**РОЗДІЛ 2.ДІЛОВІ КУЛЬТУРИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ**

Тема 6. Специфіка ділової культури в США, Німеччині, Китаї.

Незважаючи на те, що культура США вважається вербальною, невербальній комунікативній поведінці належить значна роль. Жести, як і інші способи невербального спілкування, дуже часто супроводжують мову людини. Дистанція між людьми, що розмовляють, їх форми тактильних контактів, такі як рукостискання, поцілунки, обійми, невербальні звуки і міміка – все це є матеріалом, що несе певну інформацію, яка не завжди може бути витлумаченою однозначно. Наприклад, в Америці, свистом театральної вистави слухачі висловлюють своє схвалення, тоді як у багатьох інших країнах так висловлюють негативне ставлення до вистави.

Американці, які звикли до відкритості, частенько не розуміють тонких безсловесних нюансів поведінки співрозмовника. З іншого боку, не так багато українців, які знають тонкощі іноземних манер. Багато хто не розуміє, чому американці при розмові дотримуються досить великої дистанції, тоді як в Україні вона значно менше. Пояснюється це тим, що американці ревно охороняють свій «особистий простір» при спілкуванні [5]. Посягання на особистий простір змушує їх сильно нервувати і сприймається як агресивна поведінка або як крок до сексуального домагання. Збереження особистої дистанції виражається не тільки в відстані між людьми, а й у поглядах: в Америці не прийнято дивитися в упор, як на знайомих, так і на незнайомих людей. Витріщатися на людей з явними фізичними вадами або на розумово відсталих людей вважається особливою невихованістю. Фізичні контакти під час розмови – теж питання дуже делікатне. Дружнє поплескування по плечу або поцілунок в щоку іноді обертаються позовом до суду. При зустрічі навіть двох близьких друзів найбільше, що вони зроблять, – це по-дружньому поплескають один одного по плечу або обміняються рукостисканням.

Потискати руку прийнято в Америці при знайомстві, особливо в ділових колах. При зустрічі людей обох статей першим руку подає, як правило, чоловік, хоча зараз ініціативу беруть на себе жінки, що належать, в основному, до ділового світу.

Взагалі, у ставленні до фізичних контактів у американців, існують одночасно і здорові звички, і упередження. Наприклад, в США вважається, що рукостискання повинне бути коротким, але міцним і енергійним – як у чоловіків, так і у жінок. Міцне рукостискання – це елемент, згідно з яким потрібно подавати себе як енергійну, активну людину. Мляве рукостискання і у жінок, і у чоловіків сприймається як ознака слабохарактерності. Легке рукостискання жінки для американця – ознака не жіночності, а відсутність у неї діяльного, енергійного характеру: в США таке рукостискання називають – «рукостискання дохлої риби». Зовсім не виключено, що при прийомі на роботу будь-який прямолінійний керівник фірми може вважати даму з настільки немічною ручкою неефективним працівником, безперспективним для подальших ділових контактів.

При зустрічі і розставанні американці, особливо чоловіки, набагато рідше українців обнімаються і цілуються. Подібні прояви теплих почуттів, як правило, призначаються для близьких родичів або друзів.

Особливістю американської культури є і звичка класти ноги на робочий стіл, ходити і вдома і в офісі без тапочок, босоніж. Багатьма європейцями така манера поведінки розцінюється як щось більше, ніж дивацтво, скоріше як невихованість і неохайність.

Звиклі до принципу «що на вітрині, то і в магазині», – тобто до прямого словесного висловлення думки, – американці часто не розуміють тонких безсловесних нюансів в поведінці співрозмовника – того, що виражають його рухи тіла, постава, паузи [6].

Одну з важливих ролей грають паузи в усному мовленні, коли люди з США і України спілкуються між собою. Раціональний в поглядах на життя і звиклий до тактовності в ділових і особистих стосунках американець зазвичай робить під час розмови багато маленьких антрактів, даючи собі можливість подумати над тим, що говорить співрозмовник і як йому відповісти. До цього в Штатах привчають людей з ранніх років. Переходячи на англійську мову, українці за інерцією зберігають підвищену швидкість мови, забуваючи робити перерви, і тому часом залишають у американців враження про себе як про надмірно балакучих співрозмовників.

Однією з найбільш явних особливостей американської культури є посмішка. Посмішка американця – це плід неусвідомленого сприйняття світу, який вбирається з молоком матері. У ній виражається все – радість від спілкування, знайомства, бажання підтримати бесіду, ввічливість. Американська національна традиція говорить: що б не трапилося, завжди «тримай усмішку». Тому американці не розуміють, що посмішка може бути ознакою несерйозності або бажанням приховати таємний умисел. Тому, постійна похмурість людей в Україні здається американцям ознакою ворожості.

Посмішка є складовою частиною культури ввічливості в Америці. Ставлення до життя з установкою «впораюся сам» проявляється і на невербальному рівні, в ситуаціях сильного стресу і емоційної напруги. Навіть на похоронах близьких американці зазвичай не плачуть, намагаючись не показувати свою печаль. І якщо їм вдається не падати духом і не розкисати, вони ставлять собі за це плюс.

Отже, можна коротко підсумувати невербальну комунікацію жителів США, використовуючи класифікацію основних складових невербальної комунікації:

1. Зовнішній вигляд: американці не звертають уваги на зовнішній вигляд людини, принаймні не показують свого подиву і, тим більше, відрази.

2. Проксеміка: американці при спілкуванні дотримуються досить великої дистанції, тому що ревно охороняють свій «особистий простір».

3. Міміка: однією з найбільш явних особливостей американської культури є посмішка, у якій виражається все – радість від спілкування, знайомства, бажання підтримати бесіду, ввічливість.

4. Кінесика: є багато типових для американців жестів. Один з найпопулярніших – «о-кей» – вказівний і великий палець з’єднані в кільце, це найбільш відомий в світі американський жест, запозичений невербальними культурами багатьох інших народів.

5. Гаптика: в США вважається, що рукостискання повинне бути коротким, але міцним і енергійним. Міцне рукостискання – це елемент, згідно з яким потрібно подавати себе як енергійну, активну людину. При зустрічі і розставанні американці, особливо чоловіки, набагато рідше українців обнімаються і цілуються. Подібні прояви теплих почуттів, як правило, призначаються для близьких родичів або друзів.

6. Окулесика: в Америці не прийнято дивитися «в упор», як на знайомих, так і на незнайомих людей. Витріщатися на людей з явними фізичними вадами або на розумово відсталих людей вважається особливою невихованістю.

7. Паралінгвістика: один з американських трендів – це манера не знижувати інтонацію в кінці речення, а підвищувати її.

8. Хронеміка: Америка – монохронна культура, тому її жителі вважають за краще робити тільки щось одне за раз, зосередитися на справі і виконувати її в рамках фіксованого графіка. Американці впевнені, що таким чином вони зроблять більше – і більш ефективно, бо час – це гроші.

## 3.1 Типові жести Дональда Трампа

Білий дім отримав владного та нестриманого лідера, який готовий знехтувати чим завгодно – на догоду своєму его або тому що занудьгував.

Дональд Трамп відкриває нову віху американської політичної журналістики. Віху численних скандалів, неоднозначних висловлювань і провокаційних вчинків. Після вихованого відмінника Обами в Білий дім прийшов двієчник-шоумен.

Перше, що кидається в очі, це відсутність золотої середини в його манері спілкування. Дональд Трамп або повністю виключений із процесу комунікації, або включений на всі 100%.



Розповідаючи про майбутні перші кроки своєї ще не сформованої в повноваження адміністрації і проголошуючи гасла, Дональд Трамп практично не жестикулює. Його міміка так само бідна, як і рухи тіла. Під час формальної частини зустрічі з журналістами тіло Дональда Трампа висловлює величезну нудьгу, яку він відчуває. Єдина різноманітність в жестикуляції спостерігалася, коли мова заходила про теми, в яких Дональд Трамп не розбирається, зокрема, про соціальне забезпечення – тоді у нього з’являлися жести незнання і невпевненості.

Трамп використав два жести, які взагалі не можна використовувати під час промови.



Вище ми бачимо те, що стало відомо в деяких країнах як «політичний момент». В одних країнах (наприклад, Греції, Туреччині, Росії, Бразилії) цей жест є непристойним, а в інших (Франція, Бельгія, Туніс) він вказує на «нікчемність». У багатьох країнах (включаючи США), коли кінчик вказівного пальця торкається кінчика великого пальця з розширеними іншими, це означає «добре», «все гаразд» або «я з вами згоден».

Вказівний жест – це традиційний жест людини, що бореться за владу. Не володіє владою, а саме бореться за неї. Коли людина наділена повноваженнями і не потребує їх легалізації, зазвичай вона поводиться спокійно і багато не жестикулює. Всім і так відомо, що ця людина лідер. І тому їй не треба нікому нічого доводити. Але якщо владні повноваження ставляться під сумнів, або їх рівень здається людині недостатнім, то вона буде постійно демонструвати оточуючим жест вказівного пальця.

Вказівка вгору – ще один жест мови тіла, яким Дональд Трамп сьогодні занадто часто користується. Це невербальний символ, що використовується замість того, щоб безпосередньо вказувати на когось.



Жест слід використовувати рідше та більш стримано. Це «наведення вгору» слід використовувати для коротких термінів під час дуже конкретних і важливих слів.



Президент не тільки регулярно вказує пальцем, кому він дозволяє задати питання, а й фіксує цей жест, робить його протяжним в часі. До того ж постійно проявляється заборонений жест, коли Дональд Трамп вказує на людину, якій він не дозволяє задавати питання, негативно махаючи пальцем.



Президент США зацікавлений в тому, щоб його повноваження побачили всі. Саме тому він не тільки показує, що комусь щось дозволяє, а й звертає увагу на той факт, що саме він комусь щось забороняє.

Замість того, щоб використовувати вказівний палець, діючий президент Америки повинен був вказати на людину розслабленим жестом долонею вгору, утримуючи руку на нижньому рівні грудей (з витягнутим ліктем і плечем, але не повністю).



Під час відповідей на провокаційні запитання журналістів Дональд Трамп включається весь, без залишку. Його жести стають сильними, симетричними (ознака емоційності), вертикально орієнтованими (напрямок жестів зверху вниз, що говорить про владність і амбітність). Він починає активно рухатися, мова набуває чинності.

Якогось середнього стану під час прес-конференцій Дональд Трамп не демонструє. Така манера спілкування вже сама по собі говорить про його нездатність залишатися на приблизно однаковому рівні сприйняття, незалежно від теми. Він або нудьгує, або емоційно віщає.

Наступний важливий момент – роль сім’ї для Дональда Трампа. Американські журналісти продемонстрували свою незалежність і готовність поставити в незручне становище кого завгодно. Особливо, якщо цей хто завгодно – сам новообраний президент. Їхні запитання змусили Дональда Трампа йти в захисну позицію. Питання про Путіна або про стіну на кордоні з Мексикою змусили його використовувати зовсім інші жести.



Він піднімав руки, ніби демонструючи, що відступає від трибуни. Його невербальна комунікація в ці моменти говорила, що він не впевнений в собі. І в такі моменти Дональд Трамп невербально звертався за допомогою до своїх помічників і членів сім’ї. Руки, простягнуті в їх сторону, демонстрували його потребу в підтримці і емоційну залежність від них. Така манера говорить про те, що в кризові періоди допомогу Дональд Трамп буде приймати не від професійних помічників і радників, а від членів сім’ї, навіть якщо проблеми, що виникли, будуть пов’язані з професійною діяльністю.

Президент США продемонстрував ще одну якість, яка буде визначати характер його взаємин в системі Дональд Трамп-людина і Дональд Трамп-президент – це його готовність ігнорувати проблему, якщо він втратив до неї інтерес.

Коли Дональду Трампу стає нудно, або він не може переконати співрозмовників – він просто розвертається і йде. Різка манера завершувати прес-конференції без протокольних фраз і формальностей говорить про те, що його рішення носять емоційний характер. Вони приймаються під впливом азарту і інтересу, а не волі та наполегливості. Стикаючись з численними питаннями щодо розвідданих про замовлення Путіним кібератак на США, Дональд Трамп просто заперечує достовірність цих відомостей, не допускаючи й думки про свою можливу неправоту.

Така безапеляційна манера разом із схильністю нудьгувати роблять Дональда Трампа дуже залежним від людей з власного оточення. Від них залежитиме, чи збереже він інтерес до якогось державного питання, чи віддасть рішення їм на відкуп.

## 3.2 Дональд Трамп з представниками різних країн

### 3.2.1 Президент України [Володимир Олександрович Зеленський](https://www.obozrevatel.com/person/volodimir-zelenskij.htm)



Проведемо аналіз поведінки Володимира Зеленського і Дональда Трампа на спільному підході до преси перед [закритою зустріччю](https://www.obozrevatel.com/tv/burchuk1909261-1channel-1-20190926-150644-h264-8-bit-854-mp4.htm) в рамках 74-ї сесії Генасамблеї ООН у Нью-Йорку. Обидва президенти поводилися досить вільно і навіть вальяжно, але кожен в рамках свого діапазону.

Головним відкриттям зустрічі стало те, що, судячи з поведінки Дональда Трампа, Володимир Зеленський потрапив в розряд улюбленців американського президента та став в одну компанію з Кім Чен Ином і Володимиром Путіним.

Це люди, з якими він демонстративно підкреслено поводиться ввічливо, по відношенню до яких він не демонструє якихось агресивних жестів, згадати хоча б його відоме рукостискання з перетягуванням руки на себе. Є люди, яких він таким рукостисканням не нагороджує, він з ними не змагається, і це як раз ця трійця – Путін, Кім Чен Ин і Володимир Зеленський.



Таке ставлення лідера США до українського президента стало наслідком того, що обидва зайняли свою посаду будучи не системними політиками, по суті випадково. Вони відчувають досить серйозний тиск з боку еліти, і це люди, які прагнуть зміцнити своє становище.

Плюс, сам контекст їх відносин полягає в тому, що напередодні зустрічі вони стали учасниками скандалу, через який Дональду Трампу зараз загрожує імпічмент. В даному випадку демонструвати негативне ставлення до Володимир Зеленського було б неправильно. Це могло бути розцінено, як втеча від проблеми або спроба перекласти відповідальність. А Дональд Трамп зазвичай грає на підвищення ставок і роздуває скандал ще більше, ніж він є насправді.

Що стосується Володимира Зеленського, то можна звернути увагу на те, що український лідер поводився досить вільно і розкуто, і це дуже позитивно його характеризує, з огляду на значущість даної зустрічі.



Для нього Дональд Трамп – це людина одного з ним психотипу, до якого вже є позитивне ставлення, який, як і Володимир Зеленський, зламав систему і продовжує її ламати. Володимир Зеленський і Дональд Трамп – обидва руйнівники за своєю типологією.

Втім, безсумнівним лідером зустрічі був саме Дональд Трамп. На рівні невербального спілкування це проявляється в двох ключових моментах:

Перший – ініціатива рукостискання, яка виходила від Дональда Трампа. Зазвичай, хто перший подає руку, той володіє великим авторитетом.

Другий момент – це зоровий контакт. Володимир Зеленський більше дивився на Дональда Трампа, ніж він на нього. А в плані комунікації той, хто більше зацікавлений в контакті, зазвичай володіє більш низьким статусом.

### 3.2.2 Президент Росії Володимир Володимирович Путін



І Дональд Трамп, і Володимир Путін під час зустрічі в Гельсінкі 16 липня 2018 року намагалися застосовувати свої відпрацьовані схеми поведінки на публічних заходах. Вони добре цьому навчені.

В розмові з президентом Росії Трамп намагався домінувати. За допомогою невербальних сигналів він демонстрував, «хто тут головний», але мова тіла Путіна показує, що саме таким і був початковий план. Голава Кремля був упевнений, що якщо в ролі господаря зустрічі виступає Трамп, значить, він і почне розмову з журналістами. Однак один момент дозволяє припустити, що не всі пункти плану були дотримані. Так, Трамп мімікою сигналізував, що першим повинен виступати не він, а російський президент, порушуючи «домовленість». Однак Путін все ж зумів «викрутитися»: перед початком переговорів він подивився на листок, який лежав на столі, і зробив жест правою рукою, ніби запрошуючи Трампа: «починай ти».

Путін, якого Трамп пропустив вперед, йшов з опущеною головою, а глава Білого дому – з високо піднятою, демонструючи свою перевагу. Путін рухався швидко, а Трамп – з гідністю. Позуючи для спільної фотографії, вони нахилилися плечима один до одного (у російського президента це було виражено сильніше), бажаючи показати своє добре ставлення один до одного.



Було видно, що обидва президенти дотримуються напрацьованих схем. Трамп зайняв свою стандартну позу і намагався приховувати емоції. Можемо зробити такий висновок з постановки ніг і складених в жест «шпиль» долонь (вони були звернені вниз) президента США. Він одягнув свою традиційну маску, але коли говорив Путін, показував мімікою, що як політик він розуміє російського лідера і приймає його позицію. Але в середині заходу проявилася втома: Трамп занадто довго чекав Путіна, котрий запізнився на зустріч, а контролювати свої емоції тривалий час нелегко.

Зате Путін вибрав звичну для нього позу людини, готового «до старту». Послання глави Кремля було таким: «Я активний, я знаю, що відбувається, і готовий діяти». На початку зустрічі він намагався встановити зоровий контакт з Трампом, а коли виявилося, що він не хоче на нього дивитися, російський президент зробив «сумний вигляд».



Путін трохи жестикулював під час виступу на прес-конференції за підсумками саміту: він був роздратований, що підтверджують рухи стопами (альтернатива розгойдування тіла). Рухи лівим плечем, в свою чергу, служили сигналом, що йому не подобалися слова Трампа.

Велике значення мають жести, які лідери не контролювали. Наприклад, Путін намагався обхопити долонею пальці іншої руки. Це класичний сигнал спроби взяти під контроль негативні емоції, впоратися з розгубленістю або незручністю. Одночасно російський президент постійно дивився на Трампа.

Особливу увагу потрібно звернути і на рукостискання двох президентів після зустрічі з журналістами. Трамп змусив Путіна податися тілом в свою сторону. Американський президент робить так постійно, деякі вважають, що таким чином він впускає співрозмовника в свій особистий простір. Насправді це поведінка людини, яка прагне домінувати. Путіну довелося нахилити корпус і голову – це поза слабкого учасника діалогу.

Саме рукостискання теж було цікавим. З одного боку Трамп розгорнув кисть тильною стороною вгору, що вказує на домінування, але зробив це не дуже агресивно. Реальні емоції він продемонстрував під час самого рукостискання, яке не супроводжувалося енергійними рухами. Це вважається проявом щирості. Путін визнав такий жест знаком партнерських відносин, посмішка і рух плечима показали, що він задоволений.

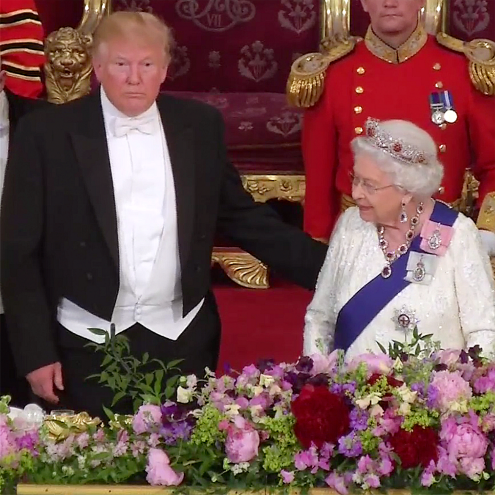


«Сценографія» зустрічі працювала на голову Білого дому, але Путін намагався підкреслити свою роль за допомогою невербальних сигналів. Він робив «реверанси» в адресу партнера, але дивився на Трампа, який офіційно виступав як господар зустрічі, трохи зверхньо. Крісла на зустрічі з журналістами були підібрані під зріст Путіна, тому якби Трамп і захотів влаштуватися зручно, у нього б це не вийшло.

Американський президент сидів зліва. Згідно з дипломатичним протоколом, це місце призначається для гостя, проте в невербальній комунікації вважається, що людина, яка знаходиться з лівого боку, здається більш важливою персоною. Отже, це був тактичний крок.

### 3.2.3 Королева Великобританії Єлизавета ІІ

На урочистій вечері, який королева Єлизавета дала на честь першого державного візиту Дональда Трампа до Великобританії, президент США допустив фамільярність. Він дозволив собі під час своєї промови покласти руку на спину королеві Єлизаветі.



Це сталося, коли Трамп назвав королеву «Великою жінкою» за її діяльність під час Другої світової війни. «Від початку другої світової війни і до сьогоднішнього дня її величність є символом безцінних традицій», – сказав Трамп. «Вона втілила в собі дух гідності, обов’язку і патріотизму, який гордо б’ється в кожному британському серці», – додав він.

У свою чергу королева також висловила свою повагу президенту США, зазначивши в своїй промові: «Сьогодні ми святкуємо альянс, який допоміг нам забезпечити безпеку і процвітання обох наших народів протягом десятиліть, і який, я вважаю, буде існувати ще довгі роки».

Королева ніяк не відреагувала на жест Дональда Трампа.

На офіційному сайті Королівської родини про норми поведінки при зустрічі з королевою сказано: «Не існує обов’язкових кодексів поведінки при зустрічі з королевою або будь-яким іншим членом королівської сім’ї, але багато людей вважають за краще дотримуватися традиційних норм».



Згідно з цими нормами чоловіки при зустрічі з королевою повинні зробити невеликий уклін голови, а жінки – присісти в легкому реверансі. Також норми припускають просто потиснути королеві руку, як і будь-якій людині. Будучи в перший раз представленим королеві, до неї слід звертатися «Ваша високість», при подальших зустрічах можна говорити їй «мем».



Десять років тому на прийомі в Букінгемському палаці Мішель Обама під час зустрічі з королевою Єлизаветою ІІ обняла її за плечі, королева відповіла на цей жест, обнявши першу леді за талію.

Також цікавим фатом помилки Дональда Трампа є те, що Королева Єлизавета II протягом 10 хвилин була змушена чекати президента США, котрий спізнювався на зустріч у Віндзорському замку.

Весь цей час, незважаючи на спеку і свій похилий вік, королева провела на ногах. Користувачі соцмереж відзначили незадоволений жест Єлизавети, коли та подивилася на годинник.



Багато хто також дорікнули Трампу за те, що під час огляду почесної варти королівської гвардії він ішов попереду королеви, тим самим висловивши їй неповагу. Втім, деякі знавці звичок Єлизавети відзначили, що вона веде президента США так само, як досвідчений хендлер – свою собаку.



В одному з інтерв’ю президент США сказав, що королева була дуже привітна і зустріла його фразою: «Ласкаво просимо». Але своє головне послання Трампу вона висловила невербально.



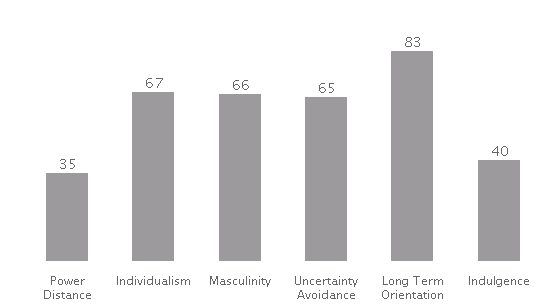
Того дня, коли Дональд і Меланія прилетіли в Лондон, Єлизавета з’явилася на публіці з брошкою, яку їй подарували Барак і Мішель Обама.

У день зустрічі з Дональдом королева одягла траурну брошку, яку її мати одягала на похорон її батька, короля Георга VI.



# Особливості ділової культури Німеччині

Дослідження німецької культури за вимірюваннями Гофстеде представлено на рис. 2.1.



Мал. 2.1. Німецька культура за вимірюваннями Гофстеде

Джерело: https://geert-hofstede.com/germany.html

Дистанція влади. Для Німеччини характерна висока ступінь децентралізації та підтримки середнього класу, що підтверджує показник 35 балів. Тобто німці - це представники країн з малою потужністю влади.

Індивідуалізм. Досить високий бал - 67 - по параметру культури «Індивідуалізм» свідчить про широко поширеному в Німеччині індивідуалістичної мисленні. Акцентується увага на взаємини між батьками і дітьми, а не на інших родичів. Існує тверде переконання в ідеалі самоактуалізації . Лояльність ґрунтується на особистих уподобаннях для людей, а також почуття обов'язку і відповідальності. Це визначається договором між роботодавцем і працівником. Зв'язок є однією з найбільш безпосередній в світі після ідеалу, щоб бути "чесним, навіть якщо це завдає болю" - і це дає контрагентові справедливий шанс навчатися на помилках.

Мужність. Показник в 66 балів свідчить про те, що Німеччина вважається « маскулінних » суспільством. Продуктивність високо цінується. Люди, скоріше, живуть за принципом "жити, щоб працювати" і поважають свої завдання. Менеджери характерізуруются рішучістю і наполегливістю. Високий бал « маскулінності » на цьому вимірі вказує на те, що суспільство буде залежати від конкуренції, досягнень і успіхів.

Уникнення невизначеності. Індекс «уникнення невизначеності» для Німеччини досить високий - 65 балів. Німеччина входить в число країн з межею уникнення невизначеності. Існує сильне перевагу дедуктивним, а не індуктивним підходам, будь то в мисленні або плануванні: систематичний огляд повинен бути дано для того, щоб продовжити. Це також відображено в системі права. Деталі однаково важливі, щоб створити впевненість в тому, що певна тема або проект добре продуманий.

Довгострокова орієнтація. Індекс «Довгострокова орієнтація» для Німеччини має високе значення - 83, що вказує на прагматичну орієнтацію. У суспільствах з прагматичної орієнтації, люди вважають, що правда дуже сильно залежить від ситуації, контексту і часу. Вони показують здатність легко адаптуватися до умов, що змінилися, сильну схильність до заощадження, інвестування, ощадливості і наполегливості в досягненні результатів.

Поблажливість. За цим виміром Німеччина показує показник - 40 балів. Це вказує на те, що німецька культура стримана за своєю природою. Товариства з низьким показником в цьому вимірі мають тенденцію до цинізму і песимізму. Крім німцями не великий акцент робиться на вільний час і контроль задоволення своїх бажань.

Таким чином, з аналізу культури Німеччини за критеріями Гофстеде слід, що: 1) Німеччина належить до культур з низьким ступенем розподілу влади і має низький показник дистанції влади; 2) німці є представниками індивідуалістичного мислення; 3) німецьке суспільство вважається « маскулінних »; 4) Німеччина входить в число країн з межею уникнення невизначеності; 5) для німців характерною є прагматична орієнтація; 6) німецька культура стримана за своєю природою.

Німців відрізняє велика працездатність, старанність, організованість, педантичність, ощадливість, раціональність, серйозність, скептичність, прагнення до упорядкованості. Ці необхідні в комерційній діяльності якості сприяють укладанню довгострокових ділових зв’язків. Німецькі підприємці надзвичайно пунктуальні, і це ж вони очікують від своїх ділових партнерів. Вони не люблять, коли гості запізнюються, і самі не запізнюються.

Німці дуже спритні, вміють налагоджувати контакти і високо цінують їх. Вони вміють закріплювати контакти, виявляючи турботу про тих, із ким встановили зв‘язок, запрошуючи їх додому, проводжаючи на вокзал, передаючи привіти своїм знайомим із інших країн, не забуваючи вітати із святом, днем народження. Німецька точність та акуратність виявляється і тут.

Німці, як правило, дуже серйозно готуються до переговорів і намагаються проводити їх тільки тоді, коли шанси досягти взаємовигідного рішення великі. Під час переговорів вони прагнуть обговорювати питання послідовно, одне за одним, педантично розглядаючи всі деталі. Під час заключення договорів вони, зазвичай, настоюють, щоб у випадку невиконання умов, були передбачені великі штрафи, часто вимагають довгого гарантійного періоду на товар (послугу). Отже, якщо ви сумніваєтесь в тому, що зможете виконати всі умови договору, краще відмовтеся від угоди з німецькими партнерами.

Дуже велике значення в Німеччині надають офіційності, зокрема використанню титулів, тому завчасно, до початку переговорів, потрібно уточнити титули кожного члена німецької делегації. Німці, як правило, називають титул кожного, з ким вони розмовляють (пан президент, пан міністр тощо).

Якщо титул співрозмовника вам невідомий, звичайне звертання Herr Doctor. До заміжніх жінок у Німеччині звертаються згідно з титулом її чоловіка (наприклад, “Frau Doctor”), можна використовувати також звертання “Gnadige Frau” (“Милостива пані”). Церемонія представлення і знайомства відповідає міжнародним правилам: рукостискання й обмін візитними картками.

Якщо німці на очах партнерів вимкнули телефон, не варто сприймати це як демонстрацію недовір’я. Це лише звичайна німецька ощадливість – користування телефоном є дуже дорогим. Під час телефонної розмови з німецьким партнером не рекомендується відхилятись від теми, розмова повинна бути виключно конкретною.

Двері в службове приміщення прийнято закривати: відкриті двері в кабінет свідчать про неорганізованість господаря. Обмінюватися подарунками в ділових колах Німеччини не прийнято. Якщо вас запросили в ресторан, рахунок, можливо, прийдеться оплачувати окремо, кожний за себе. Пити можна тільки після того, як партнери вимовлять традиційне “Прозит!”

Німці рідко запрошують ділових партнерів до себе додому. Якщо ж вас запросили, обов’язково принесіть букет для господині дому, але не яскравий, пам’ятаючи й те, що червоні троянди – це знак жагучої любові.

Особливості впливу культури на переговори китайців

Китайська ділова культура - це реактивна культура. Це і культ старших, і ввічливість, повагу, ієрархія, висока диференціація влади. Китайці, як правило, не виявляють своїх емоцій. Так як китайська ділова культура - високо контекстна, вони дуже часто спираються на особливі вирази і напівнатяки Схильні йти від прямої відповіді. У реактивних культурах, в Китаї особливо, кращим способом спілкування на переговорах є схема «монолог - пауза - роздум - монолог». Висловивши свою позицію, потрібно дати час подумати, а потім уважно вислухати.

При цьому необхідно бути вкрай проникливим і конструктивно реагувати. Потрібно пам'ятати, що озвучений відповідь - це всього лише мала частина того, що було повідомлено вам на переговорах.

Переговори ведуться не поспішаючи, крок за кроком. Темп проведення переговорів це не тільки національна культурна традиція, але і комерційна виверт, покликаний до того, щоб вимотати противника і винести для себе великі вигоди.

Але, тим не менше, потрібно пам'ятати, що китайські партнери, починаючи бізнес, в першу чергу націлені не так на отримання миттєвого прибутку від однієї угоди, а на тривалі і перспективні відносини [14].

Основними характеристиками, завдяки яким вдалося класифікувати Китай, як реактивну країну, є: хороший слухач; мовчазність; пунктуальність; інтровертність; уважність до подій; повільність планування; здатність узагальнювати; шанобливість; приховування емоцій.

Розглянемо китайську культуру на рівні моделі Г.Хофстеде.

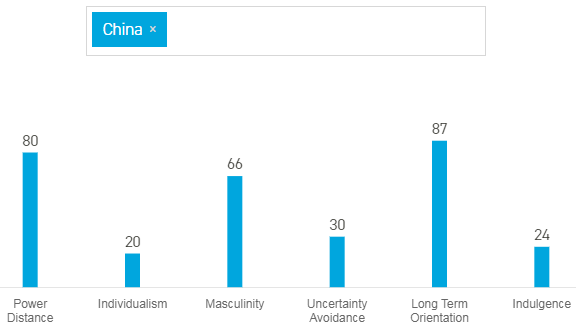


Рис.2.3.3«Шкала виміру культури Китаю за Хофстеде»

Дистанція влади. 80 балів Китай займає вищі рейтинги PDI - тобто суспільство, яке вважає, що нерівності серед людей є прийнятними. Відносини підлеглого та начальника мають тенденцію до поляризації і немає захисту від зловживань владою з боку начальства. На людей впливають формальні повноваження та санкції і в цілому оптимістично налаштовані люди щодо здатності людей до лідерства та ініціативи. Люди не повинні мати устремлінь, що виходять за межі свого рангу.

Індивідуалізм.За оцінкою 20 Китай - культура висококолективістської культури, де люди діють в інтересах групи, а не обов'язково для себе. Міркування в групі впливають на працевлаштування, а просування по службі з більш близькими групами (такими як сім'я) отримують перевагу. У той час як стосунки з колегами співпрацюють для груп, вони холодні або навіть ворожі до групових груп. Особисті стосунки переважають над завданням і компанією.

Маскуліність. 66 балів Китай - це чоловіче суспільство - орієнтоване на успіх та керованість. Необхідність забезпечити успіх можна пояснити тим, що багато китайців пожертвують пріоритетами у справах сім'ї та дозвілля. Службові люди (наприклад, перукарні) надаватимуть послуги до дуже пізньої ночі. Вільний час не так важливий. Переселені фермерські робітники залишать своїх сімей позаду у далеких місцях, щоб отримати кращу роботу та оплату в містах. Іншим прикладом є те, що китайські студенти дуже піклуються про свої іспити та оцінку, оскільки це головний критерій досягнення успіху чи ні.

Уникнення невизначеності. 30 балів. Китай має низький бал щодо уникнення невизначеності. Істина може бути відносною, хоча в найближчих соціальних колах існує турбота про Істину з і правила (але не обов'язково закони) мають багато. Тим не менш, дотримання законів та правил може бути гнучким, щоб відповідати реальній ситуації, а прагматизм - це факт життя. Китайці комфортні з неоднозначністю; китайська мова сповнена неоднозначних смислів, які західним людям можуть бути важкими для наслідування.

Довгострокова орієнтація. Китай набрав 87 балів, що означає, що це дуже прагматична культура. У суспільствах з прагматичною спрямованістю люди вважають, що правда дуже залежить від ситуації, контексту та часу. Вони виявляють здатність легко адаптувати традиції до змінених умов, сильну схильність до заощаджень та вкладень, ощадливість та наполегливість у досягненні результатів.

Терпимість. Стриманий характер китайської культури легко помітний через їх дуже низький бал 24 у цьому вимірі. Суспільства з низькою оцінкою в цьому вимірі мають тенденцію до цинізму та песимізму. Крім того, на відміну від суспільств поблажливих, стримані товариства не приділяють великого уваги вільному часу та контролюють задоволення своїх бажань. Люди з такою орієнтацією мають уявлення, що їхні дії обмежені соціальними нормами, і вважають, що потурати собі дещо неправильно.

**Місце переговорів.** Китайці люблять призначати місце переговорів в переговорних залах різних публічних місць (готелі, ресторани, бізнес-центри). Зазвичай китайські компанії мають традицію поєднувати переговори з подальшим частуванням. Відмовлятися від цього не завжди зручно, та можна бути непонятими китайцями. Прийом їжі в Китаї - частина переговорного процесу, відмова від частування іноді сприймається як образа.

Зазвичай, якщо місце переговорів призначається українською стороною, - це викликає повагу у китайського партнера. Особливо якщо це місце підібрано в чисто західному діловому стилі.

Від місця зустрічі при першому знайомстві багато в чому залежить подальший хід переговорів і ставлення китайської сторони, якщо китайці розуміють, що ви заплатили дуже великі гроші за оренду апартаментів, або коли зустріч відбувається на території дипломатичних установ. Це зобов'язує китайців до серйозного настрою, дає вам додаткові козирі в плані психологічного впливу на партнера і сприяє проведенню переговорного процесу в потрібному для вас напрямі.

**Одяг.** Намагайтеся максимально дотримуватися ділового стилю, уникаючи надмірностей в одязі і особливо в прикрасах. Діловим жінкам і дружинам слід уникати надмірно відвертих декольте і зухвало коротких спідниць вище колін.

**Пошук партнера.** Китайці вкрай недовірливі в питаннях ведення бізнесу, особливо якщо це пов'язано з комерційним ризиком. Будь-яка пропозиція, що виходить від європейця, заздалегідь сприймається китайцем як "сюрприз із секретом". Звідси виникає важливий для умов Китаю висновок: будь-який процес з пошуку партнера слід починати з вибору посередника - провідника ваших думок [20].

**Тактика переговорного процесу.** Китайці відомі своїм терпінням, витримкою, пунктуальністю і церемоніальністю. Однак відома китайська хитрість - категорія номінальна і суб'єктивна. Незважаючи на те, що аж ніяк не всі китайці мають вище переліченими якостями характеру, ігнорувати багато з властивих або приписуваних їм достоїнств ні в якому разі не слід [6].

**Перевірка на якість.** Якщо китайці відчули, що ви все прорахували до найдрібніших деталей і що ви впевнені в успіху контракту на 100 відсотків, вони можуть навмисно зробити демарш з метою дезорієнтувати вас і змусити сумніватися у власній правоті (кінцева мета - додаткові поступки з вашого боку).

**Використання вас проти вас самих.** В ході переговорів китайці будуть ретельно конспектувати ваші слова і не упустять можливості, щоб зловити вас на протиріччі або викрити в брехні. Намагайтеся бути обережними, називаючи конкретні цифри навіть в розмовах зі своїми товаришами.

**Штучне завищення цін.** Китайці можуть заздалегідь бути готовими на поступки аж до рівня запитуваних вами з самого початку цін, але спочатку вони знизять (купівля товару китайцями) або завищать (продаж товару китайцями) ціни до абсурдно неприйнятного рівня.

**Прийоми і методи, які допоможуть вам при переговорах з китайцями:**

− будьте повністю підготовлені до переговорів (сідаючи за стіл переговорів, ви повинні знати всі аспекти ведення бізнесу, включаючи технічні деталі угоди. Будьте готові до того, що вам доведеться давати довгі і докладні роз'яснення з приводу механізму роботи з вашого боку);

− зіштовхуйте інтереси (якщо переговори йдуть туго, не соромно буде нагадати супротивної сторони, що вони не єдині претенденти на роль партнерів. Конкуренція серед китайських виробників дуже сильна, і на будь-який товар в Китаї завжди знайдеться альтернативний виробник або постачальник);

− будьте готові змиритися з витратами на поїздку і повернутися додому ні з чим;

− дайте зрозуміти китайцям, що відсутність результату для вас є цілком прийнятною альтернативою невигідною угоді;

− опрацюйте всі деталі контракту перед підписанням;

− обговоріть всі пункти з китайською стороною. Переконайтеся, що китайці тлумачать всі пункти так само, як і ви;

− уважно ставтеся до всіх ремарок і зауважень;

− ще раз перегляньте все, що говорила китайська сторона, і попросіть прояснити всі двозначні моменти;

− торгуйтеся, так, як це роблять китайці;

− будьте готові до компромісів, але не віддавайте жодної позиції без бою;

− залишайтеся спокійними і незворушними під час переговорів (навіть якщо ви гуляли вночі, як добрі приятелі. Покажіть китайцям, що на першому місці для вас хороший бізнес);

− будьте терплячі (китайці впевнені в тому, що європейці вічно поспішають. Вони спробують змусити вас підписати контракт, перш ніж ви вивчите всі нюанси угоди і обговоріть всі деталі);

− підходьте до переговорів і всьому бізнесу з китайцями з точки зору довгострокової стратегії (деякі послаблення китайцям в якихось окремих моментах можуть обернутися значними вигодами в довгостроковій перспективі).

**Жарти.** Якщо ви хочете розповісти анекдот або просто пожартувати, випробуйте це спочатку на вашому китайському перекладача або на знайомому китайця. Гумор ситуацій китайцями не сприймається. Якщо ви дійсно хочете розважити китайців, вивчіть кілька китайських прислів'їв: ваше вимова саме по собі розворушить китайців.