на «ты» и на обращение по имени, пока это вам не будет предложено (чего может не произойти никогда)
- Отвечая на телефонный звонок, называйте свою фамилию.
- Будьте пунктуальны
- Готовьтесь к переговорам
- Проявляйте компетентность в делах и профессионализм
- Держите дистанцию
- Не критикуйте

# Ведение переговоров с немецким партнером



- Большинство немецких бизнесменов могут вести переговоры на английском языке, но предпочитают немецкий.
- Переговоры немцы начинают проводить сразу после первого знакомства. Для того, чтобы перейти к рассмотрению деловых вопросов, им не нужно налаживать близкие личные отношения.
- Переговоры, никогда не прерываются телефонными звонками или случайными посетителями.

# Ведение переговоров с немецким партнером



- Пунктуальность является особо отличительной чертой немцев. На встречи лучше появляться на несколько минут раньше, иначе может сложиться мнение о ненадежности делового партнера (Если представитель компании опаздывает на полчаса, значит, вполне, возможны и задержки поставок на несколько недель!)
- Немцы всегда при встрече и прощании обмениваются крепкими рукопожатиями и прямым зрительным контактом. Улыбка при этом не обязательна

# Ведение переговоров с немецким партнером



- Тактика «от высокой цены – к низкой» на немецких бизнесменов не действует. Они отрицательно относятся к оживленной торговле. Поэтому, назначать, слишком высокую цену не нужно, немцы лучше реагируют на реалистичную стоимость. Деловые люди этой страны славятся своей твердостью и четкими намеченными позициями в бизнесе.

# Ведение переговоров с немецким партнером



- Для того, чтобы принять решения, немецким партнерам всегда нужно немного больше времени, чем американцам, но меньше, чем представителям Азии.
- Им непременно нужно проконсультроваться со своими коллегами, только тогда они могут сделать необходимые выводы и прийти к окончательному решению

# Ведение переговоров с немецким партнером



- Форма одежды у мужчин должна быть, хотя бы на первой встрече, в виде костюма и галстука, а у женщин – это костюм или платье.
- Большое значение немцы придают мужской обуви, по которой характеризуют человека. Поэтому, она всегда должна быть в отличном состоянии и хорошо ухоженной.

# Ведение переговоров с немецким партнером



- Во время делового общения, немцы ведут себя сдержанно, на их лицах редко выражаются какие-либо эмоции, они мало жестикулируют и внимательно выслушивают, друг друга, не перебивая.
- Немцы не привыкли слушать комплименты и чувствуют себя в такой ситуации неловко. И не ждите комплиментов от немцев (исключение – попытки говорить на немецком)

# Ведение переговоров с немецким партнером



- В Германии, как и во многих странах Европы, дарить дорогие подарки не принято. Немцы чувствуют себя неловко, когда им вручают какой-нибудь ценный и дорогой презент.
- Лучше привезти эмблему фирмы или вещи, характерные для Вашей страны, области или города

# Ведение переговоров с немецким партнером



- Профессиональная и личная жизнь немцев четко разграничена. Несмотря на то, что они оказывают хороший прием для иностранных гостей, они все же уделяют мало внимания бизнес-развлечениям..
- Во время завтрака деловые вопросы не обсуждаются. Если Вас пригласили на обед, то ему нужно быть готовым к тому, что только после еды, можно будет поговорить о деловых взаимоотношениях

# Немецкая модель делового поведения



## Наиболее приемлемые темы при разговоре

- Автомобили
- Спорт (особенно футбол и в последние годы биатлон)
- Путешествия
- События в стране и в мире
- Работа и профессия

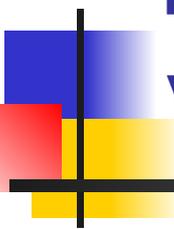
# Немецкая модель делового поведения



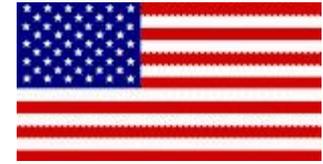
## Темы, которые не следует затрагивать

- Вторая мировая война
- Заработная плата и деньги
- Личные и семейные темы (при деловом общении)

## 2.3.4. Северо-американская деловая культура и управленческий менталитет



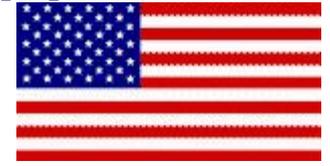
# Северо-американская модель поведения (США)



## ■ История и факты

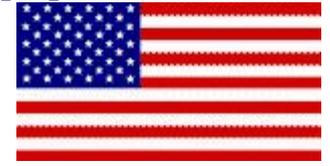
- Исторически страна связана с Великобританией, доминирующий язык – английский
- 326,5 млн. населения, 50 штатов
- Наиболее распространенная религия – христианство (протестанты – 56%, католики – 28%)
- Восток (East Coast) и Запад (West Coast) различаются. Восток более консервативен и отношения формальны, Запад более гибок, там в большей степени допускаются неформальные моменты

# Северо-американская модель поведения (США)



- **Индекс мужественности (MAS) - 62**  
(world average is 50)
  - Исторически в США в бизнесе доминировали мужчины
  - Мужское ролевое поведение в бизнесе – образец для подражания и для женщин
  - Женщины также демонстрируют настойчивость, упорство, упор на аналитические способности и объективные аргументы.

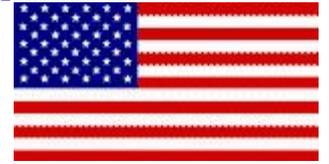
# Северо-американская модель поведения (США)



## Hofstede Analysis of USA

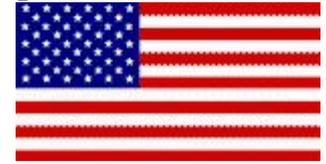
- **Индивидуализм (IN) один из самых высоких уровней: USA (91)**, (близкие значения: Australia (90), United Kingdom (89), Netherlands и Canada (80), Italy (76).
- Это отражает специфику менталитета: культ героев и успеха (великая американская мечта), расчет на свои силы, готовность брать на себя ответственность (где просят и где не просят)

# Северо-американская модель поведения (США)



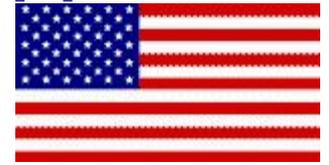
- **Низкий уровень индекса долговременной ориентации (ЛТО) -29**  
(Китай -118, Индия - 61 , Бразилия - 65)
  - Это отражает готовность к изменениям, гибкости, способность быстро реагировать на новые возможности (мобильность рабочей силы, как относительно места работы, географическая мобильность)
  - Отсутствие планирования на годы вперед, так как все меняется и может «подвернуться» что-то интересное, что нельзя предугадать

# Северо-американская модель поведения (США)



- **Дистанция власти (PD) - 40,**  
среднемировое значение - 55.
  - Относительная близость между различными социальными уровнями
  - Существуют эффективные «социальные лифты»
  - Уверены, что США – общество равных возможностей
  - Все это создает стабильную социальную среду.

# Северо-американская модель поведения (США)



- **Избегание неопределенности (UA)** - 46, среднемировое значение - 64.
  - Характеризует общество с низким уровнем социального контроля
  - Высокий уровень толерантности к различным идеям, специфическому поведению
  - Готовность проявлять инициативу и рисковать
  - Культ предпринимательства и успешных предпринимателей

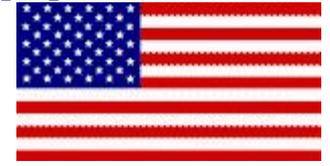
# Северо-американская модель поведения (США)



## Внешний вид и поведение

- Всегда демонстрируют оптимизм, типичный ответ на вопрос «Как дела?» - «Замечательно!», проблемы рассматриваются как шанс проявить и проверить себя
- Всегда лучезарно улыбаются (голливудская улыбка)
- Всегда громогласно дружелюбны, охотно переходят на общение по имени и проявляют симпатию, даже если увидели собеседника в первых раз,  
*правда, забывают о его существовании на следующий день*
- Охотно делятся с собеседником своими достижениями

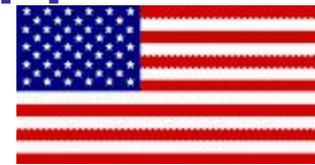
# Северо-американская модель поведения (США)



## ■ Внешний вид и поведение

- Это связано с воспитанием детей в духе «замечательности»
- Ребенок должен испытывать чувство собственного достоинства, осознавать свою исключительность и свою успешность (*в школах существует много соревнований и конкурсов, за участие и победу в которых раздаются грамоты и призы*)
- Американцы нуждаются также в постоянном подтверждении своей замечательности

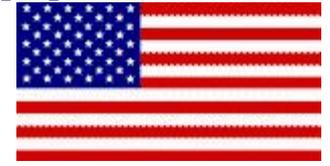
# Северо-американская модель поведения (США)



## Внешний вид и поведение

- Следствие
  - Нужно выглядеть деловым и динамичным
  - Выглядеть прилично и уверенно на деловой встрече – подтверждение успешности
  - На деловых встречах наиболее приемлем деловой костюм консервативных цветов
  - Свободный стиль в одежде (джинсы, слаксы) может быть приемлем на встречах, не связанных с бизнесом
  - Одежда должна быть чистой и опрятной, от собеседника должно хорошо пахнуть

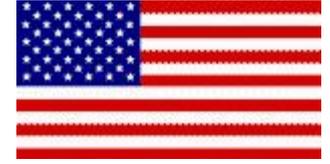
# Северо-американская модель поведения (США)



## ■ Еще следствия

- Американец должен работать
- Америка считает себя самой лучшей нацией в мире
- Американцам очень важно быть самыми-самыми
- Любой житель Америки гордится тем, что он американец, однако будет утверждать, что он не похож на других американцев, что он гораздо лучше

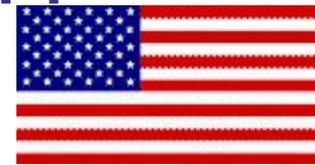
# Северо-американская модель поведения (США)



## ■ Еще одно следствие

- Победа – основа американской психологии, отсюда увлечение спортом (болением)
- Американцы считают себя единственной страной, умеющей побеждать. Американцев всегда призывают в самую последнюю минуту чтобы выручить какую-нибудь несчастную нацию, попавшую в переделку. *Иметь Господа Бога на своей стороне – дело хорошее. Иметь на своей стороне Соединенные Штаты – еще лучше.*

# Северо-американская модель поведения (США)



## ■ Специфика ведения переговоров

- Тщательно готовятся к переговорам и ждут того же от партнеров, готовы «выкладывать» всю информацию и ожидают того же от партнера
- Быстро принимают решения, руководители американских переговорных групп имеют значительно большую степень свободы в принятии окончательного решения, чем их коллеги из Европы, Китая, Японии, других стран.
- Перебивают собеседника и задают вопросы
- Вникают в детали, часто приглашают юристов для уточнения правовых деталей
- Обсуждают деловые вопросы за едой
- Энергичное рукопожатие
- В деловых вопросах отсутствуют гендерный оттенок

# Северо-американская модель делового поведения (США)



## Специфика ведения переговоров

- Готовьтесь до начала переговоров
  - Для представления американской стороне и формирования у нее доверия направьте краткую справку о себе (CV) с информацией об образовании, должностях и наиболее значимых моментах своей профессиональной деятельности.
  - Готовьтесь к содержательной стороне переговоров, изучите и запомните детали, подготовьте справочные материалы

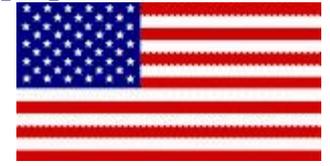
# Северо-американская модель поведения (США)



## Специфика ведения переговоров

- Готовьтесь до начала переговоров
  - Представляя американской стороне свои предложения, полезно выделить их оригинальные черты, отличающие вас от аналогичных фирм, составляющие преимущества перед другими.
- Не планируйте долгие переговоры и не рассчитывайте на перерывы в переговорах. Продолжительность переговоров, как правило от 30 мин. до 1 часа

# Северо-американская модель поведения (США)



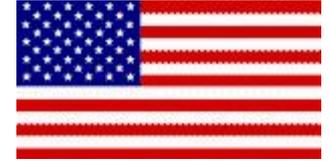
- Рекомендации при деловом общении с американцами
  - Улыбайтесь
  - Будьте непосредственны и прямолинейны
  - Демонстрируйте рациональность, решительность и уверенность
  - Будьте пунктуальны
  - Покажите себя примерным семьянином и поинтересуйтесь семьей собеседника
  - Демонстрируйте знания и эрудицию, прежде всего в отношении своей и их страны (даты, события, имена, цитаты)

# Северо-американская модель поведения (США)



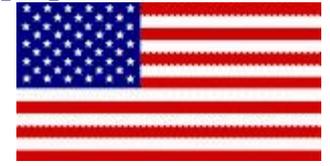
- Возможные проблемы при деловом общении с американцами.
  - Большинство американцев не склонны проявлять интерес к другим культурам что иногда истолковывается как отражение их представлений о собственном превосходстве
  - Американцы не умеют хорошо слушать, создается впечатление того, что американцы поверхностны и незаинтересованы в точке зрения оппонента, и следовательно высокомерны

# Северо-американская модель поведения (США)



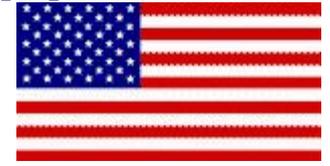
- Рекомендации при деловом общении с американцами (что делать не следует)
  - Тратить попусту время и деньги, «пускать пыль в глаза»
  - Быть излишне эмоциональным и суетливым
  - Жаловаться на свою жизнь и тяжелые обстоятельства
  - Жаловаться на большую загрузку на работе
  - Чрезмерно хвалить все американское
  - Ругать свою страну и народ
  - Интересоваться доходами своего собеседника
  - Учить собеседника чему-либо
  - Дарить дорогие подарки

# Северо-американская модель поведения (США)



- Рекомендации при деловом общении с американцами (что делать не следует)
  - Уходить от визуального контакта (прятать глаза)
  - Близко подходить к собеседнику
  - Зоны общения делятся на:
    - Интимную (15 см – 46 см)
    - Личную (46 см – 1,2 м)
    - Социальную (1,2 м – 3,6 м)
    - Официальную (более 3,6 м)
  - Американцы при деловых переговорах общаются на пределе социальной зоны около 1,2 м, при двустороннем контакте, например, при общении стоя во время брейка, вечеринки - 0,9 – 1.2 м.

# Северо-американская модель поведения (США)



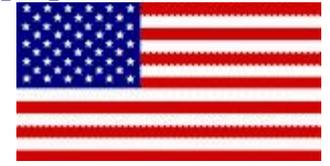
- Рекомендации при деловом общении с американцами (что делать не следует)
  - Нежелательные темы для разговора
    - Доходы собеседника
    - Религия
    - Политика
    - Болезни
    - Старение
    - Смерть

# Северо-американская модель поведения (США)



- Рекомендации при деловом общении с американцами (что делать не следует)
  - Нежелательные темы для анекдотов и шуток
    - Национальные (расовые)
    - Гендерные
  - Допустимые темы для анекдотов и шуток
    - Профессиональные (особенно про адвокатов)  
*Вопрос: Почему акулы не кусают адвокатов?*  
*Ответ: С коллегами надо быть вежливым.*

# Северо-американская модель поведения (США)



- Рекомендации при деловом общении с американцами
  - Рекомендуемые темы для разговора
    - Спорт (если вы разбираетесь в бейсболе и футболе, следите за NBA и NHL )
    - Здоровье и здоровый образ жизни
    - Автомобили

# Северо-американская модель поведения (США)



## ■ США – страна иммигрантов

- Просто американцев не бывает, любой американец – это американец с довеском «происхождения» (хорватского ирландского японского, мексиканского) Иногда «типичного» американца зовут Патрик Ханг, Октавио Розенберг или Ильза-Мария Нугумбвеле.
- Американец говорит о себе «Я – поляк», или «Я – итальянец», только потому, что его пра-прадедушка родился в Польше или в Италии. Часто пра-правнук не знает ни слова ни на одном языке, кроме английского и в жизни не бывал восточнее Нью-Йорка и западнее Чикаго. Однако он умеет печь калачи (если он поляк) или готовить спагетти (если он итальянец)