

От редактора

Мне выпало удовольствие редактировать работу моей немецкой коллеги г-жи д-ра Карен Рихтер, предоставившей основные материалы настоящего сборника. Это практический материал, актуальность которого для слушателей Президентской программы, особенно для тех, кто планирует пройти стажировку в Германии, не вызывает сомнения. Впрочем, он будет полезен и другим выпускникам программы, ведущим дела с немецкими фирмами.

Межкультурные аспекты ведения бизнеса в последнее время исследовались и описывались многими авторами. В России читателю доступны в основном фундаментальные, ставшие классикой, труды некоторых зарубежных авторов. Г-жа Рихтер использует теоретический фундамент одного из таких авторов – Ф. Тромпенаарса [3] для обоснования некоторых из выдвигаемых ей тезисов. Ссылки на эту работу могли бы, по моему мнению, дополнены более поздними материалами Р.Д. Льюиса\*.

Российского читателя заинтересует часть руководства, посвященная специфике работы немецких фирм. Приводимые примеры будут полезны для подготовки к стажировке в Германии. Они позволят участникам более четко (любимое слово автора руководства) формулировать техническое задание для предстоящего пребывания на немецкой фирме.

Примеры из практики деятельности немецких фирм и межкультурных коммуникаций, представленные в форме упражнений, могут эффективно использоваться преподавателями, ведущими подготовку слушателей Президентской Программы. Этому способствует наличие возможных решений, сформулированных их автором.

Вероятно, не все положения книги будут приняты ее читателями. Имея более, чем 16-летний опыт сотрудничества с немецким бизнесом, я также не считаю некоторые из положений предлагаемого материала бесспорными. С другой стороны бесспорность трактовок тех или иных аспектов межкультурного менеджмента вряд ли возможна вообще.

Поэтому важным представляется также и немецкий взгляд на российские культурные стандарты, изложенные в Приложении г-ном д-ром Владимиром Лысков-Штреве и г-жой Сильвией Шроль-Махль, и дающие основу для дополнительного анализа и самооценки.

Перед нами взгляд опытных немецких практиков, имеющих весьма обширный опыт прямого общения с представителями российского бизнеса. Мне представляется, что читателям будет очень важно узнать, как российские менеджеры и их деятельность во время пребывания в Германии выглядят со стороны и извлечь для себя много полезного. В этом, как мне кажется, состоит основная ценность книги.

---

\* Р.Д. Льюис. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию: Пер. с англ.- М.: Дело., 1999.-440 с.

Введение .....	4
Глава 1 .....	11
Нормы, ценности и правила работы немецких предприятий на фоне межкультурных особенностей.....	11
1.1 О специфике корпоративной культуры на крупных, средних и малых предприятиях .	12
1.2 Некоторые принципы и тенденции в управлении немецкими предприятиями .....	18
1.3 Стиль руководства и роль руководителей.....	28
1.4 Сотрудники и будущее предприятия .....	34
1.5 Немецкие предприятия в сравнении с зарубежными [12]. .....	38
Глава 2 .....	40
Межкультурные особенности делового общения в Германии.....	41
2.1 Соблюдение правил. Межкультурный аспект.....	42
2.2 Индивидуум и группа .....	50
2.3 Диффузные отношения и проблема эмоциональности .....	54
Глава 3 .....	72
Особенности стажировки в Германии .....	72
3.1 Подготовка .....	72
3.2 Менеджер дома – стажер в Германии.....	81
3.3 Сегодня стажер – завтра партнер.....	91
Список использованной литературы (главы 1-3):.....	100
Упражнения.....	
Возможные решения к упражнениям.....	
Глоссарий терминов (главы 1-3).....	
Приложение «Стандарты русской культуры».....	

## **ТИПИЧНО ПО-НЕМЕЦКИ?!**

### **Учебный материал по межкультурному менеджменту и межкультурной коммуникации**

#### **Введение**

Приезжая в другую страну, мы понимаем, что местные жители смотрят на нас и оценивают наше поведение по тем критериям, которые приняты в этой стране. Возможно, что наша одежда покажется им чересчур яркой, наша манера говорить – чрезмерно эмоциональной, а наша жестикация – странной. Возможно, что привычку при разговоре смотреть в глаза собеседнику они сочтут неуместной, а манера во время разговора время от времени трогать собеседника рукой может быть расценена как приставание. В конце концов: со своим уставом в чужой монастырь не ходят!

Возможно, что когда путешествуешь как турист, тебе во многих случаях все равно, плохо или хорошо о тебе думают местные жители, готовы ли они идти с тобой на контакт или будут тебя избегать, относятся к тебе с уважением или втихомолку презирают.

Все обстоит по-другому, если едешь за границу в деловую командировку с целью завязать новые контакты или для прохождения стажировки на зарубежной фирме. В этих ситуациях, чтобы добиться успеха, нужно осознавать, как тебя воспринимают окружающие. Для достижения своих целей важно, чтобы тебя признали как надежного партнера, компетентного специалиста, успешного менеджера. Однако в каждой стране существует свое понимание того, что такое надежность, компетентность и влияние.

Соответствующие навыки межкультурной коммуникации можно приобрести на семинарах и практических занятиях. Перед поездкой в Германию такую подготовку проходят и участники Президентской программы. Для многих из них это будет первым выездом за границу, но в любом случае почти для всех – это первая стажировка на немецком предприятии. Как признался один из участников Программы, туристическая поездка за рубеж – это одно: ты в гостях и все равно остаешься чужим, а каждый день ходить на работу, будучи за границей – это совсем другое.

Поскольку у большинства стажеров нет достаточного личного опыта межкультурного общения, то при подготовке к поездке они ориентируются, прежде всего, на общие для всех культурные стандарты.

Немаловажную роль играют также и существующие стереотипы, в том числе и описываемые в литературе. Наиболее доступны популярные брошюры для туристов, часто написанные в достаточно шутилой манере. В одном из такого рода карманных изданий [1] вы найдете следующее описание некоторых черт немецкого характера:

«Немцы относятся к жизни с невероятной серьезностью и с неодобрением воспринимают любые проявления легкомыслия, всякие случайности и неожиданности. Немцы предпочитают не нарушать даже те правила, которые сильно осложняют им жизнь, и руководствуются принципом: все, что не разрешено – запрещено. „Порядок превыше всего“ – любимая их присказка. Для того, чтобы все было в лучшем виде, немцы готовы одобрить заведомо жесткую политику и крайне суровые законы».

Результаты научных исследований в сфере межкультурных различий, выполненных специалистами в этой области знаний, менее доступны для прочтения перед стажировкой. Вот как, например, в работе [2] выглядят «типично» русское восприятие немцев:

<b>Немцы глазами русских</b>	
<b>положительные черты</b>	<b>отрицательные черты трудолюбивы</b>
	скучны
даровиты	уперты
точные	без чувства юмора
пунктуальны	интеллектуалы
надежны	умники
аккуратны	жестоки
хорошо организованы	с тяжелым характером
чистюли	мелочны
серьезны	агрессивны
задумчивы	нетерпимы
честны	грубы
благоразумны	скупы
дисциплинированы	законопослушны
настойчивы	бесчувственны

Не менее «типичное» видение немцев глазами русских, также приведенное в работе [2], вы найдете в начале Главы 2 настоящей работы.

Несмотря на все негативные элементы стереотипов, приведенных в таблицах, мы видим, что количество молодых российских менеджеров, ориентирующихся на прохождение стажировки именно в Германии, не уменьшается. Точно так же всегда имеется значительное количество немецких фирм, готовых предоставить место для российских практикантов.

Ориентация на сложившиеся стереотипы не приводит к желаемым результатам. Иногда, когда я присутствую на презентациях российских стажеров, мне кажется, что эти серьезные, логичные выступления, опирающиеся исключительно на факты, но не содержащие ни тени эмоций или юмора, базируются именно на стереотипах.

Конечно, как российские, так и немецкие бизнесмены ищут надежных партнеров, которым можно доверять. Однако одних фактов часто бывает недостаточно, чтобы убедить другую сторону в своей надежности. Если же исходить из стереотипов, то все советы стажерам можно свести к простейшим указаниям типа «Делай так!» или «Избегай этого!». Такие формулировки не только неэффективны, но и не способны описать все разнообразие нетипичных ситуаций.

Помимо этого, существует ещё одна проблема. Иногда мы честно стремимся соответствовать (предполагаемым) ожиданиям наших партнеров, пытаемся приспособиться к специфическим условиям. Тем не менее, нам не всегда удается достигнуть поставленных целей, осуществить то, что мы запланировали. И лишь в считанных случаях мы узнаем, почему провалились попытки наладить сотрудничество, появился холодок в личных отношениях, а проект, работа по которому начиналась с большим энтузиазмом, постепенно умирает. Мы предполагаем, что многие неприятные моменты, скорее всего, объясняются какими-то мелочами, но не можем точно сказать, какими именно. Часто знакомые нам стереотипы не в состоянии дать ключ к объяснению создавшейся ситуации.

Именно поэтому далее речь пойдет, в первую очередь, о тех ценностях и нормах, которые лежат в основе правил поведения, и лишь затем о советах, как вести себя в той или иной ситуации. Проблемы межкультурного общения важно рассматривать в совокупности и системно, создавая, таким образом, надежный фундамент для разбора и оценки конкретных ситуаций. В конечном счете, только такой подход дает возможность отойти от поведения, сформированного лишь на основе информации и «подогнанного» под эту информацию. Это позволит более глубоко проникнуть в суть общения и не теряться в нестандартных ситуациях.

Во-вторых, нам важно понять, как сотрудники немецких фирм воспринимают стажеров из России, какое впечатление стажеры производят на немецких коллег, как ими интерпретируются те или иные поступки и поведение россиян в целом. Тем самым мы хотим установить обратную связь, которой особенно не хватает в самом начале стажировки, когда только закладываются основы дальнейшего общения.

Нехватка или даже отсутствие обратной связи объясняется тем, что поведение немецких коллег можно охарактеризовать как смесь вежливости и неуверенности. С одной стороны, они имеют дело с зарубежным гостем, а с другой – трудно угадать, как он будет воспринимать оценочные или даже критические замечания в свой адрес. Лучше уж вообще ничего не говорить и не делать, чем сказать или сделать что-то не так. Такое отсутствие реакции с немецкой стороны очень затрудняет стажерам привыкание к новой обстановке.

Материалы настоящей работы основываются на личном опыте и отражают мою личную точку зрения на все рассматриваемые вопросы. Приводимые примеры взяты из практики моей, более чем 10-летней работы, как для российских предприятий, так и для немецких

фирм и, особенно, из опыта, приобретенного в Президентской программе, в рамках которой я работаю на один из немецких образовательных консорциумов с 1998 года.

Вопросы, с которыми к нам обращались как немецкие, так и российские предприятия, заставляли нас снова и снова заниматься проблемами межкультурного общения, изучать имеющиеся интерпретации форм поведения и налаживать взаимопонимание. Без вопросов участников и представителей предприятий мне не удалось бы собрать материал, в той форме, в которой он сейчас выносится на суд читателей. Поэтому мои первые слова благодарности адресованы предприятиям и участникам Президентской программы, коллегам с российской и немецкой стороны. Благодаря их открытости, вопросам и готовности к общению опыт работы был обобщен и увидел свет.

Особую благодарность мне хочется выразить моему коллеге Владимиру Лыскову-Штреве, поделившемуся со мной своими мыслями и идеями, которые мне очень помогли при работе над этой книгой, прежде всего, над разделом 2.3. Сюда же относится его замечание, о том, что при обсуждении темы «межкультурная коммуникация» мы часто используем стереотипы. Для сравнения же культур основополагающим является не один конкретный пример, а совокупность примеров, характеризующих часто встречающуюся манеру поведения. Индивидуумы одной культуры часто демонстрируют такую манеру вести себя, которая в другой культуре не находит столь широкого распространения и не может часто наблюдаться.

Поведение конкретного русского, конкретного немца, их конкретного коллеги, сотрудника, партнера может в большей или меньшей степени отличаться от приведенного примера. В зависимости от обстоятельств, оно соответствует описанному нами стереотипу или отклоняется от него. Некоторые отличительные черты могут быть ярко выражены, другие же вообще не наблюдаются. Культурные различия всегда имеют границы толерантности. Если ярко выраженное поведение индивидуума или группы соответствует описанным здесь признакам, оно находится в этих границах и будет принято, в противном случае будет отклонено.

Из-за своей специфики материалы настоящей работы будут интересны достаточно узкому кругу читателей. Надеюсь, что он будет полезен как преподавателям таких дисциплин, как «Межкультурный менеджмент» / «Межкультурная коммуникация», так и участникам Президентской программы.

Основное внимание уделяется тому, как:

- правильно и эффективно подготовиться к стажировке в Германии
- быстро найти свое место в немецкой фирме в качестве стажера
- правильно устанавливать контакты с немецкими коллегами
- искать ответы на вопросы, определившие Германию в качестве страны, выбранной для стажировки
- самостоятельно находить конструктивный выход из сложных ситуаций.

Весь материал разделен на три главы.

**В первой главе** рассматриваются вопросы, связанные с работой немецких предприятий. Каким образом немецкие культурные стандарты проявляются в работе предприятий? Как они влияют на корпоративную культуру, на организационную структуру и на стиль руководства? Какова роль сотрудников на предприятия?

**Во второй главе**, с одной стороны, разбираются ситуации, в которые попадают стажеры в каждодневной работе на немецких предприятиях, с другой же стороны речь идет о базовых нормах и ценностях, принятых в Германии в сфере общения.

Основное место в этой главе отведено анализу конкретного опыта и впечатлений российских стажеров. Описания таких конкретных ситуаций дополнено пояснениями автора относительно того, как и почему такое поведение воспринималось немецкими коллегами определенным образом и к чему это приводило.

**Третья глава** предназначена будущим стажерам. Она содержит прямые советы по подготовке к и правильному выстраиванию своего поведения в Германии в новой социальной роли стажера, проходящего обучение, чьи действия в определенной степени ограничены учебной программой составленной для группы. Эта глава поможет российским менеджерам, полномочным принимать важные решения у себя на предприятии, быстрее сориентироваться в новой обстановке.

Межкультурные коммуникации являются той сферой, где не действуют стереотипы, невозможны раз и навсегда устоявшиеся клише, где каждый день происходит что-то новое, что дает повод для новых размышлений. В качестве иллюстрации приведу два «свежих» эпизода, свидетелем которых я была в последние три месяца моей непосредственной работы с российскими стажерами. Возможно, они нетипичны, но дают богатую пищу для самых различных вопросов...

Мы сидим в комнате отдыха одного из российских учебных заведений, с которым нас связывают давние дружеские отношения. Женщины разговаривают о том, что приближается день рождения одной из коллег, и оживленно обсуждают, что ей подарить. Авторучка, еженедельник и другие «офисные игрушки» уже отвергнуты, потому что у нее все это уже есть. Портфель для бумаг не годится по той же причине. Поэтому я спрашиваю, как эта коллега проводит свободное время и чем увлекается. Выясняется, что она очень загружена на работе и то небольшое свободное время, которое у нее есть, она проводит в кругу семьи. Тогда я предлагаю все же подарить ей что-нибудь для отдыха и развлечения. Неподалеку есть магазин, в котором есть очень красивые товары для фитнеса. Немедленно прозвучал ответ: «Хорошая идея, но это дарить нельзя!» Наверное, мне не удалось скрыть недоумение, потому что не успела я произнести «почему?» последовало разъяснение: «Это

очень личные вещи, их нельзя дарить от фирмы». Тут я вспоминаю, что недавно получила ко дню рождения что-то подобное от немецкой фирмы. И я начинаю размышлять. О личности и о группе, о чувстве принадлежности к группе/коллективу в Германии и в России. Как уживается сдержанность в поведении немцев и подарки, носящие личный характер? Почему в России, где богата палитра человеческих отношений и силен дух коллективизма, вещи, предназначенные для личного пользования, не принято дарить от коллектива? \*

\* От редактора. Здесь и далее автор приводит реальные примеры из собственной практики. Вместе с тем, оценивать типичность описанных ситуаций и выводы, делающиеся на их основе, предстоит читателю.

Вторая ситуация связана с выбором предприятия для прохождения стажировки в Германии. Вместе с участницей программы нас пригласили на собеседование в центральный офис крупной региональной сети магазинов розничной торговли.

Мы приехали в назначенное время, и руководительница отдела по работе с персоналом пригласила нас к себе в кабинет. После того как мы представились, звучит вопрос о пожеланиях, связанных с прохождением стажировки. Девушка-стажер заявляет, что ее интересует стратегический маркетинг и вопросы, связанные с управлением персоналом. Кроме того, ей хотелось бы поближе узнать, как на практике осуществляется руководство торговой сетью. Пока у нее только один магазин, но в ближайшем будущем будет создана сеть из трех-четырёх торговых точек. На мгновение ее собеседница теряется. Исходя из того, что было написано в запросе, она считала, что ей предстоит организовать стажировку в одном из магазинов, входящих в торговую сеть. Однако она быстро находит выход из положения. «В таком случае речь может идти только о стажировке у нас, в центральном офисе». И она начинает размышлять вслух: «Рядом недавно освободилась комната, компьютер там есть. Кроме того, Вы сможете вместе с г-ном Н. поехать по филиалам и посмотреть, как на местах выполняются распоряжения из центра и как он инструктирует работников магазинов. Вопросы работы с персоналом я могу изложить Вам сама. Что касается стратегического маркетинга, тут я пока ничего сказать не могу, их ведет один из членов правления, мне нужно будет переговорить с ним. Наверное, так и будем действовать». Я была вполне удовлетворена услышанным и мы договорились о дальнейших контактах.

Какое-то время спустя, на обратном пути, я замечаю, что практикантка выглядит удрученной. Мне это непонятно, поскольку разговор прошел хорошо, место для стажировки обеспечено. Поэтому я спрашиваю, что ее гнетет, и слышу в ответ: «Мне кажется, я произвела плохое впечатление. Мне хотелось бы стажироваться у них, это наверняка хорошая фирма, но они наверняка не захотят со мной возиться». Тут я по-настоящему удивилась, поскольку даже не получив от руководительницы отдела кадров окончательного согласия, я не сомневалась, что предприятие примет стажера. Поэтому я спрашиваю практикантку, почему она пришла к такому выводу, и слышу следующее объяснение: «Начальница перечислила столько всего, что нужно для меня сделать, и так долго меня

расспрашивала. У нас это обычно делают, чтобы потом было проще отказать. В личной беседе делают вид, что постараются помочь, ты чувствуешь себя обнадеженной и не задаешь прямого вопроса, поэтому нет нужды отказывать тебе, глядя в глаза. А позже по телефону это сделать легче, и вопрос решен».

Мне вновь приходится удивляться, поскольку для меня конкретные размышления вслух о том, как сделать то, о чем просят, служат верным признаком того, что положительное решение уже принято.

Внимательно наблюдать, вслушиваться в нюансы, вдумчиво расспрашивать – вот, наверное, самый верный путь для того, чтобы найти правильный выход из сложных ситуаций межкультурного общения.

## Глава 1

### ТИПИЧНО ПО-НЕМЕЦКИ – ПРЕДПРИЯТИЯ

#### **Нормы, ценности и правила работы немецких предприятий на фоне межкультурных особенностей**

Описать нормы, ценности и правила работы немецких предприятий не очень просто – ведь немецкая экономика очень неоднородна. Впрочем, это можно сказать об экономике любой другой страны. Есть крупные, средние и малые предприятия, есть специалисты свободных профессий. Имеются предприятия разных форм собственности. Экономика вовлечена в процесс глобализации, поэтому владеют предприятиями не только граждане Германии, но и граждане других стран. Разумеется, и в Германии качество руководства предприятием бывает хорошим, а бывает и посредственным.

В данной главе мы не сможем описать все аспекты предпринимательской деятельности в Германии и все нормы и ценности, лежащие в их основе. Поэтому мы сосредоточимся на том, что, на наш взгляд, может представить особый интерес для российских стажеров.

С 1998 года мы проводим регулярное анкетирование российских стажеров. В анкетах 260 российских стажеров, опрошенных в 1998 – 2004 годах чаще всего отмечались следующие моменты, которые произвели на них самое сильное впечатление на немецких предприятиях:

**Организация работ и интенсивность труда:** Интенсивность и производительность труда очень высока. Организация труда отличается рациональностью и прагматичностью. Нет ничего «лишнего». Разделение рабочих операций продумано до мелочей, инструкции на рабочих местах тщательно соблюдаются. Высока степень автоматизации работ, сотрудники хорошо обучены и могут при необходимости заменить коллегу. Это дает возможность маневрировать рабочим временем и персоналом.

**Маркетинг:** На многих фирмах нет отдела маркетинга. Стратегию в этой сфере разрабатывает непосредственно руководители предприятия. В эту работу интенсивно вовлечены сотрудники подразделений, отвечающих, за сбыт, поскольку они работают в тесном контакте с потребителями продукции. Таким образом, на всех уровнях, включая руководство, поддерживаются тесные контакты с клиентами, что усиливает ориентированность всего предприятия на клиента.

**Развитие человеческих ресурсов:** Работа по развитию человеческих ресурсов ведется прагматично и целенаправленно. Во главу угла здесь поставлены интересы и цели предприятия. Существует множество форм повышения квалификации и практического обучения. Все они отличаются нацеленностью на практику. Часто эти цели дополняются стремлением создать долговременную связь работника с предприятием.

**Стиль руководства:** Для стиля руководства характерна близость руководителей к рядовым сотрудникам. Общие ценности и вовлеченность сотрудников в процесс принятия решений, развитое чувство ответственности на всех уровнях, высокая степень доверия, оказываемого работникам всех уровней. Особенно ярко это проявляется по отношению к руководителям нижнего и среднего звена.

**Личность руководителя на малом и среднем предприятии:** Часто руководители и собственники предприятия – это одни и те же люди. Их отличает чувство ответственности, часто они связывают свою личную судьбу с судьбой предприятия. Их личные предпочтения и пристрастия в значительной степени формируют корпоративную культуру предприятия.

**Управление качеством:** Здесь лучше всего процитировать мнение одного из стажеров: «Борьба за качество ведется не громкими словами, а множеством конкретных дел и продумана до мелочей».

**Реструктуризация:** Реструктуризация охватывает только существенные аспекты. Коллектив предприятия оказывается вовлеченным в эти процессы. При разработке концепции реструктуризации и претворении ее в жизнь последовательно используется методика управления проектами

Как объяснить эти особенности? Главные причины я вижу в различии истории и культуры наших стран. Тем не менее, опыт Германии может быть полезен российским предприятиям – при условии, что они продуманно модифицируют его с учетом российских реалий.

Целый ряд проектов, успешно реализованных выпускниками Президентской программы после прохождения стажировки в Германии, подтверждают это наблюдение. Среди таких проектов: система централизованного снабжения, внедренная в крупном холдинге; центр по предоставлению почтовых услуг в одном из регионов; VIP-маркетинг в одном из туристических агентств; новая культура производственных совещаний на одном из предприятий сферы жизнеобеспечения; организация собственной системы обучения для работы на новой полиграфической технике...

Для достижения таких результатов важно понимать, почему немецкие предприятия действуют так, а не иначе. Поэтому в следующих разделах книги мы подробнее рассмотрим особенности работы немецких предприятий.

### **1.1 О специфике корпоративной культуры на крупных, средних и малых предприятиях**

Известность экономике Германии принесли, прежде всего, крупные концерны, хотя ее основу образуют малые и средние предприятия\*. Три из четырех новых рабочих мест создаются на малых и средних по размеру фирмах. Разумеется, из-за разного «калибра» производство на них организовано по-разному, есть различия и в корпоративной культуре. Эти различия и будут проанализированы в данном разделе. Большинство мест для стажировок российских менеджеров предоставляют немецкие средние фирмы, на которых

руководитель и собственник фирмы – одно и то же лицо. Поэтому мы уделим таким предприятиям особое внимание.

*\* От редактора.*

*Важной особенностью немецкой экономики является существование различных союзов. Эти союзы представляют предприятия в диалоге с правительством Германии.*

*В некоторых из союзов членство предприятий обязательно. Например, членство в торгово-промышленных палатах (Industrie-und Handelskammer) обязательно для всех предприятий, кроме ремесленных. Они обязаны быть членами ремесленной палаты (Handwerkskammer).*

*В другие союзы предприятия объединяются добровольно, несмотря на необходимость оплаты членских взносов, составляющих заметные суммы. Чаще всего такое объединение происходит по отраслевому признаку. Например, многие предприятия металлообрабатывающей и электротехнической промышленности земли Баден-Вюртемберг являются членами союза «Юго-Западный Металл» (SÜDWESTMETALL – Verband der Metall-und Elektroindustrie Baden-Württemberg). Это союз работодателей соответствующей отрасли промышленности.*

*В Германии именно союзы работодателей ведут переговоры с отраслевыми профсоюзами. В соответствии с немецким законодательством союзы работодателей и профсоюзы вырабатывают так называемые «тарифные соглашения», регулирующие такие важные вопросы, как длительность рабочей недели, оплата труда и пр. Порой такой компромисс между предпринимателями и профсоюзами достигается с большим трудом, зато его результаты становятся обязательными для обеих сторон на целый год. Хотя в последнее время всё чаще встречаются индивидуальные договоры на уровне предприятия, чтобы лучше учесть специфику отдельного предприятия.*

*О роли союзов может говорить и следующий пример. Руководитель союза работодателей упоминавшейся земли Баден-Вюртемберг д-р Хунд возглавил союз работодателей Германии. Руководитель же крупнейшего земельного профсоюза IG Metall г-н Ристер стал, в конце 90-х годов министром труда в правительстве Германии. Таким образом, их многолетняя дискуссия продолжилась уже на самом «верхнем уровне».*

*«Эйфелева башня»*

Mercedes, BMW, Opel, Audi, Volkswagen, Siemens, AEG, Bosch, Lufthansa, Deutsche Bank, Metro, Allianz – вот лишь некоторые из названий немецких фирм, хорошо известных не только в России. Практиканты часто называют их в качестве предприятий, на которых им хотелось бы пройти стажировку. На этих предприятиях можно найти как многочисленные подтверждения тому, что немецкая корпоративная культура ориентирована на

неукоснительное соблюдение установленных правил, так и примеры специфических отклонений от этих правил при организации внутрипроизводственной кооперации.

Именно на этих предприятиях ярче всего проявляется то, что Тромпенаарс назвал «культурой Эйфелевой башни» [3]. По этому поводу он пишет: «В качестве символа такой корпоративной культуры я выбрал Эйфелеву башню в Париже потому, что она высока, прочна, имеет крутой, симметричный профиль, жесткую, устойчивую к внешним воздействиям конструкцию, узкий верх и широкое основание».

Здесь иерархия четко структурирована и упорядочена, но иногда имеет избыточное количество уровней управления. Руководитель обязан отдавать четкие распоряжения, сотрудники обязаны их выполнять. Только так эта система может работать. Когда с такого предприятия уходит руководитель, в системе почти ничего не меняется, так как руководитель действует, прежде всего, как ответственное лицо и в меньшей степени – как человек. Ситуация изменится только в том случае, если руководитель этой организации вместе с группой единомышленников получает права и полномочия создать новую структуру предприятия.

На крупном предприятии принято говорить о «человеческом капитале», поскольку использование работников с учетом их квалификации планируется (подобно использованию финансовых средств), их распределяют по рабочим местам, переводят с одного участка на другой или высвобождают. Карьерное продвижение сотрудника связано с целенаправленным приобретением им той профессиональной квалификации, которая требуется для работы на новом уровне иерархии. Многие крупные предприятия для этих целей создали «центры оценки» (assessment centre), в которых определяется исходный уровень квалификации сотрудников, а также разработали типовые программы для обучения сотрудников, включённых в кадровый резерв.

Такая ясная и хорошо обозримая структура не только помогает более уверенно справляться с текущей работой, поскольку задачи и сферы ответственности четко распределены, а существование предприятия не зависит от отдельных сотрудников. Она позволяет предприятию с уверенностью смотреть в будущее, поскольку имеются хорошо продуманные планы по развитию персонала, которые позволяют каждому работнику планировать свой профессиональный рост и карьеру на предприятии, причем делать это на довольно длительный срок.

Оборотной стороной такой стабильности является то, что внести принципиальные изменения в такую систему крайне сложно, поскольку это влечет за собой изменение многих правил и установок. Придется менять практически всю структуру.

В последние годы в немецких средствах массовой информации много пишется о трудностях, с которыми сталкиваются даже самые известные немецкие предприятия, при адаптации к новым, постоянно ускоряющимся, рыночным изменениям. Бесспорно, такие трудности отчасти связаны с описанной выше громоздкой «культурой Эйфелевой башни»,

характерной для самых крупных немецких предприятий еще в начале 90-х годов XX века. Отвечая на вызовы времени, компании в последнее десятилетие заметно трансформировали свои организационные структуры, идя по пути оптимизации системы управления.

Стажировка на предприятии такого типа может дать скорее отличную возможность для изучения каких-то специфических аспектов деятельности, нежели целостную картину взаимодействия всех структурных подразделений и работы предприятия в целом. Во время стажировки в одном из подразделений подобного предприятия можно получить весьма полезные знания об отдельных производственных процессах. Гораздо меньше удастся узнать о том как, например, решаются сложные управленческие проблемы или ведется стратегическое планирование предприятия в целом.

Изучение внутрифирменной документации, существующей в крупных предприятиях, дает стажеру достаточную информацию для того, чтобы вникнуть в подробности производства. В то же время при необходимости решения стажером нескольких различных задач, искать ответы придется в нескольких подразделениях фирмы, рискуя остаться «чужаком» в каждом из них.

Наш опыт говорит о том, что на крупном предприятии стажер воспринимается скорее как практикант, нежели как специалист, повышающий свою квалификацию. Его, как правило, не рассматривают как партнера для переговоров о возможной кооперации, поскольку эти вопросы решаются на другом уровне иерархии. Кроме того, процесс установления контактов на крупных предприятиях обычно организован по-другому.

Исключения, конечно возможны, но они являются, как правило, результатом большой работы, предварявшей стажировку и выполнявшейся на соответствующем уровне управления.

#### *«Управляемая ракета»*

Малые и средние предприятия менее известны, но это не значит, что они менее успешны. Многие российские предприятия уже обрели партнеров из этого сектора немецкой экономики. Такие предприятия с трудом поддаются обобщенному описанию. Хотя они тоже ориентируются на универсалии немецкой культуры, но эта ориентация у них дополняется либо ярко выраженной направленностью деятельности на реализацию проектов, связанных с заказчиками, либо ярко выраженной диффузной («рассеянной») установкой на интересы собственных работников.

Тромпенаарс считает, что для предприятий, ориентированных на проекты, характерна «культура управляемой ракеты» [3]. А вот предприятия, на которых в первую очередь культивируются отношения между сотрудниками, практикуют «семейную культуру».

Рассмотрим сначала «культуру управляемой ракеты». Ярче всего она проявляется на тех предприятиях, которые выполняют сложные проекты клиентов. Речь здесь может идти о предприятиях самых различных профилей: строительных, разработчиках информационных технологий, машиностроительных, рекламных и др.

Отличительной чертой таких предприятий является то, что все, что они делают, бывает подчинено одной цели, а именно – решению поставленной задачи. Поскольку главным считается достижение цели, моменты, связанные со служебной иерархией, отступают на задний план. Наличие подробных должностных инструкций, равно как детальное инструктирование сотрудников о том, как нужно выполнять поставленные перед ним задачи, скорее мешают. «Вы должны «сделать, все, что требуется» для выполнения поставленной задачи, однако, что именно требуется делать, часто еще предстоит выяснить» [3].

Поскольку систему постоянно приходится «настраивать» на решение задачи, отношения жесткой подчиненности возникают редко, сотрудники имеют примерно равные права, руководители скорее координируют работу, нежели раздают указания. В такой обстановке внезапный уход руководителя проекта будет катастрофой среднего масштаба, так как замена обязательно отразится на ходе выполнения работ. Повышать квалификацию в такой культуре – значит развивать, прежде всего, способность как можно быстрее «включаться» в каждый новый проект, уметь быстро ликвидировать пробелы в знаниях с учетом поставленной задачи.

Получение образования «про запас», равно как долгосрочное планирование профессионального роста для данной культуры скорее нетипичны. Поставленные задачи всегда имеют ограниченный срок исполнения, а условия для образования ригидных (жестких) структур и иерархий отсутствуют.

Соответственно, имеются и другое понимание карьерного роста. «Сделать карьеру» здесь означает участвовать в более крупных проектах, получать более интересные задачи и брать на себя все большую ответственность.

Из-за того, что такие предприятия ориентированы на задачи и соблюдение сроков их выполнения, взаимные обязательства сотрудников или эмоциональные привязанности внутри коллектива выражены слабо. Таким образом, эти предприятия представляют собой типичный пример нейтральных культур. Они не могут предложить сотрудникам стабильности в смысле постоянного содержания работы или планируемого карьерного роста. Их заменяет возможность показать себя грамотным специалистом при реализации сложного проекта. При этом отдельно взятой личности приходится гораздо меньше жертвовать своей индивидуальностью и подчиняться требованиям системы по сравнению с вышеописанной культурой Эйфелевой башни. У работника гораздо больше возможностей работать индивидуально и брать на себя персональную ответственность. Таким образом, речь идет о культуре, для которой характерна как нейтральность, так и индивидуализм.

Прохождение практики на таком предприятии предъявляет исключительно высокие требования к стажеру, независимо от того, из какой страны он приехал. С одной стороны, предприятие занято выполнением важного заказа, тут вполне может случиться, что своими вопросами ты только мешаешь. С другой стороны, само предприятие постоянно учится. А это означает, что параллельно с выполнением задания сами сотрудники предприятия учатся решать стоящую передними задачу наилучшим образом. И если стажер оказывается вовлеченным в процесс такого поиска, то он осваивает соответствующие механизмы и способы решения, хотя иногда и затрудняется впоследствии объяснить, что именно и почему именно таким образом он делал.

Стажировка будет успешной, если профессиональные знания стажера пригодятся при выполнении задания, если он быстро и, в основном, самостоятельно найдет на предприятии свое место, если уровень языковой подготовки обеспечит коммуникацию. На таком предприятии стажера, в конечном счете, признают «своим», если он в состоянии внести свой вклад в выполнение задание и достижение поставленной цели. Знание и опыт стажер здесь получает по принципу обучения на собственном опыте (*learning by doing*), а не путем изучения соответствующей документации.

#### «Семья»

Иначе выглядят отношения в среднем по размеру предприятии, относящимся к «семейному» типу корпоративной культуры. Зачастую собственник такого предприятия сам же и руководит им. Тромпенаарс, например, описывает этот тип корпоративной культуры следующим образом: «Руководитель в культуре типа «семья» задает тон и характер поведения внутри компании, своим поведением формируя имидж фирмы. Подчиненные должны быть настроены «на одну волну» с начальником и на уровне интуиции знать, что от них требуется, а шеф не упускает случая показать, что он заботится о подчиненных» [3].

В этом отношении существует четкая иерархия, де-факто власть сосредоточена в руках «отца фирмы». Он играет роль заботливого родителя, всегда лучше сотрудников знает, что нужно делать и что именно пойдет им на пользу. На таких предприятиях тесно переплетаются элементы универсализма и партикуляризма. С одной стороны, правила, установленные руководителем, распространяются на всех без исключения, с другой – руководитель может их менять, учитывая, таким образом, личные особенности того или иного сотрудника. Внезапный уход такого руководителя может вызвать острый кризис на предприятии. Во-первых, стиль руководства на такой фирме формируется под субъективным воздействием его личности. Во-вторых, даже если преемник подобран своевременно, еще не факт, что сотрудники воспримут его как нового «отца».

Помимо этого, на таком предприятии имеются признаки как диффузной, так и коллективистской культуры. Степень привязанности сотрудников к предприятию носит долгосрочный характер, многие из них связывают свои личные планы профессионального роста с деятельностью предприятия и стараются действовать в соответствии с интересами фирмы. На таких фирмах считается хорошим тоном делать больше, чем это предусмотрено

трудовым контрактом. Это рассматривается как вклад в обеспечение будущего «семьи». Принадлежность к такой «семье» придает сотрудникам чувство уверенности. Они чувствуют себя обязанными предприятию, а оно, в свою очередь, проявляет ответственность по отношению к сотрудникам, заботится о них и не бросает их в трудную минуту. На таком предприятии часто исчезает классическое разделение на работодателей и наемных работников.

Предприятия с таким типом корпоративной культуры склонны к сложному, т.н. «высокому» контексту общения, это значит, что в любом случае стажеру будет нелегко. «Чем большую роль играет семейная история, традиции, обычаи и объединения, тем выше контекст и тем труднее для постороннего почувствовать сопричастность к нему или понять, как следует вести себя в нем подобающим образом. Такой тип корпоративной культуры практически исключает «чужих», сам того, возможно, не желая. Общение идет посредством кода, который непонятен посторонним» [3].

Поэтому, попав на такое предприятие, важно с самого начала проявить терпение и понаблюдать, как коллеги общаются между собой и каких правил, они при этом придерживаются. Затем нужно набраться мужества и задать вопросы о тех вещах, которые вам непонятны или расспросить о том, как здесь принято реагировать в той или иной ситуации. Но эти усилия с лихвой окупаются, поскольку, таким образом, узнаешь массу «семейных тайн» и начинаешь понимать, в чем же заключается секрет успеха предприятия на рынке.

Если стажера признают «членом семьи», у него появляется возможность с уровня руководства понаблюдать, как работает предприятие. В этом случае ему нередко разрешают присутствовать на переговорах с поставщиками и покупателями. Статус «члена семьи» также означает, что стажер будет получать от коллег по работе приглашения вместе провести свободное время. Кроме этого, есть шанс остаться «членом семьи» и после окончания стажировки и дальше пользоваться опытом, знанием и связями этой фирмы.

## **1.2 Некоторые принципы и тенденции в управлении немецкими предприятиями**

Из накопленного опыта мы знаем, что особенно сильное впечатление на стажеров производит четкая и эффективная организация труда на немецких предприятиях. Во многом это связано с разнообразием организационных структур, наилучшим образом подходящих для того или иного предприятия. Однако помимо этого имеются и другие факторы, определяющие успешную деятельность немецких фирм. Рассмотрим их подробнее.

### *Концентрация на профильных видах деятельности*

В последние годы в Германии, как и в других странах, усилилась тенденция концентрации на тех видах деятельности, которые предприятия считают для себя главными

(профильными). Иногда такие основные виды деятельности называют «ключевой компетенцией» (key competence) предприятия.

Такая концентрация на основных видах деятельности проявляется двояко: во-первых, многие предприятия вернулись на традиционные для себя рынки и возобновили выпуск классических видов своей продукции, избавившись при этом от непрофильных активов.

Во-вторых, предприятия выделяют из своего состава целый ряд функциональных подразделений, не относящихся к основным видам деятельности, посчитав, что от них можно отказаться.

Для крупного концерна сказанное означает, что под его крышей появляются экономически самостоятельные «дочки», которые оказывают услуги другим подразделениям концерна: например, по лизингу персонала, повышению квалификации и обучению или по закупкам и логистике. Однако помимо выполнения заказов от подразделений концерна эти дочерние компании могут и должны осуществлять предпринимательскую деятельность за пределами концерна, то есть на открытом рынке.

Для малых и средних предприятий сказанное означает, что сторонним исполнителям могут быть переданы для выполнения не только непрофильные виды работ (т.н. аутсорсинг, от английского outsourcing), но и многие внутрипроизводственные функции. К ним, прежде всего, относятся: мониторинг рынка, проведение рекламных компаний, мероприятия по работе с общественностью, транспорт и логистика, информационные технологии, налоговое консультирование и юридическое обслуживание. Малые предприятия все чаще отдают на сторону даже ведение бухгалтерии и отчетов.

На наш взгляд, есть три обстоятельства, способствующих дальнейшему распространению аутсорсинга: во-первых, наличие разветвленной инфраструктуры конкурирующих между собой организаций, которые специализируются на предоставлении таких услуг. Этот рынок непрерывно растет, увеличивается как число фирм, так и количество видов выполняемых ими работ.

Во-вторых, в последнее время условия, в которых приходится работать предприятиям, меняются все быстрее. В этой связи для решения специальных проблем все чаще требуется привлечение узких специалистов, которых нет в штате предприятия.

В-третьих, аутсорсинг позволяет снизить затраты на персонал, не поступаясь качеством.

В некоторых случаях можно наблюдать, как происходит выделение отдельных производственных участков или даже целых производств. Данное явление уже в течение нескольких лет имеет место в текстильной промышленности, где производство перемещается в страны с относительно дешевой рабочей силой. Однако это не единственный случай: подобные процессы идут и в других отраслях, например, в автомобильной промышленности.

В контексте стажировки в Германии это может означать, что на выбранном предприятии вы сможете ознакомиться, в первую очередь, с вопросами, лежащими в рамках ключевой компетенции предприятия. Возможно, вам потребуется провести некоторое дополнительное время на другой фирме, которой «ваше» предприятие поручило выполнение каких-либо непрофильных работ. Рекомендуем обсудить такую потребность или возможность перед началом стажировки.

#### *Принцип прямого подчинения и четкое разделение ответственности*

Большинство малых и средних предприятий Германии стремятся строить свои оргструктуры, базируясь на принципе прямого подчинения, т.е. таким образом, чтобы у каждого работника был только один начальник. Это позволяет не только сократить путь от руководителя до исполнителя, но и более четко разграничить полномочия и ответственность.

Такому подходу соответствуют классические линейные структуры предприятия, а также их разновидности, ориентированные на внутрипроизводственное разделение труда (централизация по функциям)

Очень многие крупные немецкие предприятия имеют дивизиональную структуру, ориентированную, например, на виды выпускаемой продукции (централизация по объектам). Мне представляется, что такую структуру управления можно считать классической для больших немецких концернов, которые создают крупные автономные подразделения для работы на перспективных рынках сбыта своей продукции\*. Здесь также имеют место отношения прямого подчинения и четкого разделения ответственности.

\* *От редактора.* Вероятно, автор имеет в виду региональную дивизиональную структуру управления.

Однако в Германии имеются и другие предприятия, на которых существуют иные организационные структуры, характеризующиеся многоступенчатым подчинением. К ним относятся: управление по продуктам, управление по проектам, и матричная организация. Здесь видно стремление найти компромисс между жестким распределением ответственности и прагматизмом. Наряду с потребностью внятно расписать права и ответственность находит отражение другой важный фактор – достижение поставленных целей.

«Для управления по продуктам характерно то, что на втором уровне на уже существующую оргструктуру как бы накладывается еще одна. Эта структура второго уровня построена по видам продукции, то есть, централизована по объектам. Следовательно, все или важнейшие задачи руководства, связанные с продуктом или группой продуктов, замыкаются на одном человеке. Для функциональных подразделений отсюда вытекает двойная подчиненность. Каждый работник оказывается подчиненным своему начальнику внутри функционального

подразделения, а по вопросам, связанным с продуктом – еще и соответствующему менеджеру по продукту [4].

Управление по проектам имеет много сходства с предыдущей схемой. Только здесь все задачи, относящиеся к определенному проекту, отдаются проектной группе. Руководитель проекта наделяется всеми необходимыми полномочиями и несет ответственность за реализацию проекта. У членов же команды, работающих в разных подразделениях фирмы, возникает как бы «двойная подчиненность» собственному начальнику и руководителю проекта.

Матричная модель оргструктуры встречается в Германии (в отличие, например от США) достаточно редко. Судя по всему, отсутствие четкого разграничения полномочий не вписывается в контекст стандартов немецкой корпоративной культуры.

#### *Нацеленность на результат благодаря работе по проектам*

Для того, чтобы лучше отвечать индивидуальным потребностям клиентов, все большее число предприятий Германии переходит на работу по проектам, при которой каждый заказ рассматривается как отдельный проект. Речь может идти о проектах самого различного масштаба и степени сложности, например, о составлении плана рекламной кампании, строительстве фабрики, переезде фирмы, разработке программного обеспечения, проектировании и монтаже оборудования и т.п. В рамках проектов при соблюдении заданных финансовых и временных параметров разрабатываются подходы к решению очень сложных и не имеющих аналогов проблем. Каждый проект в определенной степени уникален. Поэтому успех или неудача проекта зависит от руководителя в гораздо большей степени, чем при других видах организационного построения предприятия.

Помимо высокой профессиональной компетентности обязательным требованием к его квалификации является наличие опыта работы по руководству проектами. Немецкие фирмы немалые средства вкладывают в этот вид повышения квалификации своих сотрудников. Здесь можно выделить два основных направления переподготовки.

В первом основное внимание уделяется набору инструментов для управления проектами: анализ факторов успеха, анализ рисков, пакетное планирование основных этапов работы, определение точек пересечения с другими подразделениями, ведение протоколов выполненной работы, сетевое планирование, организация рабочего времени, руководство практическими занятиями и т.д. В распоряжении руководителя проекта находится очень большое количество разнообразных инструментов. Поэтому важно знать, с какой целью можно использовать тот или иной инструмент и когда его применение уместно и целесообразно.

Другое направление переподготовки посвящено вопросам, связанным с руководством проектами. При этом считается, что есть внешний и внутренний аспект руководства. С одной стороны, необходимо позаботиться, чтобы проект был представлен заказчику и

другим сотрудникам предприятия (внешний аспект). От этого зависит, в какой обстановке будет работать проектная группа: получит ли она при необходимости помощь и поддержку или она столкнется с дополнительными трудностями и сопротивлением. Поэтому начинающим руководителям проектов нужно научиться налаживать связи, демонстрировать результаты и «амортизировать» внешнее сопротивление.

Вопросы, связанные с руководством проектной группой (внутренний аспект), не менее сложны, а их решение коренным образом отличается от методов, используемых в постоянно работающих подразделениях предприятия. Необходимо целенаправленно и очень точно активизировать потенциал всех членов проектной группы, трения и конфликты нужно гасить быстро и конструктивно, совещания должны проводиться с максимальной эффективностью. Все это, в конечном счете, требуется для достижения запланированного результата в поставленные сроки.

### *Информация и коммуникация на предприятии*

Для успешной работы предприятия требуется не только четкая и нацеленная на результат организационная структура, но и отлаженная система информации. Для того, чтобы держать под контролем информационные процессы, большинство немецких предприятий отслеживают два параметра.

Первый – это поток входящей информации. Проводится анализ поступающей информации и принимается решение, на какие рабочие места она должна передаваться.

Второй аспект – потребность в дополнительной информации. Здесь речь идет о том, «какая информация требуется в связи с выполнением определенной работы, из каких источников она может быть получена и каким образом доставлена потребителю» [5].

Что касается информационных потоков в целом, то на предприятиях обычно действуют правила «обязан предоставить» и «должен запросить» (информацию). Ведущим правилом является обязательство предоставить информацию. Это означает, что сотрудники, обладающие информацией, обязаны передать ее тем сотрудникам, которым она нужна. При этом предполагается, что информацией и информационными потоками легче управлять, если они централизованы.

Правило «обязан предоставить» де-факто говорит лишь о том, что обеспечен порядок, при котором информация доступна на рабочих местах. Поскольку данное правило не гарантирует того, что все сотрудники своевременно и в полном объеме получают нужную им информацию, его дополняют правилом «должен запросить». Оно означает, что каждый сотрудник имеет право и обязан в пределах своих производственных потребностей и для выполнения поставленных перед ним задач запрашивать у других сотрудников нужную ему дополнительную информацию, без которой он не в состоянии качественно выполнить данное ему поручение. Таким образом, ответственность за информационное обеспечение,

с одной стороны, четко определена, с другой стороны, все работники вовлечены в этот процесс под собственную ответственность.

Помимо структурирования информационных потоков важным фактором, определяющим успешную работу предприятия, является максимально открытая коммуникация. По крайней мере, так считают в Германии. Ключевым для этой сферы является понятие «обратная связь» (feedback).

В данном случае под обратной связью мы понимаем «некое сообщение лицу, информирующее это лицо о том, как его поведение воспринимается и понимается другими» [6].

Таким образом, мы получаем важный отклик, благодаря которому мы можем другими глазами взглянуть на наше поведение и стиль работы. Поэтому важным инструментом, позволяющим установить обратную связь, являются собеседования руководства с подчиненными. Правда, это те инструменты, при использовании которых особенно ярко проявляются различия культур.

Некоторые немецкие авторы считают, что: «... Любую форму конструктивной и открытой обратной связи - особенно, в отношениях с начальником, русские считают весьма проблематичной, поскольку по своей натуре они стремятся к гармонии и чтят начальство. Следовательно, им сложно пользоваться инструментами, которые предназначены для того, чтобы недвусмысленно высказываться о работе других. Русские считают, что это неправильно, вредно и самонадеянно» [7].

В другой работе говорится: «В русском языке нет понятия эквивалентного слову Feedback, поскольку этот принцип здесь никогда не практиковался» [8].\*

Тут можно возразить, что и в немецком языке нет эквивалента, поэтому, когда говорят об обратной связи, часто используют английское слово. Однако по нашему мнению, на немецком предприятии существует культура индивидуальной ответственности, которая предполагает, что каждый может столкнуться с критической оценкой его работы. Поскольку он берет на себя выполнение определенной задачи, ему приходится согласовывать свои действия с усилиями других сотрудников, которые также несут индивидуальную ответственность за выполнение своих задач, то есть каждый работник нуждается в этой обратной связи. При этом, в сущности, речь идет не о лице, а о том, как этот человек справляется со своей работой.

Отделить одно от другого, не воспринимать критику как личную обиду – это и немецким менеджерам дается значительно труднее, чем их английским или голландским коллегам. Еще сложнее приходится представителям культур, в которых фактически невозможно отделить личность от дела.

\* *От редактора.* Это утверждение представляется достаточно спорным даже для сферы управления. Что же касается иных сфер, например, техники, то слово «feedback» переводится на русский язык как «отклик».

Наш опыт показывает, что в силу этих обстоятельств, стажерам бывает трудно наладить открытую коммуникацию. Во-первых, они не привыкли к открытой и прямой критике в свой адрес, поэтому часто воспринимают ее с обидой. Во-вторых, иногда они сами вынуждены говорить о том, что им не нравится на предприятии, где они проходят стажировку, и что хотелось бы там изменить. Но на предприятии они об этом часто сами не решаются говорить открыто. Поэтому они ищут окольные пути, например, просят кураторов из принимающего их немецкого образовательного консорциума решить их проблему. Но это еще пол беды. Бывает и гораздо хуже, например, когда стажер пытается самостоятельно сменить место стажировки (то есть в известной степени за спиной принимающего предприятия и без ведома образовательного консорциума). Обычно на немецкой фирме это воспринимается как скандальное выражение недоверия, что, разумеется, самым неблагоприятным образом сказывается на дальнейшей работе.

#### *Соблюдение принятых правил*

Отличительная черта немецкой корпоративной культуры заключается в стремлении уважать и соблюдать достигнутые договоренности и установленные правила. По нашему мнению это создает надежный фундамент для эффективной работы с высоким качеством.

Поэтому стажеры на каждом шагу сталкиваются с тем, что их немецкие коллеги действуют строго в рамках предоставленных им полномочий и работают по установленным правилам.

Если, например, на какой-либо вопрос получен отрицательный ответ, то можно быть уверенным в том, что точно такой же ответ будет получен и от другого сотрудника или вышестоящего начальника, потому что ответ был с ним согласован. Однако вероятно и ответ: «Это не в моей компетенции, за это отвечает <кто-то другой>...», а спрашивающего отсылают к тому сотруднику, от которого он уже получил отрицательный ответ.

Ответ «нет» следует воспринимать как окончательный отказ. Попытки обойти отказ или позже добиться его пересмотра, скорее всего, будут рассматриваться, как попытка нарушить существующие правила. Кроме того, многократное «выяснение» отработанной ситуации, по которой уже принято решение, только напрасно отнимает ресурсы предприятия и снижает эффективность работы. Стажер тем самым демонстрирует – часто, не сознавая того – что он не желает признавать порядок, действующий на предприятии, и тем самым практически ставит себя вне коллектива (команды).

Наряду с влиянием корпоративной культуры имеется целый ряд других факторов, поддерживающих «культуру соблюдения правил». К ним относится убежденность в том, что существующие правила разумны, рациональны и целесообразны. Они написаны не кем-то,

сидящим в конторской тиши, и не для того, чтобы обременять сотрудников заведомо невыполнимыми требованиями. К процессу разработки внутрипроизводственного регламента обычно привлекают и рядовых сотрудников – насколько это возможно. Именно они знают особенности своих рабочих мест и производственных процессов лучше, чем кто-либо другой, знают их изъёмы и опасности, именно они могут внести хорошо обоснованные предложения в производственный регламент. Кроме того, сотрудники быстрее признают составленные ими самими правила, нежели указания, которые им «спускают» сверху. Такой подход часто выражается формулой: «превратить объект в субъект».

Кроме того, правила оформляются в виде документа, что дает возможность довести их до сведения всех работников и при необходимости ссылаться на них. На крупных немецких предприятиях имеются целые справочники по организации труда. Такие справочники, в частности, могут содержать миссию предприятия, стратегию его деятельности, описывать принципы руководства, организационную структуру и правила работы. Они также обычно включают основные директивные документы, положения коллективного договора, должностные инструкции, производственный регламент и правила техники безопасности. Обычно такие справочники регулярно обновляются, они находятся в открытом доступе во всех подразделениях предприятия и для любого сотрудника не представляет труда с ознакомиться с их содержанием.

И, наконец, еще один момент, на который следует обратить внимание: контроль. «Доверие хорошо, а контроль лучше». Эта фраза популярна в Германии. Однако чтобы контроль не стал самоцелью, не воспринимался как произвол, подавляя любую инициативу, и не вырождался в пустую формальность, на предприятии должна сформироваться определенная «культура контроля». Проверки должны быть беспристрастными, направленными на достижение поставленной цели. Они должны отвечать требованиям практики и опираться на опыт сотрудников. Они должны работать на перспективу, а это значит, что главная задача проверок состоит отнюдь не в том, чтобы искать ошибки и наказывать виноватых. В результате проверок должны, прежде всего, устраняться причины допущенных ошибок, чтобы не допускать подобных ошибок в дальнейшем.

Типичный пример этому мы увидели на фирме «Бош», на которую стажеры приехали, чтобы обсудить тему «Управление качеством». Во время обсуждения один из стажеров задал вопрос, можно ли определить, кто именно допустил ошибки, обнаруженные отделом по контролю качества. Мы услышали следующий ответ: «Нет, и для нас это не важно. Нам в первую очередь интересуют, на каком участке производственного процесса произошел сбой, а не кто именно допустил ошибку. Виновных мы ищем только тогда, когда допущен грубый брак».

И, наконец, «культура контроля» включает в себя еще и систематичность. По результатам проверок должны приниматься систематические и целенаправленные меры. Если

результаты проверок не анализируются и не приводят к необходимым изменениям, проверки не нужно проводить.

Для немецкого предприятия соблюдение принятых договоренностей является элементарным условием работы. Технологии, предусматривающие «поставку с колес» (just in time), работают только на основе таких договоренностей.

Предварительным условием является разумное планирование сроков на всех уровнях предприятия. На большинстве предприятий установлены сроки сдачи тех или иных сведений или результатов. На многих предприятиях сотрудники, например, уже в начале года сообщают, в каком месяце они хотели бы пойти в отпуск. Эта информация обрабатывается и составляется график отпусков, предусматривающий определенную очередность.

Для проведения различных совещаний и заседаний также существуют твердые договоренности и правила. Так, на крупных предприятиях весьма распространено распределение таких мероприятий по дням недели. Например, по средам проводятся совещания проектных групп. Поэтому начальники отделов и другие руководители не назначают на этот день других заседаний и встреч. Он отводится руководителям проектов, которым не нужно каждый раз согласовывать срок и время очередного заседания своей проектной группы. Это правило позволяет также назначить встречу членов проектной группы в оперативном порядке, в тот день, когда они не могут быть задействованы на другом мероприятии.

Мы рекомендуем стажерам по возможности строить свою работу с учетом того, что на принимающем немецком предприятии существует подобная система планирования сроков. Это означает необходимость координировать свои собственные планы с существующими на предприятии графиками работы коллег. Нам представляется рациональным собрать вопросы, относящиеся к одному из интересующих вас направлений работы, выяснить, кто ими занимается на фирме и договориться с этим сотрудником (по телефону) о встрече для их обсуждения.

Если построить свое пребывание на немецкой фирме таким образом, то, во-первых, можно быть уверенным в том, что своими вопросами ты никого не отвлекаешь от важной работы и, во-вторых, ты создаешь условия для того, чтобы консультация прошла в спокойной обстановке.

#### *Отношения предприятия с внешним миром*

В экономической системе, пронизанной конкурентной борьбой, влияние имеющих и потенциальных потребителей продукции и услуг на предприятие становится все сильнее. При этом на рынках Германии сейчас господствуют две тенденции.

Первая из них состоит в ярко выраженном спросе на самые выгодные предложения по цене. Эта тенденция заставляет предприятия минимизировать свои производственные издержки. В этой связи рационализация производства и сокращение рабочих мест стали для немецких предприятий хорошо известными понятиями.

Вторая тенденция заключается в растущем спросе на высококачественные товары длительного пользования. Немецкие предприятия отреагировали на это не только повышением качества продукции, но и сочетающейся с ним индивидуализацией предложения. На таких предприятиях ориентация на потребителя, как правило, превалирует над оптимизацией производства. Появились даже предприятия, которые сознательно содержат избыточные производственные мощности, чтобы иметь возможность поставки продукции в оговоренные с заказчиком сроки. Тем самым они стремятся создать основу для долговременного и прочного сотрудничества. Руководство этих предприятий считает, что поиск новых заказчиков обойдется значительно дороже, чем поддержание прочных отношений с постоянными покупателями.

В последние годы многие предприятия сознательно вкладывают средства в укрепление связей с клиентами. Особенно ярко эта тенденция проявилась у крупных операторов сотовой связи, которые после нескольких лет агрессивного привлечения новых клиентов официально объявили о переходе к политике интенсивной работы с имеющимися абонентами.

Таким образом, сейчас становится важно иметь как можно больше не просто заказчиков, а постоянных клиентов, благодаря которым растет объем продаж.

В конечном счете, налаженные связи с клиентами тоже должны приносить отдачу.

Выше мы уже говорили, что предприятия во все большей степени стремятся сосредоточиться на профильных видах деятельности, отдавая «на сторону» вспомогательные работы. Выделение вспомогательных подразделений из состава предприятия также способствует тому, что вокруг него образуется сеть поставщиков и партнеров по производственной кооперации. Такая сеть работоспособна только при условии, что она состоит из постоянных и надежных партнеров.

Потребителя не интересует, кто именно виноват в несвоевременной поставке продукции. Он заказал нужные ему изделия у производителя с доставкой в удобный для него срок. И производитель обязан позаботиться о том, чтобы все условия договора были соблюдены. Каким образом он это обеспечит, клиента не волнует. Из сказанного ясно, что и производитель продукции, и фирма-экспедитор заинтересованы в том, чтобы максимально четко выстроить партнерские отношения. Фирма-экспедитор заинтересована в том, чтобы иметь еще одного постоянного потребителя своих услуг, и приложит все усилия к тому, чтобы клиент был доволен. Завод заинтересован в сотрудничестве с надежным экспедитором, поскольку если его продукция будет доставляться потребителям в хорошем состоянии и в оговоренные сроки, у них не будет повода для недовольства. Поэтому производитель готов по честной цене оплачивать услуги экспедитора. Так складывается

ситуация, в которой нет проигравших, а оба предприятия получают выгоду от сотрудничества.

На подобной основе создаются и стратегические альянсы. В Германии в такие альянсы часто объединяются малые и средние предприятия, например, при выходе на новые рынки или для того, чтобы выиграть тендер на крупный проект. Ни одно из них в одиночку не справится с этой задачей.

Особенно много примеров таких объединений можно найти в немецком автомобилестроении. Все известные немецкие предприятия пользуются услугами целой армии фирм – поставщиков комплектующих. Имена большинства из них известны только узкому кругу посвященных. Такие поставщики имеют узкую специализацию. Это значит, что они производят отдельные компоненты: электрическое оборудование, уплотнители, части кузова, стекла, двигатели, зубчатые передачи, валы и т.д. На этапе окончательной сборки крупные автомобильные концерны хотят получать не отдельные блоки, а иметь так называемое системное решение: собранные дверцы, двигатели и тормозные системы. Во многих случаях это вынудило поставщиков комплектующих объединиться и превратиться в поставщиков систем.

Теперь потребитель имеет дело с альянсом, члены которого согласованно работают над совершенствованием предлагаемых им системных решений. Это дает возможность каждому предприятию, выпускающему комплектующие, с одной стороны, оставаться специализированной фирмой, занимающейся тем, что она умеет лучше других. С другой стороны, такая форма сотрудничества позволяет им лучше соответствовать современным требованиям заказчиков. Уверенность в надежности партнера и здесь является элементарным условием сотрудничества.

### **1.3 Стиль руководства и роль руководителей**

Особую роль в успешной реализации целей, стоящих перед предприятием, играют руководители. Их поведение нельзя примитивно и абстрактно оценивать как "хорошее" или "плохое". Оно должно рассматриваться в конкретном контексте как соответствующее обстоятельствам и целесообразное, либо как неуместное и не соответствующее поставленным целям. В контекст оценки надо включить и аспект корпоративной культуры, который, возможно, подскажет правильный ответ на вопрос, как относиться к авторитарному стилю управления. От традиций корпоративной культуры может зависеть и интерпретация коллегиального стиля руководства в качестве интересного и перспективного или как свидетельства слабости руководителя.

Возможно, для более полного понимания немецкого стиля руководства и роли руководителя, вам будет интересно познакомиться с рекомендациями, которые получают немецкие предприниматели при подготовке к работе в России. Показательными мне представляются разъяснения данные по этому поводу в работе [8]: «Иерархическое мышление, как пережиток советских времен, в России ярко выражено. Российское

государство было и остается централизованным и построенным по иерархическому принципу. Раньше все предприятия имели иерархическую структуру. И сегодня она встречается довольно часто. Хотя вера в справедливость и бесспорную правоту начальника потеряна, все еще велика надежда на то, что в будущем – и это относится не только к государству – к власти придет «сильная рука». Такой образ мышления переносится и на организации. Начальник на предприятии всегда имеет неограниченные полномочия принимать решения. Из этого следует, что сотрудник, обладающий знаниями, опытом и полномочиями, тем не менее, не может самостоятельно принимать решения и отвечать за них. Приказы на предприятии отдаются сверху вниз. Этим объясняется пассивность подчиненных, которые не стремятся вносить новые предложения, поскольку они все равно не доходят до руководства предприятия. Это ведет к отторжению инициативы и, следовательно, отсутствию желания брать ответственность на себя».

В той же работе авторы дают следующую рекомендацию относительно планирования работ и соблюдения сроков в России: «Добейтесь того, чтобы Ваши российские сотрудники поняли, что Вы ожидаете от них достижения намеченных результатов в заданный срок. О нарушении этих сроков не может быть и речи. Если для Вас это действительно важно, постарайтесь найти соответствующие выражения: Вежливые фигуры речи типа «будет неплохо, если Вы...» не окажут нужного воздействия. Этого можно добиться, только используя приказ, например: «Работа должна быть сделана к такому-то числу» [8]. По моему собственному мнению, хотя сразу приказывать не обязательно, однако четко сформулированное и «с нажимом» произнесенное указание наверняка окажет свое воздействие, лишней раз, подчеркнув значение временного фактора.

Однако при выборе между авторитарным и коллегиальным стилем руководства определенную роль играет и то, в условиях какого общественного строя сформировался руководитель и его подчиненные.

#### *Руководить успешно – требования к руководителям*

Успешно руководить немецким предприятием в современных условиях означает уметь точно анализировать и оценивать ситуацию, выработать соответствующую линию поведения и проводить ее в жизнь. Поэтому стиль руководства должен отвечать сложившейся обстановке.



Разумеется, это означает, что к руководителю предъявляются особые требования. Во-первых, он должен уметь быстро и точно анализировать сложные ситуации. Во-вторых, на

основе этого анализа он должен разработать несколько вариантов плана действий, рассмотреть все и выбрать один из них. Руководитель должен избрать определенную линию поведения и придерживаться ее. Если, например, ситуация требует скорее авторитарного стиля руководства, он должен «превратиться в диктатора». И наоборот, если обстановка требует создать атмосферу сотрудничества, руководство должно владеть и этим стилем.

Итак, поведение руководителя должно быть гибким. Важно в этой связи упомянуть такие качества, как умение активно слушать, доходчиво объяснять и находить убедительные аргументы. Требование гибкости отнюдь не означает отсутствия непреложных принципов и разгул вседозволенности. На многих предприятиях сложились основные ценности, которые не подлежат пересмотру и должны приниматься во внимание при выработке любого решения.

На крупных предприятиях эти ценности часто сформулированы в виде принципов руководства. Их существование обеспечивает преемственность существующего корпоративного стиля. На этой основе разрабатываются в той или иной степени стандартизированные программы подготовки кадрового резерва. Тем самым, с одной стороны, гарантируется, что будущие руководители получают одинаковый объем знаний и опыта. Кроме того, благодаря этому внутренняя коммуникация становится более насыщенной и облегчается кооперация между руководителями. Познакомившись во время семинара, сотрудники охотнее идут на контакт, чтобы, посоветовавшись с коллегами, снять трудную проблему или просто обсудить какой-либо вопрос.

Когда я читаю лекции на эту тему в России, меня часто спрашивают, какие качества следует развивать молодым российским менеджерам. На мой взгляд, речь может идти о следующих способностях:

- стратегическое мышление и способность охватить все аспекты проблемы
- глубокий и комплексный анализ проблемных ситуаций
- умение рассматривать несколько вариантов решения
- способность превращать решения в конкретные дела
- готовность и способность правильно определять потенциал сотрудников, развивать и целенаправленно использовать его
- дипломатичность при рассмотрении предложений

Однако нужно сказать, что в этом отношении молодые российские руководители почти ничем не отличаются от молодых немецких менеджеров.

*Коллегиальный стиль – руководство путем согласования целей*

Для того, чтобы эффективнее использовать потенциал работников на пользу предприятия, побудить сотрудников не только работать, но и думать, на предприятиях Германии уже много лет практикуется коллегиальный стиль руководства. Распространенный в русском языке термин «демократический стиль руководства» не кажется мне удачным, и я не могу

отделаться от впечатления, что это заимствование из политической лексики иногда вводит в заблуждение. Коллегиальность как стиль руководства не означает обсуждение с последующим голосованием и принятием решения большинством голосов, как это можно представить себе, услышав слово «демократический». Сегодня на большинстве предприятий коллегиальность реализуется как руководство путем согласования целей.

При таком подходе руководство сотрудниками осуществляется через постановку целей. При этом существуют самые разные способы постановки целей. Например: начальник формулирует цели, подчиненные высказывают свое мнение. Или: сначала сотрудники излагают свое видение целей, затем обсуждают их с руководителем, после чего принимается решение. Или: обе стороны независимо друг от друга формулируют цели, затем происходит их согласование.

Руководство путем согласования целей построено на трех основных элементах: система целей, организация и система контроля. Система целей состоит из главных и подчиненных целей. Главные цели ставит руководство, подчиненные цели выводятся из главных целей и уточняются в процессе их согласования между руководителем и сотрудниками соответствующего подразделения. В этой связи важно подчеркнуть, что цели формулируются однозначно и конкретно, они должны быть проверяемы, в них указываются приоритеты и сроки. Организационный аспект заключается в четкой и однозначной фиксации распределения ответственности. Для этого, в частности, разрабатываются должностные инструкции, а также исключения из правил. Из главных целей выводятся так называемые ключевые показатели для каждого участка работы. В соответствии с ними оценивается работа каждого сотрудника. Система контроля сравнивает целевые показатели с фактическими результатами и анализирует отклонения.

Руководитель подразделения обязан помогать сотрудникам достигать поставленные перед ними цели. Для этого он проводит с ними собеседования-консультации по результатам контроля показателей. При этом он, во-первых, выясняет, почему поставленные цели не были достигнуты, во-вторых, обсуждает предложения, реализация которых поможет выполнить намеченное. Система контроля служит также основой для аттестации сотрудников. Поэтому можно утверждать, что руководство путем согласования целей не только охватывает отдельные аспекты руководства, но является непрерывным процессом, который можно представить в виде следующей схемы: [9]



Руководство путем согласования целей во многих отношениях вписывается в культурные стереотипы, существующие в Германии: планировать процессы на перспективу; целенаправленно работать на результат; решать задачи, опираясь на собственные силы и не уходить от ответственности; быть надежным партнером.

Такой стиль руководства сотрудниками, во-первых, предъявляет высокие требования к предприятию в целом, руководящему составу и рядовым сотрудникам, во-вторых, требует немалых затрат, особенно, на этапе разработки и внедрения. К положительным эффектам, несомненно, можно отнести растущее отождествление целей. Кроме того, поощряется проявление инициативы, стремление достигнуть лучших результатов и готовность взять на себя ответственность.

Логическим продолжением этого процесса стало введение на многих немецких предприятиях свободного графика рабочего времени для сотрудников – там, где это возможно. Тем самым рабочее время фактически перестало играть свою прежнюю роль. Теперь важно лишь то, что получены результаты, запланированные в ходе совместного обсуждения, причем все было сделано с нужным качеством и в заданные сроки.

Разумеется, такая свобода имеет также обратную сторону. Самые горячие дискуссии ведутся по поводу растущей самоэксплуатации сотрудников. Многие сотрудники чувствуют, что они не могут уйти от необходимости работать все больше и больше, поскольку правило, которое раньше позволяло сказать, что рабочее время закончилось, больше не существует.

#### *Особая ответственность руководителей среднего звена*

На мой взгляд, место и роль руководителей среднего звена, а также требования к ним и отводимые им полномочия по принятию решений на российских и немецких предприятиях принципиально разные. Хотя и здесь имеются общие моменты. Вообще, на любом предприятии (будь то Россия или Германия) существуют те или иные трения между высшим руководством и менеджерами среднего звена.

Такая напряженность возникает из-за того, что у них на предприятии разные роли и функции. Эти роли, вытекающие из должностных обязанностей, разумеется, связаны с различными приоритетами и правилами поведения, которых должны придерживаться менеджеры.

Высший руководящий состав в первую очередь занимается налаживанием внешних связей предприятия. Для их поведения важны сдержанность, такт и тактичность, благоразумие и интеллектуальность. Как правило, они действуют в одиночку, опираясь на личный опыт решения стоящих перед ними задач. «Я не готов дальше обсуждать этот вопрос!» – именно таким образом часто подводится итог состоявшейся дискуссии. И в России и в Германии руководители высшего звена призваны олицетворять нормы и ценности предприятия и своим поведением давать сотрудникам пример для подражания.

Однако из-за того, что в своей работе они в первую очередь занимаются внешними связями предприятия, руководители высшего звена часто либо игнорируют эту роль, либо не осознают ее важности. Например, в Германии средства массовой информации уже давно и остро критикуют манеру держать себя и поведение некоторых руководителей крупных предприятий.

Для руководителей среднего звена самыми важными являются отношения внутри предприятия. Несмотря на то, что они занимают руководящие должности, они, тем не менее, зависят от решений, принятых другими, и обязаны выполнять их силами своих подчиненных. Не удивительно, что эти менеджеры во многих ситуациях лучше понимают своих сотрудников, нежели высшее руководство. Это приводит к тому, что в отдельных случаях менеджеры среднего звена занимают позицию сознательного отторжения требований высшего руководства. В такой ситуации почти классической становится формулировка: «Они, там наверху, решили, что ...».

Близость к рядовым сотрудникам в целом налагает отпечаток на поведение этих руководителей. В нем доминируют ценности командной работы и создания обстановки, в которой правилами поведения являются открытость и честность, доверие и эмоциональность.

Вовлеченность в отношения внутри предприятия «по должности» объясняет те крайне высокие ожидания, которые характерны для немецких и российских менеджеров среднего звена по отношению к высшему руководству предприятия. При этом их представления о непогрешимых руководителях, безошибочно принимающих решения и думающих только о благе работников, явно завышены.

Неизбежная напряженность в отношениях, возникающая вследствие этого, может быть смягчена только путем интенсивного диалога между представителями двух уровней руководства. Без этого диалога менеджеры среднего звена не могут полноценно выступать в своей роли руководителей и одновременно посредников между высшим руководством и рядовыми сотрудниками.

Мне представляется, что именно такой диалог в России часто отсутствует, а с точки зрения коммуникации он скорее представляет собой «улицу с односторонним движением», причем это движение направлено сверху вниз. В подтверждение приведем цитату из работы [8]: «Правильность решений, которые принимает начальник, никогда не ставится под сомнение, даже если он неправ. Начальник всегда знает все лучше всех и никогда не признается, что он в том или ином вопросе плохо разбирается. Критика всегда идет в одном направлении: сверху вниз и никогда наоборот. На немецких предприятиях делались попытки услышать мнение российских сотрудников при обсуждении решения. С этой целью на одном из совещаний под такое обсуждение был запланирован целый час. Каково же было удивление, когда ни один из российских сотрудников не выдвинул ни единого предложения! Все пассивно ждали предложений от «верхов».

Насколько мне известно, большинство работающих в России немецких менеджеров, как правило, не слышат от своих российских сотрудников ни похвалы, ни критики. Такая форма обратной связи практикуется, видимо, только в направлении от высшего руководства к среднему менеджменту, но не наоборот.

Мне странно видеть, что на российских предприятиях на уровне среднего звена управления часто имеются как бы более или менее важные участки руководства. Порой мне кажется, что на этом уровне иерархии существует несколько подуровней. Для немца очень непривычно наблюдать, как руководитель, например, транспортного отдела, присутствуя на совещаниях, фактически никакого участия в них не принимает.

Непривычен для немцев и тот высокий статус, который имеет бухгалтер на российском предприятии. На немецком предприятии руководитель подразделения отвечает за выполнение определенной производственной функции. Поскольку при этом не существует разделения на более важные и менее важные функции, руководители всех отделов по статусу равны и отношение ко всем одинаковое. Такой подход, разумеется, способствует кооперации и коммуникации на уровне среднего звена руководства.

#### **1.4 Сотрудники и будущее предприятия**

С моей точки зрения немецкие предприятия отличаются от российских не только стилем руководства, но и пониманием роли рядовых сотрудников на предприятии. С одной стороны и те, и другие видят в работниках важный ресурс предприятия. Однако если немецкие руководители предприятий считают, что работники с их знанием всех деталей производственных процессов и опытом работы представляют собой ресурс для будущего развития, то российские руководители, как мне представляется, видят в работниках лишь сиюминутные ресурсы.

Принципиальное различие двух корпоративных культур состоит, по моему мнению, в степени вовлечения сотрудников в процессы изменений. Отсюда и различие в принципах работы с персоналом. В России имеется много проектов, посвященных сложным системам стимулирования персонала. При этом речь часто идет об обширных социальных пакетах и других формах и способах «привязать» работника к предприятию. В Германии заметно стремление сосредоточить работу с персоналом на вопросах развития сотрудников, другим словами, будущее развитие предприятия обеспечивается сейчас созданием условий для развития сотрудников.

#### *Ветер перемен*

Если внимательнее присмотреться к роли сотрудников на предприятии и к тому, как эта роль воспринимается руководством предприятия, то можно констатировать существенную разницу между западными и восточными землями ФРГ. В так называемых «новых» федеральных землях – за малым исключением – существует высокий уровень безработицы. Она объясняется главным образом кардинальным изменением всего

предпринимательского ландшафта. В этих условиях лишь немногие предприятия сумели удержаться на рынке, значительно сократив при этом количество рабочих мест. Исчезли целые отрасли, не имеющие перспективы. Новые предприятия не в состоянии создавать то количество рабочих мест, которое компенсировало бы их сокращение в других отраслях.

Главные результаты этих изменений: в настоящее время в распоряжении предприятий имеется достаточное количество квалифицированных работников, желающих трудиться. Сегодня само по себе наличие работы представляет большую ценность и является сильным стимулом для добросовестного труда. Предприниматели, особенно на малых и средних предприятиях, уже не считаются «априорно плохими» («эксплуататорами»), особенно, если они проявляют социальную ответственность и участвуют в социальных и культурных проектах своего региона. Можно констатировать, что на таких предприятиях часто наблюдается совпадение основных целей предприятия и его сотрудников, которые понимают экономическую обоснованность решений руководства и демонстрируют готовность пойти на уступки ради успешного развития предприятия.

Яркой иллюстрацией кардинальных изменений в классических отношениях «работодатель – наемный труженик» стала последняя по времени забастовка, организованная профсоюзом работников металлообрабатывающей промышленности (IG Metall) в 2003 году. Поводом к забастовке послужило сокращение рабочего времени при полном сохранении оплаты. Многие рабочие увидели в забастовке опасность для дальнейшего существования предприятия, на котором они работали, и угрозу для своих рабочих мест. На одном из предприятий Дрездена рабочие остались ночевать на заводе, так как профсоюзные активисты заблокировали вход на фабрику. Предприятие взяло в аренду вертолет, чтобы доставлять рабочих, материалы и комплектующие на производство. Забастовку пришлось прекратить. Это стало крупнейшим поражением профсоюза IG Metall за всю послевоенную историю. В результате он потерял на востоке Германии тысячи членов.

Нельзя, разумеется, отрицать тот факт, что некоторые предприятия используют давление рынка для того, чтобы «скорректировать» зарплату в сторону уменьшения или потребовать от сотрудников работать сверхурочно без повышения оплаты. На западе Германии также становятся заметными изменения, а именно: отказ от пакета социальных услуг, который в течение многих десятилетий был типичным явлением именно на ведущих автомобилестроительных концернах Германии. Вместо этого наблюдается стремление ограничиться денежным вознаграждением по результатам труда.

На целом ряде предприятий в последнее время ради сохранения рабочих мест был сокращен объем социальных услуг, оказываемых предприятиями. Не в последнюю очередь это произошло из-за угрозы того, что предприятия будут создавать рабочие места в других странах, сокращая производство в Германии. При этом на западе Германии процесс изменений в отношениях с работодателем в целом идет медленнее и труднее. Это, безусловно, связано с тем, что в так называемых «старых федеральных землях», в отличие от «новых», население в предыдущие годы достигло совершенно другого уровня

благополучия. Такое положение находит свое выражение в соответствующем уровне притязаний многих наемных работников. И это настроение очень трудно переломить.

#### *Прагматизм в руководстве сотрудниками*

Мы уже знаем, что прагматизм является главной отличительной чертой многих немецких предприятий. Поэтому и в сфере работы с персоналом действует правило: «Меньше приносит больше!». Предпочтение отдается простым и обязательным для исполнения правилам и регламентам, нацеленным на результат, а не сложным системам, которые поощряют уже сам факт работы на предприятии. Несколько примеров тому.

- Один из ведущих немецких тренеров по менеджменту Руперт Лей (Rupert Lay) исходит из того, что большинство сотрудников имеют достаточную внутреннюю мотивацию, чтобы работать хорошо. Вполне можно исходить из предположения, что психически и социально здоровый человек хочет работать и, таким образом, он не нуждается в дополнительном побуждении – при условии, что он достаточно информирован [10]. Его вывод прост: руководство подчиненными в таком случае заключается в том, чтобы не допускать демотивации. Поэтому необходимо вести мониторинг содержания трудовых процессов, реакции окружающей среды и поведения руководителей, чтобы вовремя определить источник демотивации и срочно принять меры для устранения причин демотивации.
- Предприятия, расширяющие штаты, не обязательно обращаются в рекрутинговые агентства. Вместо этого к поиску новых сотрудников руководители подключают своих сотрудников. При этом можно исходить из того, что будут рекомендованы хорошие работники, которые удачно «впишутся» в коллектив и не подведут своих рекомендателей. С другой стороны, личная рекомендация часто связана с личными связями и, таким образом, можно говорить о минимальной, но, тем не менее, полезной для предприятия привязанности. Крупное немецкое предприятие поощряло денежными премиями сотрудников, которые «приводили» новых работников. После того как у рекомендованного завершился испытательный срок, и он оставался на фирме, рекомендатель получал денежную премию в размере месячного оклада.
- Для того чтобы справиться с нарастающей нехваткой инженеров, многие предприятия делают ставку на максимально раннее закрепление молодых кадров. Уже сегодня есть предприятия, которые берут на работу выпускников школы и с первого дня платят им зарплату. Это дает молодым людям возможность спокойно учиться и снимает с них часть материальных забот. В свою очередь, на каникулах студенты работают на фирме, проходят там практику, пишут дипломную работу по теме, интересной для предприятия, и обязуются после окончания вуза определенное время там работать. Так предприятие получает хорошего специалиста, а тот успешно начинает профессиональную карьеру.

- Премии все чаще носят единовременный характер и выплачиваются за достижение конкретного результата. Вместо традиционных доплат к отпуску и рождеству, которые «положены» всем сотрудникам, все чаще работникам выплачивается часть прибыли предприятия. В прошлом (2004) году у одного из ведущих автомобильных концернов эти выплаты составили 3.000 евро в расчете на одного сотрудника.

#### *Вовлечение сотрудников в развитие предприятия*

Часто сотрудники лучше, чем их руководители, знают недостатки конкретных рабочих мест и конкретных процессов. Использовать знания и опыт сотрудников для улучшения работы предприятия является одной из многочисленных форм такой работы. По мере того, как на предприятии реализуются идеи сотрудников, у них растет чувство того, что их цели совпадают с целями фирмы, на которой они работают. Они видят причастность к результатам общей работы. В такой обстановке легче становится проводить изменения.

Для этого немецкие предприятия часто используют такую форму коммуникации, как специальные практические занятия, так называемые воркшопы (Workshop). В их рамках сначала перечисляются факторы, мешающие сотрудникам нормально работать. Затем определяются их возможные причины и обсуждаются идеи, подходы и меры по их устранению. При этом важно добиться максимально активного участия сотрудников, дать им возможность говорить на «своем» языке, высказать свою точку зрения, выдвинуть свои идеи, принять решение и нести ответственность за него.

Часто одна-единственная тема разрабатывается на целой серии таких занятий. Так, в концерне Bosch/AE сейчас идет проект „Q-intus“, цель которого привлечь внимание работников к проблемам качества. Речь идет о серии из шести воркшопов, каждый из которых продолжается примерно один час. Их цель – не просто передача и получение теоретических знаний. В ходе занятий сотрудники в игровой форме получают возможность по-новому взглянуть на свою работу, что в конечном итоге формирует более сознательное отношение к проблеме качества [11].

На других предприятиях практикуется метод последовательной работы над совершенствованием производственных процессов, управления знаниями, в ходе которого идет систематический отбор, анализ реализация лучших идей сотрудников. Для того чтобы сотрудники излагали свои предложения на бумаге с целью убедительно показать полезность данного предложения, на некоторых предприятиях существует порядок премирования за каждую идею, изложенную в письменном виде с обоснованием. Эти предложения вносятся в базу данных и анализируются специалистами. На этом этапе у рационализатора есть возможность получить еще одну премию: если его предложение будет признано ценным и полезным, однако предприятие в данный момент не может или не считает нужным внедрять его в производство. Если же идея позже будет реализована, сотрудник получит еще одну премию, на величину которой влияет размер экономического эффекта от внедрения его предложения.\*

Оба описанных выше примера являются очень конкретными и подробными. Однако вовлечение сотрудников в этот процесс происходит именно по такой схеме: конкретные проекты для достижения конкретных показателей, тщательно продуманные формы работы с коллективом – все это очень помогает достичь намеченных целей.

*\* От редактора.*

*Приводимый пример оплаты различного рода управленческих и производственных улучшений, встречается далеко не на всех немецких предприятиях. Во многих случаях материальное стимулирование сотрудников, к такой, деятельности, не является основным фактором повышения качества продукции предприятий.*

*Вот только два примера.*

*Фирма Трумпф (TRUMPF GmbH + CO) производит весьма сложную высокотехнологичную продукцию – лазерные прессы, которые используются для изготовления высокоточных деталей из листовых материалов (например, стального листа). Надо ли говорить, что качество таких очень дорогостоящих специальных прессов, играет для потребителя важнейшую роль. И за этим качеством фирма следит самым бдительным образом, поощряя соответствующий вклад каждого сотрудника. Но это поощрение не связано с некими премиями или иными доплатами. Только в очень редких случаях сотрудник может получить чисто номинальную премию (около 100 Евро). Зато у каждого рабочего места есть стенд, на котором представлены предложения сотрудника.*

*Группа фирм «Виртген» (более 3 тысяч сотрудников), основной из которых является фирма Wirtgen GmbH, производит специальную дорожно-строительную технику. Это различные машины для фрезерования старого асфальтобетонного покрытия дорог и асфальтоукладчики. Благодаря именно такой технике немецкие автобаны заслуженно считаются лучшими дорогами Европы. На фирме идет постоянный процесс повышения качества продукции (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess). При этом, как и в предыдущем примере, материальное стимулирование работников весьма ограничено и не является решающим фактором в повышении качества продукции.*

### **1.5 Немецкие предприятия в сравнении с зарубежными [12].**

Многочисленные предприятия Германии смогли выстоять в конкурентной борьбе и занять достойное место на мировом рынке. Это, прежде всего, предприятия с простой процедурой принятия решений и структурой корпоративной иерархии, предусматривающей создание междисциплинарных рабочих групп.

Результаты исследования, проведенного консалтинговой компанией «Booz Allen Hamilton» и газетой «Wirtschaftswoche», показали, что в Германии доля предприятий, имеющих

здоровую, конкурентоспособную организационную структуру выше, чем в среднем в мире. Такой вывод был сделан в результате их сравнения с американскими и восточноазиатскими компаниями. В этой связи цитируется мнение исполнительного руководителя мюнхенского отделения компании Booz Allen Hamilton Ирмагд Хайнц (Irmgard Heinz): «В Америке и Азии многие из предприятий имеют перегруженную структуру, раздутый штат управленцев, действия которых плохо координируются, на многих из них годами тлеют конфликты, парализующие работу».

В ходе исследования были обработаны результаты международного опроса, проведенного через Интернет с помощью онлайн-аналитической службы „OrgDNA“. В Германии в опросе приняли участие более 1.000 сотрудников, работающих на предприятиях разной величины и представляющих все иерархические уровни и функциональные подразделения. Параллельно консультанты провели анкетирование более чем 25.000 участников из других стран Европы Северной Америки и Восточной Азии.

В результате компания «Booz Allen Hamilton» выделила четыре ключевых сферы, в которых предприятие готовит свое будущее: организационная структура, информация, распределение полномочий по принятию решений и мотивация сотрудников. В структурной сфере важно, прежде всего, определить, насколько эффективную работу обеспечат подразделения и уровни управления, заложенные в организационную структуру. В информационной сфере нужно предусмотреть правильное распределение информационных потоков и обмена опытом между отдельными подразделениями предприятия. При распределении полномочий по принятию решений важно позаботиться о разграничении и разумном распределении прав и полномочий. Ключевым вопросом в сфере мотивации персонала является согласование целей предприятия и системы стимулирования сотрудников.

Авторы исследования, в частности, пришли к следующему выводу: «С одной стороны, и в Германии на многих предприятиях слабым местом является внутренняя организация. Прежде всего, это относится к предприятиям общественного транспорта и другим предприятиям этой отрасли, к фармацевтическим фирмам и сфере здравоохранения в целом, а также к автомобилестроительным предприятиям. В этих отраслях экономики многие предприятия работают либо на монопольных рынках, регулируемых государством, либо, находясь в эйфории из-за постоянного роста, «раздули» управленческий аппарат.

Тем не менее, Германия и большинство других европейских стран выглядят в этом отношении лучше Северной Америки и Восточной Азии. Больше всего предприятий с разумной организационной структурой работают в сфере производства потребительских товаров. Причина: им приходится действовать на весьма динамичных рынках, на которых мода меняется очень быстро. Они уже давно привыкли к исключительно коротким производственным циклам, от которых так неуютно теперь чувствуют себя другие отрасли.

«Козырными картами» немецких предприятий в условиях международной конкурентной борьбы остаются разумное распределение и четкое разграничение полномочий по принятию решений, а также высокопрофессиональное управление потоками информации.

Так, 53 % участников опроса из Германии заявили, что на их предприятиях каждый точно знает, за что он отвечает. Из американцев так считают только 46 %. Из опрошенных немцев 68 % считает, что высшее руководство их предприятий благодаря отлаженной информационной системе постоянно находится в курсе изменений, происходящих на рынке. В других странах так считают только 57 % опрошенных.

Образцом эффективной и продуманной информационной системы может служить фирма «Чибо» (Tschibo). Торговому концерну, штаб-квартира которого находится в Гамбурге, удалось настолько точно согласовать работу отделов изучения рынка, маркетинга, разработчиков новой продукции, службы закупок, логистики и сбыта, что каждые 36 часов товары – от электрической кофемолки за 29,90 евро до детских горнолыжных шлемов за 34,90 евро – отправляются с крупнейшего в Европе склада в Бремене через региональные распределительные центры в адрес многочисленных торговых предприятий, которых только в Европе насчитывается несколько десятков тысяч. Благодаря этому «Чибо» еженедельно обновляет ассортимент товаров, учитывая при этом последние сезонные и региональные изменения и тенденции. Электронная система распределения постоянно «учится», в нее вносятся данные о том, что продается лучше/хуже, и она выдает рекомендации по объему поставок и прогнозы по сбыту с учетом накопленной информации».

«Что касается информационных систем, то из европейских стран от лидеров, в число которых входит Германия, сильнее всего отстает Великобритания. Аналитики из компании «Booz-Allen» считают, что британские и американские менеджеры слишком часто вмешиваются в работу подчиненных. Это приносит пользу, когда предприятие нужно вывести из кризиса, поскольку тогда особенно важно жесткое руководство и непосредственный контроль. Но в период экспансии менеджеры, которые вмешиваются в самые мелкие решения, только мешают работать и вносят сумятицу в производственные процессы».

Ради справедливости надо сказать, что исследование также выявило ярко выраженную слабость немецких предприятий в сфере стимулирования сотрудников, а именно то, что их руководство до сих пор пытается здесь свести все к деньгам. В этом отношении немецким менеджерам можно многому поучиться у своих американских и британских коллег. «Их гибкие системы стимулирования, в которых предусмотрены самые разнообразные варианты, можно считать эталоном. Особенно это относится к молодым специалистам в США. В качестве поощрения они получают возможность для повышения квалификации, а это, в свою очередь, увеличивает возможности карьерного роста. Поощряется также способность самостоятельно организовать свою работу, например, работая на дому. Опросы подтверждают, что американские предприятия, предоставляющие такие возможности своим сотрудникам, могут рассчитывать на их лояльность».

## **Глава 2**

### **ТИПИЧНО ПО-НЕМЕЦКИ – ДЕЛОВАЯ ЖИЗНЬ**

## Межкультурные особенности делового общения в Германии

Во введении мы писали о том, какие стереотипы о немцах сложились у русских. В Германии существуют свои стереотипы относительно русских [2]:

<b>Русские глазами немцев</b>	
<b>положительные черты</b>	<b>отрицательные черты</b>
склонны к творчеству	жестоки
романтичны	непредсказуемы
эмоциональны	ленивы
упорны	неорганизованны
одаренны	несдержанны
способны на большие свершения	неаккуратны
возбуждают интерес, экзотичны	отсталый народ
основательны	фаталисты
восторженны	стремятся к власти великодушны
нечестны	гостеприимны
выпивохи	

Главной чертой русских, по мнению многих немцев, является гостеприимность. Кроме того, в целом позитивный образ русских в основном складывается благодаря их общечеловеческим качествам: мифологизированная на Западе тема глубокой и загадочной русской души, сердечность и сентиментальность русских, умение праздновать.

Позитивные стереотипы касаются хотя и привлекательных, но не очень ценных с точки зрения делового общения человеческих качеств. К тому же, положительные качества менее распространены и на них реже обращают внимание. Из-за этого потенциальный деловой партнер вначале выглядит не очень привлекательно. Непредсказуемость, лень и нечестность – это не те качества, которые немецкий бизнесмен хотел бы видеть в своем деловом партнере. Между прочим, русские, по данным опроса 1996 г., приписывают себе следующие черты: гостеприимство (89,6%) и доброта (81,6%) - из положительных, ненадежность (59,9 %) и неаккуратность (50,1%) - из негативных качеств. Такие данные приводит автор [2] в своих семинарских материалах.

В последние годы в этих оценках произошли некоторые изменения. Они, прежде всего, связаны с тем, что многие немцы теперь имеют возможность составить о русских свое собственное мнение при непосредственных контактах с ними. Но, во-первых, таких людей в Германии еще немного, во-вторых, впечатления очень разные: кто-то был в одной из российских столиц и видел там современный уровень жизни, а другие познакомились с людьми, живущими в промышленном центре, в небольшом городке, в глухой деревне.

Поэтому стажерам нужно будет не только преодолеть естественную для пребывания в другой культурной среде неуверенность, но и постоянно помнить о том, что их поведение будет оцениваться по немецким меркам.

Кроме того, им придется учитывать, что их воспринимают через призму сложившихся стереотипов о русских и что, например, брошенный на мостовую клочок бумаги может сопровождаться репликой: «Русский, что тут поделаешь», хотя аналогичное поведение немца комментировать не принято.

### **2.1 Соблюдение правил. Межкультурный аспект**

По мнению Тромпенаарса, культуры различаются, в том числе, тем, какое место в них отводится правилам организации человеческих взаимоотношений.

Германия относится к числу тех культур, в которых подобные правила считаются универсальными. В таких культурах считается, что соблюдение правил важнее, чем межличностные отношения; что должны существовать обязательные для выполнения нормы, регулирующие эти отношения, что эти нормы действуют для всех и должны соблюдаться всеми, даже если это требует немалых усилий.

Разумеется, такая система работоспособна только в том случае, когда есть некие инстанции, которые контролируют соблюдение правил и принимают меры, если правила нарушаются. Главный постулат: отношения с партнером упорядочены только в том случае, если они закреплены в договоре. При этом обязательства в письменной форме в Германии имеет совершенно особый статус. Поэтому для целого ряда сделок в законодательстве прямо предписана эта форма. Условия заключенного договора обязательны для соблюдения.

Видимо, любовь немцев к правилам разного рода и законопослушность являются типично немецкими чертами характера. На одном из семинаров представителям российских вузов был задан вопрос о типичных качествах немцев. Чаще всего назывались такие качества, как пунктуальность, недостаточная гибкость, законопослушность, прагматичность, обязательность.

В своих семинарских материалах мой коллега Лысков-Штреве писал «Стремление к надежности и безопасности бытия находит свое отражение в том, что немцы высоко ставят соблюдение правового порядка. Они не делают различий между «важный», «менее важный» или «неважный» закон, что особенно характерно для русского менталитета»

Если, исходя только из этих стереотипов, рассматривать реальные ситуации, можно увидеть следующее: если горит красный свет светофора, люди продолжают стоять, несмотря на то, что уже ночь и нигде поблизости нет машин. Переход улицы на красный свет обойдется, например, пешеходу в Дрездене, в 5,00 €, если это увидит полицейский. Суды переполнены исками по спорам соседей, потому что без участия официальной инстанции они не могут

договориться, кто и в какое время может включать громкую музыку, где и кому разрешено ставить автомобиль, до какой высоты может расти дерево на участке у соседа.

С другой стороны, и на предприятиях все работают в соответствии с инструкциями и принятыми стандартами качества – и никто не стоит над ними и не проверяет соблюдения этих правил.

Описанные ситуации являются сторонами одной медали и возвращают нас к постулату, гласящему, что правила обязательны для всех, а их соблюдение – неотъемлемое условие жизни в обществе. Там, где это признается, возникает и готовность следовать этим правилам.

В связи с этим, интересно будет ответить на следующий вопрос: «Насколько широко могут применяться эти правила, т.е. если считается, что они проверены жизнью, то следует ли распространить их на другие страны – как это склонны делать в англо-американском языковом ареале – или же их нужно рассматривать как правила, действующие внутри определенного географического региона?».

Хотя немецкая культура, также как и американская, английская, голландская, шведская и другие является скорее универсалистской, в данном вопросе она кардинально отличается от других. Если присмотреться к тому, как себя ведут предприятия, выходящие в новое для них культурное окружение, то можно заметить, что англо-американские предприятия и предприятия стран Северной Европы больше склонны к тому, чтобы внедрять устоявшиеся у них правила в условия нового культурного контекста, как бы экспортировать их. То, что однажды уже зарекомендовало себя как успешный инструмент, тиражируется без изменений: бизнес ИКЕА во всем мире построен по одним и тем же правилам.

Сюда же относится употребление местоимения «ты» на всех уровнях служебной иерархии, хотя, например, для немцев такое обращение к начальнику совершенно нетипично. А вот «типично по-немецки» будет обжаловать это правило в суде по трудовым спорам и настаивать на употреблении по отношению к себе уважительной формы «Вы». Впрочем, эта, существовавшая в реальности жалоба, не была удовлетворена, поскольку данное правило уже действовало при поступлении истца на работу, и было ему известно при заключении трудового договора. Он знал, какие правила действуют на предприятии, поэтому был не вправе настаивать на том, чтобы для него «задним числом» сделали исключения из этих правил.

Многие немецкие компании действуют несколько иначе: они пытаются сначала получить представление о том культурном контексте, в который они вторгаются, а затем уяснить для себя, какие правила и каким образом нужно изменить, чтобы эти правила выполнялись и в новом контексте.

Это предъявляет особые требования к уровню квалификации руководителей компании. Так, компания METRO Group только что расширила список основных требований к

руководителю, добавив в него навыки межкультурного взаимодействия в качестве седьмого требования. Этот навык стоит наравне с такими качествами, как аналитическое и стратегическое мышление, умение быть лидером, социальная компетентность, нацеленность на результат, ориентация на рынок и клиентов, гибкость. О том, что это не единичный случай, говорят многочисленные семинары и тренинги на эту тему. В Германии на рынке повышения квалификации работает целый ряд учебных заведений, которые специализируются в области межкультурного общения в целом и на особенностях этой сферы для конкретных стран. То же самое можно сказать и о существующей по данной тематике литературе.

Немецкую культуру, ориентированную на соблюдение правил, можно описать с помощью простой формулы: в стране действуют определенные правила, и от каждого, кто приезжает в нее, требуется их соблюдать. Тот, кто намерен получить признание в Германии и чего-то здесь достичь, должен не только признавать действующие здесь правила, но и быть готовым приспособить свое поведение к существующей системе. Эта принципиальная готовность руководствоваться тем, что прописано в нормах и правилах, будь то на предприятии, в отеле, в семье или в том населенном пункте, в котором этот человек находится, является лакмусовой бумажкой, позволяющей отличить «своих» от «чужих».

Действуя за рубежом, немецкие предприниматели, прежде всего, ориентируются на особенности соответствующей страны и стараются их учитывать, не отказываясь от своих основополагающих ценностей. При этом они, как правило, не склонны навязывать собственные нормы и правила. Скорее они готовы адаптировать свой стиль работы с учетом местных условий. Конкретные нормы и правила могут быть модифицированы, но базовые ценности остаются неизменными.

Главным принципом деловых отношений для многих немецких компаний остается надежность - это означает, что допустимо некоторое отступление от собственных норм и правил, если компания имеет дело с очень надежным партнером.

#### *Как немцы понимают надежность*

Для многих немцев надежность – это очень широкое и многогранное понятие, которое объединяет в себе самые различные формы поведения.

Первый аспект понятия надежности – умение держать слово. Прежде всего, это означает, что достигнутые договоренности выполняются. Если было обещано перезвонить в понедельник до 10-00 утра, то звонок в 10-30 для многих немцев уже будет показателем ненадежности. Если было обещано передать определенную информацию или какие-либо данные, то немцы исходят из того, что это действительно будет сделано в обозримый период времени. Как минимум, предполагается получение промежуточной информации о том, что пока удалось сделать.

Зная это, следует хорошенько подумать, прежде чем что-то обещать. При этом важно быть уверенным в том, что сдержишь обещание и реально оценивать собственные возможности.

В рамках Президентской программы мне приходилось сталкиваться с этой проблематикой, когда участники заранее находили через Интернет немецкое предприятие, на котором им хотелось бы проходить стажировку. Если соответствующие договоренности достигаются еще до приезда в Германию, то предприятие заблаговременно начинает подготовку к приему российского стажера.

Если же потом, часто уже после приезда в Германию, стажер находит что-то «более подходящее», он требует, чтобы курирующий его образовательный центр аннулировал прежнюю договоренность.

Если немецкое предприятие неоднократно сталкивается с подобными случаями, оно, разумеется, делает для себя соответствующий вывод: запросы из России по поводу стажировки следует рассматривать с оглядкой, не стоит быстро соглашаться, поскольку очень возможно, что кандидат в стажеры не слишком серьезно относится к своему собственному запросу и может спустя какое-то время отказаться.

Естественно, проблематика надежности относится не только к самим стажерам, но также и к российским предприятиям. Однажды мы столкнулись с уникальным – для немцев – примером подобной ненадежности.

В составе одной из наших групп был участник, работающий в компании, которая производит детское питание. Поскольку этот сектор в Германии хорошо развит и успешно развивается в России, это предприятие искало немецкого партнера, который мог бы оказать помощь при решении различных задач. В одном случае речь шла о рецептах и сырье для производства, в другом – о снижении издержек, связанных с упаковкой и доставкой продукции. Поэтому уже на подготовительном этапе были установлены контакты с несколькими немецкими фирмами и достигнуты различные предварительные договоренности, касающиеся сотрудничества с одним из производителей детского питания.

Исходя из этих договоренностей, эта фирма дала согласие принять на стажировку данного участника программы. Мы были очень рады этому, поскольку в данной отрасли работает не так много компаний, которые предоставляют подобную возможность.

И каково же было наше удивление, когда за два дня до начала стажировки мы получаем уведомление о расторжении договора о прохождении стажировки. Обоснование было очень простым. Российская компания, – вопреки всем договоренностям, и, не сообщив об этом своему сотруднику – заключила договор с основным конкурентом указанного немецкого предприятия. Разумеется, последнее не проявило желания обучать у себя

сотрудника для конкурентов и, таким образом, знакомить их с конфиденциальной информацией о своей компании.

Интересно, что предприятие – конкурент также не захотело принять стажера у себя. Поэтому ему пришлось проходить стажировку на одном из предприятий пищевой промышленности, не имеющем ничего общего с производством детского питания.

Второй аспект надежности – ее долгосрочный характер. Многим немецким партнерам недостаточно, если только пробная поставка соответствует достигнутым договоренностям. Одна-единственная поставка, выполненная в соответствии с этими договоренностями, в глазах германского партнера не дает права пренебрегать ими все оставшееся время. Однажды приобретенный статус должен постоянно подтверждаться соответствующими действиями. Поэтому проходит, как правило, немало времени, пока немецкая сторона проникнется доверием к своему партнеру. Немало – это может быть целый год, а иногда и больше. В этот период успех совместной работы часто зависит от достижения тех промежуточных целей, о которых договорились партнеры.

Одна участница, работающая в сфере сельского хозяйства, рассказала следующее: «Три года тому назад мы сделали первую попытку стать агентом по сбыту одного известного производителя сельскохозяйственной техники из Германии. Тогда нам сказали, что мы не соответствуем их высоким требованиям. Но мы не сдались и попросили перечислить эти требования. После этого мы постоянно работали над тем, чтобы привести наши производственные площади, инфраструктуру, техническое оснащение и квалификацию персонала в соответствие с ними. На это потребовалось больше полутора лет. И вот теперь, во время моей стажировки в Германии я приехала на это предприятие и отдала им все требуемые документы. К моей великой радости, теперь они готовы подписать с нами долгожданный контракт. И даже больше. Как только мы выйдем на определенный объем продаж, мы получим статус авторизованного и лицензированного дилера. Если это произойдет, мы станем первой российской компанией, обладающей подобным статусом. В долгосрочной перспективе речь может идти об открытии сборочного производства. Это гораздо больше, чем я ожидала».

Кому-то такая процедура покажется слишком канительной и дорогостоящей.

Но такой путь к статусу партнера, в конечном счете, дает больше уверенности и российской стороне. Тому, кто стал эксклюзивным партнером, двигаясь по этому пути, при хороших показателях работы нечего опасаться того, что с ним расстанутся, не попрощавшись.

Снова и снова мы слышим от участников программы: «Мы получаем из Германии сырье, оборудование, упаковочные материалы и многое другое. Но всем этим торгуют филиалы

производителя или посредники. Для нас это получается слишком дорого. Мы хотим работать напрямую, чтобы снизить наши издержки. Ведь производитель, в конечном счете, тоже не останется «в накладе», если заключит договор о прямых поставках.

До настоящего момента все разговоры подобного рода заканчивались и заканчиваются получением адресов и телефонов авторизованного дилера. Надежность, по мнению немецких предприятий, означает соблюдение партнером договоренностей. Если кому-то был предоставлен статус авторизованного партнера и соответствующие права, то необходимо выполнять обязательства, предусмотренные договором.

Некоторые немецкие предприятия в понятие «надежность» в широком смысле вкладывают также определенную открытость. Это уже третий аспект этого понятия. Он включает в себя, с одной стороны, открытость в отношении показателей хозяйственной деятельности собственного предприятия, с другой – открытость в оценке собственных возможностей и полномочий в контексте политической и социально-экономической обстановке в стране. Вот один пример:

В конце 2003 года в Германии в рамках программы по повышению квалификации находилась группа руководителей украинских предприятий. Целый ряд немецких компаний, представители которых участвовали во встречах с этой группой, были готовы подписать протокол о налаживании кооперационных связей. Украинские менеджеры проявили открытость по отношению к немецким партнерам, напомнив им о том, осенью 2004 года предстоят выборы президента, и результат этих выборов может существенно изменить экономическую и, прежде всего, правовую обстановку на Украине. При этом повлиять на результат выборов они не могут, поэтому из соображений надежности рекомендуют немецким партнерам поддерживать с ними контакты и дожидаться момента, когда в этом вопросе появится определенность.

Такая открытость в поведении, информация, которой немецкие предприниматели не владели и о которой они напрямую не спрашивали, была воспринята ими как честное отношение, благородный поступок надежного партнера. В понятие открытости также относится решимость говорить о проблемах своевременно, не замалчивать и не пытаться решить их собственными силами, зная при этом, что без помощи партнера не обойтись.

Четвертый аспект надежности, с точки зрения многих немцев, это пунктуальность. Для представителей старшего поколения пунктуальность является практически синонимом надежности. «Немецкая пунктуальность» – это самый распространенный стереотип при восприятии немцев людьми других культур.

Когда я училась в Ростове-на-Дону, мне постоянно приходилось сталкиваться с тем, что преподаватели считали, что все немцы всегда пунктуальны. Нам, немецким студентам, приходилось вести себя в соответствии с этим позитивным представлением. И так, со своей стороны, мы делали все возможное, чтобы соответствовать этому клише. Тем самым мы еще больше укрепляли этот стереотип. Хотя в наше время в повседневной жизни можно в самых разных ситуациях столкнуться с полным отсутствием пунктуальности и у немцев. Не так уж редко можно услышать, как предприниматели жалуются на то, что молодые люди сегодня зачастую не обладают такими похвальными качествами, как пунктуальность и аккуратность. Совещания иногда начинаются с запозданием, а партнеры по переговорам опаздывают на встречи.

Кстати, специалисты спорят о том, какую роль в этом изменившемся отношении к чувству времени играют мобильные телефоны. На этот счет существует и такое мнение: сегодня – в отличие от недалекого прошлого – мобильный телефон дает возможность, еще находясь в дороге, сообщить об опоздании. При этом вы вроде бы не нарушаете своего обязательства, хотя и не приходите вовремя. Но поскольку человек сообщил о том, что придет позже, он считает, что и другой может соответствующим образом изменить свои планы.

Однако российские стажеры должны быть готовы к тому, что под влиянием господствующих стереотипов на них смотрят другими глазами: «Русские неорганизованны, ненадежны и поэтому наверняка опоздают!» Поэтому каждый, кто опаздывает – неважно, по какой причине – «подпитывает» эту предвзятость. Он не только подтверждает мнение о том, что русские неорганизованны и ненадежны, но и формирует собственный имидж как человека не очень надежного. А это в Германии, как и прежде, не способствует успеху деловых контактов.

#### *Отношение между центром и периферией*

В тех западных странах, для которых по отношению к нормам и правилам характерен универсализм, головной офис компании, безусловно, играет особую роль. Это справедливо и для Германии. Именно штаб-квартира устанавливает «правила игры» и определяет общие для всех принципы работы. Отсюда следует, что центральные подразделения компании берут на себя значительную долю ответственности, устанавливают плановые показатели, будь то план маркетинга, стандарты производства, организация сбыта или кадровая политика.

Основой для такого подхода служит, с одной стороны, мнение, что в условиях транснациональной корпорации только наличие общих для всех правил может обеспечить единый подход и таким образом поддерживать имидж предприятия, его корпоративную культуру и существующие на нем стандарты. С другой стороны, в основе этого подхода лежит убежденность в его высокой эффективности: достаточно только «пересадить» уже опробованные правила и технологии на новую почву и не изобретать каждый раз что-то новое.

Этот подход характеризует стиль работы всех крупных немецких концернов. Однако, то, что в Германии и Европе работает хорошо, для филиалов – в том числе, в России – приводит к появлению проблем. Спустя какое-то время немецкие компании выясняют, что их филиалы здесь часто живут «собственной жизнью», которая только на первый взгляд соответствует предписаниям штаб-квартиры. Филиалы на месте разрабатывают свои собственные подходы, официально не нарушая правил, установленных в головном офисе.

Здесь можно говорить о двух разных стратегиях построения отношений с головным офисом, применение которых позволяет филиалам наладить работу с учетом местных условий. Один способ заключается в том, чтобы заставить руководство компании поддерживать постоянный личный контакт с филиалом. Дело в том, что в российских условиях личным отношениям придается совершенно иное значение. Сотрудники местных отделений не чувствуют себя обделенными вниманием и признанием при условии, что поддерживают непосредственный личный контакт с представителями «центра».

Однако, немецкие менеджеры, скорее всего, попытаются руководить процессами по телефону и с помощью электронной почты, потому что им кажется, что «не стоит» из-за каждой мелочи лететь в Россию. Если я, будучи руководителем такого филиала, поставлю цель привлечь интерес людей из головного офиса к моему отделению, я обязательно сообщу им о том, что мы разработали собственный подход к правилам, установленным предписаниями головного офиса.

С другой стороны, различия в местных подходах ведут к «организованному введению в заблуждение» штаб-квартиры компании. Существует также тенденция лишь делать вид, что филиал работает в соответствии с указаниями головного офиса. Это позволяет избавиться от давления из штаб-квартиры. При этом существует принципиальная разница между тем, что филиал сообщает о своей работе в центральный офис, и тем, что он делает в действительности.

Вот простой пример: на многих немецких предприятиях для кандидатов на вакантные должности разработаны конкретные требования, и этому «профилю» они должны соответствовать как можно лучше. Российские филиалы обеспечивают это соответствие. Но только здесь сначала находят подходящую кандидатуру, а уж потом формулируют конкретные требования. Все делается в соответствии с правилами, разработанными в штаб-квартире, тем не менее, остается место и для собственной инициативы.

Многие немецкие компании явно осведомлены о таком «виде работы» с предписаниями головного офиса, поэтому весьма скептически относятся к тому, что изложено лишь на бумаге. Поэтому они не ограничиваются введением системы письменных отчетов, а также стараются лично получить представление о том, что происходит на местах.

Выпускник Президентской программы, ныне возглавляющий проектное бюро одного из немецких предприятий в России, рассказал в этой связи интересный случай. «Я был очень удивлен, что проектный менеджер, отвечающий за деятельность компании в России, постоянно сам приезжал к нам. Ведь у нас существует очень строгая отчетность, и мы постоянно, подробно и довольно часто отчитываемся о результатах по каждому проекту. Кроме того, затраты на постоянные поездки весьма высоки. Но, очевидно, в центральном офисе пришли к выводу, что отчетам на бумаге доверять нельзя, и поэтому лучше все посмотреть собственными глазами».

Если говорить проще, то, с одной стороны, во многих немецких компаниях представители головного офиса вполне готовы на месте обсуждать собственные директивы и особенности их применения. С другой стороны, головной офис не может и не хочет мириться с тем, что местные отделения ведут «собственную бесконтрольную жизнь», по своему усмотрению, не ставя никого в известность, изменяют или игнорируют общие корпоративные правила. Эта сравнительно открытая обратная связь с филиалами является важным фактором формирования атмосферы доверия, необходимой для успешного сотрудничества.

Получается, что мы имеем дело с двумя сторонами одной медали. С одной стороны, есть головной офис, который владеет всей информацией, несет ответственность за общий результат, обладает определенными полномочиями и пользуется ими.

В этой своей функции центральный офис признается филиалами на местах, которые выполняют установленные им правила. С другой стороны, есть региональные подразделения компании, которые хорошо знают специфику своего региона и обязаны довести эту информацию до сведения штаб-квартиры. У них есть собственные сферы ответственности и свои методы работы, которые согласованы с головной организацией и одобрены ею. Это правило соблюдается на немецких предприятиях, как в большом, так и в малом. Если, например, есть менеджер, ответственный за сбыт в Восточной Европе, то руководитель не будет вмешиваться в его деятельность непосредственно, а будет всегда передавать направляемые ему вопросы соответствующим сотрудникам.

## **2.2 Индивидуум и группа**

В этом разделе речь пойдет об отношениях индивида и группы. На какое место занимает индивидуум в группе? Чьи интересы имеют большой вес: индивида или группы?

Представим себе следующую ситуацию: завтра группе российских менеджеров предстоит посетить одну из крупных немецких компаний. Конечно, мы хотим придти туда вовремя, чтобы лишний раз не подтверждать стереотип, гласящий, что «русские всегда опаздывают». Несмотря на то, что всем участникам программы известен

конкретный адрес, добраться туда не очень просто – две пересадки и потом еще и пешком – поэтому мы договорились, что встретимся заранее и поедем туда вместе. Встреча была назначена на девять утра в центре города. К сожалению, даже к 9-15 8 человек из 20 еще не подошли. Когда в 9-20 мы все-таки решили поехать, они, наконец, появились. На вопрос, почему они так поздно пришли к месту встречи, они ответили: «Мы договорились встретиться в отеле в 8-30 и придти все вместе. Но господин М. и госпожа Н. , к сожалению, опоздали. Поэтому мы их подождали, чтобы они не были единственными опоздавшими».

Сначала я даже не знала, что на это ответить. Ведь немцу действительно трудно понять ситуацию, когда восемь участников не приходят вовремя, чтобы не опоздали двое из них. В Германии мы исходим из того, что каждый отвечает за себя и за соблюдение достигнутых договоренностей. Если этого не сделали двое участников, это одно. Но то, что шесть других участников из солидарности с этими двумя также решили нарушить нашу договоренность, - это уже совсем другое. Мое замешательство длилось несколько секунд, пока я не сообразила, что участники принадлежат к той культуре, в которой группа имеет гораздо более существенное значение, чем здесь, в Германии.

Мне кажется, что в России каждый отдельно взятый сотрудник воспринимает себя скорее как часть группы, ведет себя в соответствии с принципом коллективной ответственности и одновременно ставит себя под защиту всей группы. Находясь в среде индивидуалистской культуры немецкого общества, на будущее мы договорились с группой, что каждого в отдельности мы ждать не будем. Каждый отвечает сам за себя, и мы можем с большинством группы быть в назначенном месте точно в установленное время.

### *Индивид и группа*

Рассмотрение этого аспекта культуры, по мнению Трампаарса [3] можно начать исходя из того, что люди могут работать в соответствии с одним из двух вариантов.

Первый вариант – индивидуальная трудовая деятельность, когда работаешь один и сам себе хозяин. Индивид может принимать решения самостоятельно, и как он при этом поступает – его личное дело. Нужно принимать в расчет только собственные интересы и нет никого, кто тебя постоянно контролирует.

Другой вариант – это работа в группе, где каждый связан с каждым. Каждый может принимать участие в выработке решения, и каждый может рассчитывать на других. Только 14% опрошенных среди немцев считают, что их работа соответствует критериям работы в группе, в то время как среди опрошенных россиян такой точки зрения придерживаются 48% [2]. Эти результаты частично совпадают с моим личным опытом, полученным во время обучения работать в команде. Такие тренинги в Германии и России часто проходят в совершенно разной психологической обстановке.

В Германии мы имеем дело с давно сформировавшейся индивидуалистской культуры. К самостоятельности и самоопределению индивидуума здесь давно все привыкли. Поэтому в тренингах часто упор делается на некоторое ограничение свободы действий индивидуума и выработку эффективных форм работы в команде.

В России же речь в первую очередь идет о том, чтобы, наоборот, потеснить формы работы, унифицирующие и нивелирующие сотрудников, и, во-первых, создать условия для проявления сильных сторон каждого и, во-вторых, создать климат, где такое проявление не воспринималось бы как вызов эгоиста коллективу, а наоборот, признавалось и поддерживалось.

Конечно, и в России можно найти индивидуалистов, прежде всего, в больших городах. Один коллега из Австрии, когда у нас был воркшоп, посвященный странам Восточной Европы, сказал, что в Москве полно «склонных к нарциссизму и стремящихся сделать карьеру индивидуалистов».

В связи с этим различны и представления сотрудников о предприятии как организации. Для одного организация – это неотъемлемый социальный инструмент с разумной структурой, предназначенный для того, чтобы служить отдельно взятому индивиду. Внутренние отношения здесь определены правилами и нормами. Индивид видит себя частью организации, потому что та приносит ему пользу. И он остается частью этой организации до того момента, пока существует эта полезность.

Для других организации являются социальными структурами, участником которых может быть каждый. Они придают жизни цель и смысл, дают возможность для общения и развития. Организация представляется им семьей, отношения внутри которой выходят далеко за рамки трудовых будней. Поэтому их надо беречь и укреплять. Вероятно поэтому общий перерыв на обед для персонала российской гостиницы иногда важнее того обстоятельства, что в это время гостю может понадобиться присутствие за стойкой регистрации хотя бы одного сотрудника. Немецкому менеджеру в сфере гостиничного бизнеса это никогда не придет в голову [8].

#### *Восприятие индивидом групповых интересов*

В индивидуалистском окружении индивид отстаивает себя и свои интересы. При этом он сознательно отделяет себя от других и берет на себя ответственность только в пределах собственной компетенции.

После стажировки одна из участниц программы рассказала такой случай: «Как вам известно, я проходила стажировку на предприятии по производству строительного оборудования. Однажды там произошла авария. Во время демонстрации новой техники перевернулся подъемник. К счастью, никто не пострадал, но материальный ущерб был немалым. А потом произошли две вещи, которые меня очень удивили. Первое: уже вскоре

к директору предприятия подошел инженер и сказал, что это произошло по его вине. Сразу после аварии он стал сомневаться в правильности сделанных им расчетов. Проверив их еще раз, инженер действительно обнаружил ошибку. И второе, еще более удивительное: директор не наказал этого инженера. А когда я спросила его, почему он не наказал работника, который несет ответственность за аварию, директор мне ответил: «Есть две причины. Во-первых, работник сам оперативно указал на свою вину. Тем самым он избавил нас от необходимости долго искать ошибку. Ведь нам нужно было точно знать, почему это случилось: из-за дефекта конструкции или из-за ошибки в расчетах. Во-вторых, работник уже достаточно наказан тем, что его коллеги знают об этой его ошибке. Зачем его наказывать еще раз?»

На том предприятии, где я работаю, все выглядело бы совершенно иначе. Сначала мы долго пытались бы выявить ошибку, понять, в чем она заключается. И, конечно, никто бы добровольно в этом не признался. А потом провинившийся работник, разумеется, был бы наказан».

В немецких компаниях прослеживается четкая тенденция, ставить перед своими сотрудниками не только понятные задачи, но и предоставлять им соответствующие возможности для самостоятельного принятия решения и достаточную свободу действий для выполнения этого решения.

Когда немецкая компания направляет своего представителя за рубеж, последний наделен всеми необходимыми полномочиями, которые значительно шире тех, что предполагают его титул и должность. Но он всегда будет действовать в соответствии с интересами компании, а не преследовать интересы каких-либо других групп.

С моей точки зрения участники Президентской программы практически всегда выступают не только от своего имени, но и как представители интересов различных социальных групп. Это могут быть, например, отдел, в котором работает стажер, предприятие в целом, партнеры по кооперации, региональная администрация, другие компании этого региона. Мне кажется, что они не могут уклоняться от просьб различных органов власти, потому что контекст культуры, ориентированный на интересы групп, этого не допускает, и они обязаны действовать в интересах отдельных групп.

Такое представительство интересов различных групп нередко вводит в заблуждение немецкую сторону, которая в этом «сборнике задач» не может обнаружить ни индивидуального профиля своего партнера, ни внятных целей. Как следствие, это быстро приводит к сомнениям относительно серьезности намерений, компетентности и полномочий российского партнера. Поэтому при перечислении целей и задач пребывания в Германии рекомендуется разграничивать, с одной стороны, собственные интересы и, с другой стороны, поручения третьих лиц.

Вторым важным моментом в этой связи является наделение участника достаточными полномочиями для проведения переговоров. Вряд ли можно рассчитывать на серьезное отношение, если в распоряжении представителя нет основных данных о деятельности предприятия или он не имеет права разглашать определенную информацию, ссылаясь на то, что это коммерческая тайна или на то, что это требует согласования с руководством. Хотя такое поведение целиком вписывается в стандарты, действующие в культуре групповых интересов, оно вступает в противоречие со стандартами индивидуалистской культуры. Это может значительно осложнить налаживание деловых контактов, потому что немецкие предприниматели в таких случаях рассматривают человека, участвующего в переговорах, только как глашатая, передающего информацию, но не как делового партнера, с которым можно обсуждать проблемы.

### **2.3 Диффузные отношения и проблема эмоциональности**

В понимании, уже цитировавшегося, Тромпенаарса [3], немецкая культура является типичным примером диффузных культур. В ней переплетаются между собой совершенно разные сферы человеческой жизни. Возникшие в одной из этих сфер отношения или приобретенный статус переносятся и на другие сферы. Для иллюстрации приведу сравнение немцев и американцев.

Деловой партнер из Америки сегодня приглашает меня к себе домой, потому что видит во мне потенциального клиента, но уже завтра он забудет обо мне, если сделка не состоялась. В той специфической области, в которой пересеклись наши интересы, нет других точек соприкосновения, а на другие сферы эти отношения не переносятся.

При сравнении немецкой и русской культуры наблюдается другая картина:

По сравнению с русской немецкая культура однозначно выражена четким разграничением определенных жизненных сфер. Это подтверждается следующим примером, который приводит мой коллега Лысков-Штреве.

По завершении успешного проекта русская сторона приглашает своих немецких партнеров отметить это событие в одном хорошем грузинском ресторане. Они продуктивно поработали и теперь можно, наконец, хорошо отпраздновать. Мелкие детали, требующие дополнительного обсуждения, перенесены на завтрашнее утро. Они договорились встретиться завтра в 9 часов, так как немцы в полдень должны уже быть в аэропорту.

Настроение в ресторане было у всех замечательное, немцы смеялись, рассказывали анекдоты, были не такими сдержанными и дружески-корректными, как русские их привыкли видеть во время работы, а по настоящему раскованными и симпатичными. Водка текла, конечно, рекой, подавались хорошие грузинские блюда. Коллеги провели друг с другом замечательный вечер и остались очень довольны. Русские даже подумали, что

всегда дружески-корректные немцы вообще то достаточно милые люди, с которыми смело можно идти в разведку, к тому же они могут, как следует выпить. Не сильно выпившие, но в приподнятом настроении они попрощались друг с другом.

Следующим утром коллеги встречаются снова в 9 часов. Насколько же были русские поражены, когда они снова обнаружили все тех же дружески-корректных немцев. От их вчерашнего раскованного настроения не осталось и следа. Один из русских, который долго жил в Германии, подумал про себя:

« Ну, конечно, типичные немцы».

Там, где у немцев само собой разумеется четкое разделение таких жизненных сфер, как личное и профессиональное – у русских характерно слияние этих сфер.

С немецкой стороны можно скорее услышать: « Если мы хорошо работаем вместе, тогда ты мне нравишься». В соответствии с русской ментальностью это будет звучать: « Если ты мне нравишься, тогда я с удовольствием работаю вместе с тобой»

В Германии частная сфера понимается гораздо шире, чем в США, однако она и гораздо сильнее изолирована. Немецкому партнеру по бизнесу будет существенно труднее допустить меня в свою широко понимаемую и надежно отгороженную частную сферу. Это не может произойти за пару дней, на это потребуется довольно много времени. Однако, если я буду допущен в «ближний круг», то отношения, сложившиеся на работе, будут перенесены и в другие сферы. Если в деловой сфере наше сотрудничество прекратится, то в других сферах эти отношения останутся, часто в них оказываются вовлеченными члены семьи и близкое окружение. Поэтому для немцев нет ничего необычного в том, что личные контакты выходят далеко за рамки первоначальных отношений, даже тогда, когда запланированные совместные проекты не состоялись.

К месту и не к месту цитируемая поговорка: «Dienst ist Dienst und Schnaps ist Schnaps» (русский эквивалент: «Дружба – дружбой, а служба – службой»), означает то, что в Германии принято разделять деловые и частные интересы, а также принимать решения в каждой из этих сфер независимо от другой. Но это не значит, что нет смысла ближе познакомиться с деловым партнером, особенно, если в перспективе у вас долгосрочные отношения. Поэтому многие немецкие бизнесмены вкладывают довольно много времени, чтобы лучше познакомиться со своими будущими партнерами.

#### *Предприятия в конкретных и диффузных (рассеянных) культурах*

В конкретных культурах (например, США или Голландия) на предприятиях действуют общие для всех и понятные всем правила. «Барьеры для входа», установленные такими

компаниями, невысоки, и новичку не требуется знать что-то особенное, чтобы правильно сориентироваться в обстановке.

В этой связи можно говорить о культурах низкого контекста. Критика в таком контексте воспринимается легче, потому что принято различать между человеком и его действиями. Фирмы сравнительно часто меняют собственников и руководителей. Значительна текучесть кадров. «Охота за головами» (headhunting), связанная в значительной степени с переманиванием к себе сотрудников других фирм, превратилась один из видов деятельности любой компании, потому что привязанность сотрудника к фирме, на которой он работает, конкретна и может быть легко нейтрализована.

В рассеянных культурах (например, Франция или Япония) на предприятиях существует сложная система хрупких связей и взаимоотношений, в которые человек со стороны осознает с большим трудом.

В этом случае принято говорить о культурах высокого контекста. На таких предприятиях «входной барьер» установлен сравнительно высоко, и новичку очень сложно добиться того, чтобы его действительно признали «своим». Не принимать критику на свой счет в таких культурах практически невозможно, потому что нет четкой границы между выполняемой сотрудником работой и его личными качествами.

В этих культурах смена собственников и руководителей компании происходит сравнительно редко, потому что это разрушает систему устоявшихся взаимоотношений. Лояльность по отношению к собственной компании здесь существенно выше, а текучесть кадров – меньше, поскольку сотрудники связаны с предприятием не только конкретными условиями – например, условиями трудового договора – но также «опутаны» сетью сложившихся взаимоотношений друг с другом.

Если, например, предприятие гарантирует места для производственного обучения детям своих сотрудников, то оно, тем самым, вносит существенный вклад в социальную стабильность для районов с высоким уровнем безработицы. «Покупайте продукты, сделанные в Восточной Германии!» – таким одно время был главный лозунг рекламной кампании в новых федеральных землях. Это делалось для того, чтобы привлечь внимание потребителей к продукции, выпускаемой предприятиями, расположенными в «новых» федеральных землях, и усилить их позиции в конкурентной борьбе. Это типичный пример поведения потребителей в диффузных культурах. Они покупают не только сам продукт, но и вносят свою лепту в стимулирование экономического развития.

В целом, Германия относится к группе стран с высоким культурным контекстом, именно поэтому здесь много семейных предприятий. Правда, в последнее время и здесь появились компании, которые испытывают значительное влияние своих англо-американских собственников, и в их деятельности проявляются черты конкретных культур.

*Свои и чужие*

Многим стажерам немецкие предприятия поначалу кажутся закрытыми, а люди малообщительными. Это во многом соответствует распространенным стереотипам о скучном немецком обществе с малопонятной культурой [2].

Участники трехмесячных стажировок единодушны в том, что самыми сложными для них были первые две недели пребывания на немецкой фирме. Тем не менее, к концу пребывания часто завязываются добросердечные отношения, которые продолжаются и за рамками программы. Но далеко не всем участникам удается получить доступ к этой «закрытой» социальной системе.

Одна из участниц, которой это все-таки удалось, так рассказывает о своих впечатлениях: «Я проходила стажировку на семейном предприятии в небольшом городке на юге Германии. Поначалу было тяжело. Со мной разговаривали ровно столько, сколько это требовалось по работе. Меня не покидало чувство, что все меня лишь рассматривают, как экспонат на выставке, что вокруг меня вакуум. Это маленькое семейное предприятие казалось мне закрытым миром, с которым я находилась в одном пространстве, но не была в него вхожа. И первое время я не видела возможности попасть в это общество; я даже не знала, с чего мне следует начать.

Все же я занялась изучением системы и структуры существующих там отношений. Вскоре мне стало ясно, что центральной фигурой в этой компании была некая восьмидесятилетняя дама, вдова бывшего хозяина. Она не занималась текущими задачами и официально уже не работала в компании. Но она пользовалась всеобщим уважением, жила в служебной квартире на территории завода и была прекрасно осведомлена обо всем. Все прислушивались к каждому ее слову. И я решила, что эта дама и есть тот золотой ключик, который я искала. Я нашла возможность поговорить с ней, рассказала о своей жизни. Мы поговорили о литературе, культуре вплоть до религиозных вопросах. Однажды я даже что-то приготовила для нее. Так между нами установились хорошие человеческие отношения. После этого все изменилось. Я стала признанным членом команды, теперь коллеги подходили ко мне, интересовались мной и моей работой. Я получала всю необходимую информацию. Не только ту, о которой я сама просила, но и дополнительную, иногда даже конфиденциальную. Было сделано все, чтобы у меня было хорошее настроение. Мне даже предоставили персональный автомобиль, чтобы на выходных я могла осмотреть окрестности и съездить в другой город».

Этой участнице удалось разобраться в сложном переплетении межличностных отношений, существующих на этом семейном предприятии, и таким образом перешагнуть границу между «своими» и «чужими».

Но у нас есть и обратные примеры. Всякий раз, когда участники пытались «сломать» этот барьер, например, требуя: «Я хочу...», «Вы должны мне...» или «Мне положено...» – расстояние между «своими» и «чужими» только увеличивалось. Призывы к кураторам из образовательного консорциума: «Поговорите, пожалуйста, с руководителем этого предприятия, надо, чтобы мне можно было ...» бессильны разрешить эту ситуацию.

Важная роль здесь отводится открытости и готовности идти на компромисс. Часто в начале стажировки мы наблюдаем патовую ситуацию. На предприятии, впервые принимающем российского стажера, обычно чувствуется определенное волнение. Хотя план прохождения стажировки уже составлен, все же не совсем ясно, что и как нужно говорить «чужаку», о чем его можно спрашивать, а о чем нет. Не хотелось бы ненароком обидеть стажера. Кроме того, он ведь тоже собирается что-то получить от предприятия, поэтому не должен бы «задирать нос».

Стажер тоже волнуется. В конце концов, для него все ново и непривычно: предприятие, сотрудники, окружение, язык. Он тоже боится допустить ошибку или что-то сказать невпопад. В соответствии с нормами своей культуры он, как правило, воспринимает себя на предприятии гостем, а потому ожидает, что инициатива будет исходить от «хозяев». В результате мы получаем ситуацию с разнонаправленными ожиданиями сторон, ограниченную общительность. Все это крайне затрудняет сближение сторон.

Часто такая ситуация усугубляется из-за того, что стажеры ведут себя скорее замкнуто, спокойно и очень серьезно (по нашим меркам). Они очень редко улыбаются, при общении с ними очень трудно понять их реакцию. В результате сотрудники предприятия перестают понимать, что было сделано правильно, а что неправильно.

Из-за ограниченности прямой обратной связи со стажером порой создается впечатление, что того вообще ничего на предприятии не интересует, да и с коллегами общаться ему не хочется. При самом плохом стечении обстоятельств его вообще посчитают неприступным и надменным. Не однажды нам звонили с предприятия, принявшего стажера, и просили: «Поговорите, пожалуйста, с моим стажером. Я вообще не могу понять, понимает ли он меня, доволен ли он. Правда, когда я его спросил, он ответил мне, что все в порядке. Но у меня складывается совершенно иное впечатление! Ни я, ни мои коллеги не можем найти подход к нему».

#### *Эмоции и взаимоотношения*

Поскольку при разрешении подобных ситуаций особую роль играют коммуникабельность и эмоциональность в общении, мы должны рассмотреть важнейшие аспекты аффективных и нейтральных культур.

Представители нейтральных культур никак не показывают свои эмоции, они их хорошо контролируют. Это не означает, что у представителей таких культур отсутствуют чувства, просто общепринятые нормы поведения запрещают им открыто выражать эмоции.

Так, 75 из ста западных немцев никогда открыто не выразят досаду, если кто-то из коллег мешает им работать. При этом получается, что Германия «самая нейтральная» из всех западноевропейских стран [3]. И если понаблюдать за поведением топ-менеджеров или бизнесменов, которые лично друг с другом не знакомы, можно убедиться в правильности этого вывода. У новичка, попадающего на немецкое предприятие, тоже складывается такое впечатление.

На самом же деле здесь просто принято строже контролировать себя в присутствии посторонних. И это полностью объясняет описанное выше поведение участников.

Наконец, немцы в восприятии представителей других культур выглядят тяжелыми людьми, «с которыми не хочется завязывать дружбу. А вот как деловые партнеры они просто идеальны» [2]. В таких условиях стажерам разумнее всего просто приспособиться к особенностям другой культуры. Но поскольку нейтральность ассоциируется с необщительностью, то, пойдя на такую адаптацию, мы теряем возможность лучше понять друг друга, возможность войти в круг «своих».

Как только будет преодолена отчужденность и новичка «по ощущениям» примут в круг «своих», картина может кардинально измениться. Внутри этого круга часто наблюдаются элементы поведения, свойственные аффективным культурам. Мысли и чувства выражаются как вербально, так и не вербально. Можно смеяться или, наоборот, демонстрировать гнев и досаду. Оживленная речь сопровождается выразительной мимикой и жестами. Другое значение приобретают понятие «близость» и «дистанция». Близость или физический контакт, например, похлопывание по плечу, вообще-то не являются типичным элементом поведения для нейтральной немецкой культуры и поэтому в большинстве случаев воспринимаются как проявление неучтивости. В кругу «своих» они становятся уместными, их даже ждут, когда нужно кого-то эмоционально поддержать.

На средних предприятиях, а также в поведении менеджеров нижнего и среднего звена на крупных предприятиях можно обнаружить элементы скорее аффективной, нежели нейтральной культуры. Коммуникация здесь прямая. Чувства являются неотъемлемой частью этой коммуникации, потому не скрываются. Тон сердечный, отношения носят личный характер и, конечно, никогда не ограничиваются работой. Здесь в порядке вещей открытые высказывания о проблемах и критика конкретных людей.

Иногда российским участникам программы бывает не легко справиться с откровенной критикой в их адрес. Сказанное относится и к тем случаям, когда критика касается не только самого человека, а и его окружение, например, когда она затрагивает политическую ситуацию в России. Причем в контексте немецкой культуры такой вид коммуникации свидетельствует скорее о доверии и близости. Если собеседника считают посторонним («чужим»), то в подобных ситуациях стараются избежать конфронтации, которую могут вызвать откровенные высказывания. В контексте русской культуры участник, как мне представляется, конечно, обязан защищать и отстаивать интересы своей группы. Поэтому

необходимо морально быть готовым к тому, чтобы услышать от немецких коллег вопросы об экономических условиях и политической системе России, часть которых будет носить весьма острый характер.

### *Сближение*

Дистанция между людьми часто сокращается благодаря открытости. Предпосылки для этого есть, поскольку немецкие фирмы добровольно проявили готовность принять стажеров из России. Если рассматривать мотивы их поведения, то можно обнаружить целый ряд положительных моментов: интерес к российскому рынку, стремление расширить существующие контакты, любопытство к непостижимым русским и их загадочной стране, потребность получить ту или иную информацию из первых рук, стремление помочь.

Безусловно, это лишь часть мотивов, но наш опыт говорит, что эти мотивы – самые важные. За последние годы значительно возрос интерес немецких компаний к сотрудничеству с российскими предприятиями. Это видно при опросе компаний на предмет готовности принять стажеров. Не следует забывать и о том, что интерес к стране растет также за счет документальных телефильмов и передач о России. Наряду с уже упомянутым экономическим интересом существенно растет спрос на туристические поездки по стране, которые позволяют составить собственную картину о ней. Причем, в последнее время в отношении многих российских регионов этот спрос намного превышает предложение.

Такой позитивный настрой, конечно, нужно использовать. Стажерам можно рекомендовать включать в свои презентации самые различные тематические блоки. Потом, в зависимости от потребности, можно будет использовать их в различных сочетаниях. По опыту могу сказать, что немецких партнеров особенно интересуют следующие темы: Из какого региона России приехал стажер? Как там обстоят дела? Как и на что там живут люди? Чем занимается предприятие, на котором работает стажер? Кто партнеры по кооперации и потребители продукции? Как организована работа? И, само собой разумеется, интересен сам стажер, и не только как коллега, но и как человек. Как выглядит его рабочий день? Как живет его семья? Чем он занимается в свободное время? Где он проводит отпуск?

Заинтересованные немецкие коллеги пытаются таким образом познать иной, незнакомый и отчасти экзотический для них мир. Фотографии, на которых изображено не только предприятие стажера, традиционная для этих мест кухня, музыка и искусство – есть много всего того, из чего можно построить мост, благодаря которому исчезнет отчужденность. Но одними фактами и голой информацией невозможно задеть чувства другого. В конечном итоге отношения строятся на открытости и эмоциональности.

## **2.4 Вопросы статуса**

Любое общество предоставляет некоторым из своих членов более высокий статус по сравнению с другими, демонстрируя тем самым, что к этим людям следует относиться с

особым вниманием. Если статус присваивается в соответствии с определенными заслугами или достижениями человека, то мы говорим о приобретенном статусе, и о культурах с достигнутым статусом. Если же статус зависит от происхождения, возраста, пола или образования, то тогда речь идет о культурах с предписанным статусом.

### *Статус и символы статуса*

Нигде культурные различия так явно не бросаются в глаза, как в вопросах, связанных со статусом. Этому есть две существенные причины. Во-первых, статус находит выражение преимущественно в статусной символике: титулы, визитные карточки, служебный автомобиль, одежда, офис и интерьер офиса ... Во-вторых, быстро становится понятно, что означает каждый символ и что является мерилom статуса как такового. В российских коллегaх многое поражает немецких партнеров:

- на информационное мероприятие в один из ведущих немецких банков являются с пластиковым пакетом;
- знакомясь с работой предприятия, ничего не записывают и ничего не спрашивают; некоторые вообще не имеют при себе ни блокнота, ни ручки;
- у одних – вычурные, тисненные золотом визитные карточки с причудливыми титулами; у других – целый набор самых разнообразных визитных карточек;
- слишком молоды для занимаемой должности;
- генеральный директор в компании десятью сотрудниками;
- менеджеры по продажам, которые на самом деле оказываются обычными продавцами;
- часами стоят в московских пробках, но на метро не ездят;
- манера одеваться и макияж у многих неуместно элегантны или гипертрофированы.

Теперь некоторые варианты ответа на вопрос, почему эти моменты кажутся странными для немецких коллег:

- Деловая встреча в банке должна проходить в соответствии с нормами формального этикета. Папка для бумаг или портфель здесь уместны, но никак не пластиковый пакет, который вызывает неподдельное удивление.
- Отсутствие блокнота и ручки является сигналом того, что это посещение предприятия стажеру заведомо неинтересно, он ничего от него не ждет. Хорошие вопросы, наоборот, служат показателем заинтересованности и компетентности. Для представителей немецкого предприятия такие вопросы часто означают, что их выступления понравились.
- Чем серьезнее компания, тем скромнее выглядит визитная карточка. Статус определяется скорее качеством бумаги и оформления. В немецких деловых кругах всегда обращаются к лицу, занимающему определенный пост, предполагающий наличие соответствующих полномочий и компетенции. Если же вдруг оказывается, что у этого человека есть еще и другие функции и интересы (что очевидно из его

набора карточек), то немецкий партнер теряет уверенность в том, что разговаривает с нужным ему человеком, а ситуация в целом представляется ему несерьезной.

- Из-за определенных различий в системах образования выпускники высших учебных заведений в Германии начинают свою трудовую карьеру довольно поздно, когда им уже около или чуть больше тридцати лет. Ответственные должности требуют соответствующего опыта, а на это в Германии нужно время.
- Термин «генеральный директор» вызывает ассоциации с крупной компанией. Для небольшого предприятия подобная должность кажется ненужной. В последнее время этот титул вообще воспринимается как старомодный.
- Аналогичная ситуация с менеджером по продажам. Термин «менеджер» на немецких предприятиях относится к служащим, занимающим руководящие посты.
- Время - деньги. Действовать эффективно и вовремя быть на месте всегда важнее, чем, тратить много времени на дорогу, но соответствовать своему статусу.
- Очень короткие юбки, высокие каблуки, глубокие вырезы в контексте немецкой культуры больше подходят для проведения свободного времени, чем для серьезной работы. Женщинам, одетым таким образом, следует опасаться сплетен о том, что они заняли свою должность и получили этот статус вовсе не благодаря результатам работы.

Но все это внешние аспекты. Они сразу бросаются в глаза, потому что не вписываются в формальный, сдержанный и прагматичный немецкий ландшафт. Более важны конкретные ситуации, в которых участники доказывают свою готовность работать, потому что Германия принадлежит к числу стран, в деловой культуре которых особое место занимает результативность работы.

#### *Приобретение статуса*

В немецкой компании руководитель получает признание рядовых сотрудников благодаря своей компетентности и готовности к труду. Одного титула или занимаемой должности вовсе не достаточно. Об этом свидетельствуют следующие примеры:

Одна из участниц сообщила нам по телефону: «На моем предприятии меня вообще не воспринимают как коллегу. Мне не поручают никаких важных и интересных задач, вместо этого я занимаюсь обычной текучкой. Шеф вечно торопится, так что у меня даже нет возможности детально обсудить мои вопросы».

Конечно, это стало для нас поводом, чтобы связаться с предприятием и договориться о встрече с его руководителем. После того как мы описали ему ситуацию глазами участницы, мы получили следующий ответ: «В начале практики я спросил г-жу А., как она планирует распределить свое рабочее время. Я всегда задаю этот вопрос, потому что так я сразу вижу, как себя позиционирует стажер. Она мне ответила, что хотела бы работать с 9:00 до

15:00. Тем самым она сама определила свое место – и отнюдь не в составе руководителей. Я сделал свои выводы. Для того, кто претендует на должность менеджера, это просто несерьезно. А на того, кто работает так мало, я не хочу тратить свое время».

У другой участницы была иная ситуация: «Как вы знаете, я проходила стажировку в консалтинговой компании. Сначала мне казалось, что я здесь лишняя. У всех было много дел. Компании надо было провести мероприятие, подготовить материалы, разослать их, решить массу организационных вопросов. Хотя сотрудники и отвечали на мои вопросы, я заметила, что у них на самом деле на меня нет времени. Поэтому я спросила, могу ли я им чем-нибудь помочь. Мне ответили, что делать копии и раскладывать их по конвертам мне вроде бы не положено по должности, но никаких других задач на тот момент не было. Дома я ни за что не стала бы делать такую работу, но здесь я увидела, что все в компании занимаются только этим. Итак, я три дня не отходила от ксерокса и упаковывала конверты. Уже тогда я заметила, что сотрудники компании стали смотреть на меня совершенно по-другому. После того, как мероприятие состоялось, я смогла спокойно обсудить с коллегами все мои вопросы. Они подробно описали мне все сферы деятельности компании, объяснили все процессы, показали все документы, которые меня интересовали. Мне также предоставили возможность получить дополнительные консультации у клиентов компании и партнеров».

Решение провести те три дня у копира полностью оправдало себя.

В Германии именно менеджер среднего звена не должен стоять в стороне, если для выполнения срочной работы не хватает людей. Сотрудники предприятия, на котором участники проходят стажировку, поначалу присматриваются к тому, что готовы делать стажеры, а потом делают свои выводы. Поскольку для предприятия стажеры – это правительственные стипендиаты, иностранцы, руководители, потенциальные клиенты и, наконец, гости, то маловероятно, что им будут открыто указывать на недостаточную готовность к работе.

В этом может заключаться проблема: стажеру из вежливости и уважения не говорят о том, что от него ждут большего, а он, не получив этого сигнала, не будет относиться к работе иначе. С подобной ситуацией, как следует из моего опыта, особенно часто сталкиваются тот, кто проходит стажировку на предприятиях оптовой или розничной торговли:

Участник, прошедший стажировку на нескольких предприятиях розничной торговли, был этим очень доволен. Он узнал много нового из того, что можно было бы применить и в России. Единственное, чего он не понял: почему дама-руководитель предприятия и

заведующая отделом часто сами выставляли вино на полки, если это обязанность других сотрудников, и вообще, менеджерам не подобает делать такую работу.

Поговорив о стажере на фирме, мы узнали, что хотя господин Б. и хороший специалист, который задавал много вопросов и действительно хотел чему-то научиться, но непонятно, как он мог стоять и спокойно смотреть на то, как дамы тащили к шкафу тяжеленные ящики с вином, чтобы быстрее выставить его для покупателей. У хорошего продавца только одна цель – предложить покупателю самый полный ассортимент. И если перед праздниками полки с вином быстро пустеют, то их надо как можно быстрее заполнить вновь. Это делают даже руководители, если остальные сотрудники заняты.

Такое понимание ситуации свойственно немецким предприятиям, где цели компании ставятся выше собственного статуса. Похожий пример я могу привести из собственного опыта работы. Когда одно из крупных немецких предприятий розничной торговли открыло свой первый магазин в России, мы консультировали его по вопросам подбора персонала. Главным требованием к должности начальника отдела было то, что он будет непосредственно работать с покупателями. Когда очередь дошла до руководителя отдела «Овощи и фрукты», немецкий коллега, подбиравший работника на эту должность, сказал: «Мне достаточно посмотреть на руки человека, чтобы сразу определить, работает он сам или нет. Работа с фруктами и овощами оставляет на руках характерные следы».

Для меня это одно из самых существенных различий между немецкими и российскими предприятиями. На немецких предприятиях менеджеры нижнего и среднего звена участвуют в работе вместе со всеми, если возникает такая необходимость. Что касается российских менеджеров, то они, наоборот, часто не хотят с этим связываться: соблюдение дистанции в отношениях с подчиненными для них важнее, чем принцип «вместе засучить рукава». Это очень четко сформулировал один из российских участников программы: «Я хочу управлять, а не работать». Для немецкой компании это самый верный путь к неуважению со стороны коллег.

На одном из постпрограммных мероприятий другой участник сформулировал это так: «Я не имею права приходить в компанию как потребитель, которому что-то должны предлагать; я должен приходить как человек, готовый что-то дать». В связи с этим я рекомендую будущему стажеру заранее подумать о том, каким образом он может объединить достижение собственных целей с пользой и для принимающей его немецкой компании.

#### *Вопросы статуса на переговорах*

В культурах с приобретенным статусом вести переговоры означает, прежде всего, разговаривать с теми, кто знает предмет и обладает соответствующими полномочиями. Не обязательно это руководитель компании. В эффективно работающей организации все направления работы распределены между специалистами, которые несут ответственность

за результаты на этих участках. Они не только готовят для руководства информацию, нужную для принятия решений, но и действуют самостоятельно. В свою очередь, начальник, как правило, одобряет принятые подчиненными решения и не допустит, чтобы мнение этого – назначенного им – ответственного специалиста было проигнорировано.

Один из стажеров рассказал следующее: «Во время моей стажировки на предприятие приехала делегация из России, которая проводила переговоры о закупке оборудования. Поскольку это немецкое предприятие активно работает на российском рынке, то в организационной структуре есть должность менеджера, отвечающего за сбыт в России. Он и вел переговоры с немецкой стороны. Спустя несколько дней по всем существенным вопросам было достигнуто согласие.

Но потом российская делегация неожиданно стала настаивать на встрече с руководителем предприятия. Зачем это внезапно им понадобилось, они не говорили. Поскольку руководитель компании обычно подолгу находился в командировках, было чрезвычайно трудно выбрать подходящее время для встречи. Дни летели один за другим. После того как о встрече все-таки договорились, руководитель предприятия спросил о цели этой встречи. В ответ российская сторона ответила, что хотелось бы обсудить возможные скидки. На это руководитель с иронией заметил: «Вы, что, хотите купить всю фирму?»

Для немецкого руководителя в данной ситуации было просто невыносимо нарушить существующее разграничение полномочий. У него есть менеджер по сбыту, отвечающий за проведение этих переговоров. Этот сотрудник успешно зарекомендовал себя в работе с клиентами, и у него есть все полномочия договариваться о ценах и условиях поставок. Краткая реплика в ответ на попытку российских заказчиков обратиться «через голову нижестоящего руководителя» ясно дает понять, что глава предприятия занимается совсем другими вопросами.

Для немецких компаний нетипично разделять на переговорах профессиональную компетентность и полномочия. Поэтому российский участник программы, желающий наладить контакты для своего предприятия, должен быть не только хорошим специалистом. Без соответствующих полномочий его не будут воспринимать как адекватного партнера. И, конечно, он должен не просто получить от своего предприятия все формальные полномочия, но и гарантировать выполнение всех договоренностей, достигнутых им во время встреч с немецкими партнерами.

В рамках одного из постпрограммных мероприятий российский участник заметил по этому поводу следующее: «Как вы знаете, я должен был найти для своего предприятия заказчиков

в Германии для покупки специальных конструкций из литого бетона. Ясно, что задача была нелегкой. Я был по-настоящему счастлив, что у меня были все полномочия для проведения переговоров, и я даже договорился с немцами о пробной поставке. Пробную партию мы должны были отгрузить еще четыре месяца назад, но руководство моего предприятия так до сих пор и не решило этот вопрос. Могу представить себе, что теперь думают о нас немцы».

Такие ситуации не только укрепляют в глазах немцев стереотипные представления о «ненадежности русских», но и ставят под удар репутацию стажера, проводившего переговоры.

Считаю необходимым отметить, что для партнерских отношений в России немецкие предприятия ищут соответствующие российские компании. Всевозможные администрации различных уровней, а также различные госучреждения интересуют немецкие фирмы как реальные заказчики. Поэтому общие декларации представителей администраций о поддержке сотрудничества, в том числе и сделанные в письменном виде, не играют такой роли, как в России.

## **2.5 Отношение ко времени**

Составление графика работы и его выполнение являются признаком монокронности немецкой деловой культуры. Многие считают их, помимо прочего, проявлением надежности и вежливости. Полихронность российской деловой культуры определяет совершенно другое поведение. Из-за столь разных сочетаний, как показывает опыт, и возникают сложности и конфликты.

С точки зрения немца, восприятие времени русским человеком выглядит так: «В России понятия «время» и «пунктуальность» являются растяжимыми. Если деловая беседа должна состояться в определенное, оговоренное сторонами время, то это означает для обеих сторон «ориентировочно в это время»... В деловом обороте максима «Время - деньги» не признается незыблемой истиной. Пожалуй, здесь более популярно другое высказывание: «Деньги – это деньги, а время - это время». Это объясняется тем, что рабочая сила в России более чем дешевая, и рабочее время, похоже, ничего не стоит» [13].

«Русских удивляет то, что немцы живут по графику, учитывая каждую минуту. Если начало встречи Вам удобно назначить, скажем, на 8-45 или на 9-15, то можете быть уверены, что Ваш российский партнер округлит это до целого часа в ту или в другую сторону, поскольку в России минуты не учитывают. Если Вы в России при первой встрече вынуждены долго кого-то ждать, не относите это на свой счет. Это не говорит о том, что Вас не уважают, Ваши намерения не воспринимаются серьезно или неинтересны. Это просто связано с другим восприятием времени...» [8]

«Представления о времени в Германии и России разительно отличаются. Если для российского делового партнера пунктуальность вообще не является добродетелью, то для немца – одной из главных. В России любую работу принято выполнять неспеша, пока вдруг не окажется, что осталось катастрофически мало времени. Тогда начинается паника и суматоха...Рамки краткосрочного планирования (в этот момент, сейчас, сегодня) в России принципиально отличаются от долгосрочных элементов организации рабочего времени, принятых в Германии (неделя, месяц, год)... Если возникают проблемы, то русские сначала ждут, не изменится ли что-нибудь к лучшему, или не разрешатся ли эти проблемы сами собой. Если этого не происходит, они начинают импровизировать. Не случайно русские считаются большими мастерами импровизации» [8].

Эти примеры наглядно свидетельствуют, что, говоря о восприятии времени, мы имеем дело с двумя противоположными мирами. Разумеется, стажеры приезжают в Германию со своим пониманием времени и своим отношением к нему. При этом они должны считаться с тем, что поведение, построенное на этом отношении, трактуется иначе.

Опоздание воспринимается многими немцами как невежливость и ненадежность. Считается, что опоздавший демонстрирует, как он мало считается со своим деловым партнером, если заставляет его тратить время на ожидание.

Также считается невежливым отвечать на телефонные звонки во время деловой встречи или беседы. Фактически Вы тем самым демонстрируете, что собеседник для Вас мало значим. В монохронной культуре, такой как немецкая, во время оговоренной продолжительности встречи Вы посвящаете все свое внимание только Вашему собеседнику. В это время любые разговоры с другими и любое прерывание беседы ради других дел является для него сигналом, что у Вас есть дела, более важные, чем беседа с ним.

В монохронных культурах принято располагать действия во времени последовательно одно за другим. Проблема в том, что представители полихронных культур считают не нужным вписывать человеческие отношения в систему планирования рабочего времени. Там, где считается нормальным делать несколько дел одновременно, будет правильно и уместно, прервав на полуслове телефонный разговор, поздороваться с давним приятелем. Пример сказанному, который мы нашли в [14]:

«Один русский, энергичный мужчина лет 40, блестяще владеющий немецким языком, директор среднего российского торгового предприятия, приезжает в Берлин на переговоры со своим поставщиком. Переговоры, к которым обе стороны тщательно готовились, проходят очень плодотворно, и у русского остается свободный день перед отлетом домой. Воспользовавшись этим, он звонит своему давнему партнеру в Гамбург, чтобы договориться о встрече. Кроме того, он уже давно собирался попросить помочь ему открыть счет в престижном немецком банке. Об этом тоже нужно будет поговорить во время

предстоящей встречи. Итак, он звонит в Гамбург, застаёт своего партнера в офисе, чему несказанно рад, и сообщает, что завтра в первой половине дня он будет в Гамбурге, чтобы обсудить все вышеперечисленные вопросы.

По реакции своего партнера он замечает, что тот отнюдь не в восторге от такого развития событий. Немец объясняет ему, что завтра, к сожалению, не удастся встретиться, потому что у него уже назначены встречи, которые уже нельзя отменить или перенести. Правда, он может поручить кому-либо из своих сотрудников встретиться с ним и в личной беседе обсудить дела. Телефонный разговор заканчивается тем, что русский, сожалея о том, что встречи не получится, вежливо прощается со своим партнером».

Оценка данной ситуации русским далее описывается так: «Когда он положил трубку, его охватило чувство горечи: почему он не использовал такую возможность увидеться со мной? Неужели он не рад меня видеть? Он же мог изменить свои планы, в конце концов, речь идет о нашем общем бизнесе!» [14].

И видение этой ситуации немцем: «Как ему могло придти в голову, что я сейчас возьму и просто поменяю из-за него свои планы? В конечном итоге, речь идет не только обо мне, из-за этого моим деловым партнерам тоже придется планы. Он же знает меня как надежного партнера, который никогда не срывает деловые встречи. Но я поступаю так со всеми партнерами, а не только с ним. Я бы с удовольствием пошел ему навстречу, но единственное, что я в этой ситуации могу сделать – поручить это дело одному из моих помощников. Так будут выполнены запланированные дела, и я смогу через помощника провести с ним переговоры».

То, что в сфере отношения ко времени сталкиваются два противоположных мира, можно отчетливо проследить на примере отношения к планированию времени. Немецкие предприниматели, планируя свое время, удовлетворяют собственную потребность в уверенности относительно того, что поставленная цель достижима, поскольку путь к ней продуман и ясен. Каждый знает, что и когда он должен делать. Человек находит время написать продуманный план, потому что благодаря этому будущее становится обозримым, и он сможет сосредоточиться на главном. Если произойдут изменения, план можно будет откорректировать.

Взгляд русского на планирование иной: зачем тратить время на какие-то планы, если его (времени) и так не хватает. На одном из тренингов в российской фирме это прозвучало коротко и ясно: «Давайте не думать, давайте работать!» В основе такого отношения лежит убеждение, что обязательно произойдет что-то, что повлечет за собой изменения в плане. Поэтому давайте лучше подождем и посмотрим, что произойдет.

Рассуждая таким образом, много чего начинают и пробуют начать. Это приводит и к тому, что не все из того, что было затеяно спонтанно и в спешке, будет доведено до конца. Это

было удачно сформулировано сотрудниками одной из российских компаний во время одного из наших тренингов. Предложение: «Наше предприятие достигнет в будущем успеха, если нам удастся...» - они продолжили так: «...если нам удастся делать хотя бы что-нибудь до конца!»

Вопрос: «Стоит ли вообще задумываться о будущем и тратить время на его планирование?» - связан с проблематикой самоопределяемых и ведомых извне культур, которой посвящен следующий раздел.

## 2.6 Самоопределяемое и ведомое извне поведение

Это последний аспект культур, который мы рассмотрим. В рамках исторического развития Западной Европы Германия всегда относилась к тем культурам, для которых скорее характерно самоопределение. Это означает, что любая форма развития планируема и достижима, что, обладая соответствующими знаниями, можно добиться власти над природой. Поэтому неудивительно, что 82% опрошенных немцев из Западной Германии согласились с утверждением: «То, что со мной произойдет, зависит только от меня» [3]. Если я в ответе за себя и за то, что со мной происходит, то мне не хочется зависеть от случая. Из этого возникает потребность не только планировать события, но и делать это как можно подробнее и точнее. Чем больше факторов я смогу учесть, тем меньше будет риск того, что со мной произойдет что-то неожиданное. Вот небольшой пример из личной жизни:

Мы договорились с друзьями отправиться в поход. Где-то за десять дней до назначенного срока я получаю такой запрос: «Давайте попробуем отправиться в путешествие 29.01. Чтобы спланировать маршрут, мне нужно знать, едем мы общественным транспортом или на своих машинах? Далее: будем останавливаться на обед? Или, может быть, возьмем с собой «сухой паек»? Я бы предпочла первое. Погода в это время года не очень благоприятна для пикника под открытым небом. Давай определимся с этим, тогда можно будет планировать точнее».

Как видите, мы (немцы) действительно стараемся все предусмотреть и не отдавать ничего на волю случая, особенно если речь идет об отдыхе!

Успех определяется возможностью контролировать внешнее окружение. Недовольство растет, когда обстоятельства выходят из под контроля, например, самолет вылетает позже или партнер по бизнесу не делает того, что он должен делать. Чтобы обеспечить успех, т.е. контроль над будущим развитием ситуации, компания должна действовать «на опережение». Для предприятия это означает необходимость разработки стратегии во всех ее аспектах. В основе всех этих действий лежит уверенность в том, что владеешь обстановкой. Однако и в самоопределяющихся культурах прослеживаются тенденции постепенных изменений. Относительно высокая плотность населения вместе с антропогенной нагрузкой на окружающую среду (промышленность, развитие

инфраструктуры) уже привели к изменению мышления. Развитие идет в направлении идентификации с экологическим саморегулированием. «Менеджер вмешивается в происходящее, но не является его инициатором. Система организаций и рынков живет своей собственной жизнью, на которую хотя и можно влиять, но которой нельзя управлять» [3].

Россия мне представляется страной, где превалирует культура, ведомая извне, так же, как, например, Китай или Япония. Они исходят из того, что человек является частью природы, а поэтому должен действовать в согласии с ней. Существует множество возможностей приспособиться к внешним воздействиям, которые экономически также вполне разумны: приспособиться к желаниям клиентов, связать свои интересы с интересами других компаний, освоить технологические разработки других компаний и работать над их усовершенствованием. Идеалом считается успешное приспособление к внешним силам. Однако, в культурах, ведомых окружающей средой, также имеются различия между фатализмом и обречённостью. «Вера в то, что будущее зависит только от внешних обстоятельств, может привести к фатализму и смирению» [3].

Именно этот аспект, очевидно, очень близок специфике России, по крайней мере, так кажется внешне: «Эта покорность судьбе помогает русским переживать трудные времена, переносить неизбежное и приспособляться к самым неблагоприятным обстоятельствам. Однако одновременно она приводит к чрезмерной терпимости к неуважению человека, социальной несправедливости и произволу бюрократии, и временами выражается в пассивности, даже апатии» [13].

То, что это не только взгляд со стороны, видно из следующей цитаты: «Какая это старая русская болезнь, это томление, эта скука, эта разбалованность – вечная надежда, что придет какая-то лягушка с волшебным кольцом и все за тебя сделает: стоит только выйти на крылечко и перекинуть с руки на руку колечко!» (Иван Бунин)

Я привела эти высказывания, поскольку из них, как мне кажется, становится понятно, почему некоторые российские стажеры кажутся нам недостаточно целеустремленными, почему им иногда трудно сформулировать, чего они хотят достичь здесь, в Германии. Ответ «я хочу посмотреть» в этом контексте становится понятным. В большей или меньшей мере это означает: «Я еще точно не знаю, что мне предстоит. Поэтому я еще не могу сказать, что я буду делать в этой ситуации». Для немца такой подход лишает возможности оказать ему помощь, поскольку именно цели стажеров определяют направление поиска и выбор предприятия для стажировки. Как прикажете организовать хорошую стажировку, если отсутствует очень важный для планирования элемент и в распоряжении нет необходимой информации.

Иногда даже кажется, что стажер действительно воспринимает поездку как «волю судьбы», которую нужно стерпеть и приспособиться под существующие условия.

Так, у нас однажды был случай, когда участник шесть недель своей стажировки прожил в квартире, где у него не было возможности приготовить себе еду. Плита на кухне была. Но она не работала. И хотя мы часто разговаривали с ним по телефону, чтобы узнать, как у него дела и все ли в порядке, он ничего об этом не сказал. Он «типично по-русски» смирился с этим и поведал об этом неудобстве только на заключительном семинаре.

Это не единственный, хотя, безусловно, экстремальный случай, но он ясно показывает: мы можем сделать что-либо для участников только тогда, когда они обращаются к нам, говорят с нами или объяснить нам, что они хотят или что им мешает. Это тем более необходимо, поскольку стажировка и пребывание в Германии имеют определенные временные рамки, которые нельзя раздвинуть. С моей точки зрения, довольно рискованно просто пассивно ждать, что же будет. Очень возможно, что-то, на что надеешься, вообще не случится.

## Глава 3

### ТИПИЧНЫЕ НЕМЦЫ – СОВЕТЫ СТАЖЕРАМ

#### Особенности стажировки в Германии

Стажировка в Германии – это не только серьезный межкультурный вызов, но и сознательное изменение вашей роли. С одной стороны у себя дома стажеры являются менеджерами, привыкшими к повседневной ответственной работе, а с другой стороны за рубежом – они стажеры, практиканты.

В своей повседневной деятельности они индивидуумы, полномочные принимать решения, здесь они участники групповой программы, к которой должны приспособиться и в рамках которой должны действовать. Эта глава поможет участникам программы оптимально подготовиться к стажировке в Германии, быстрее ориентироваться в процессе стажировки и успешно налаживать и реализовывать деловые контакты.

#### 3.1 Подготовка

Что я могу сделать до поездки в Германию, чтобы стажировка прошла успешно? Что я могу дать немецкому предприятию, и что я хочу от него получить? Умелый баланс между целенаправленным решением своих задач и гибким дипломатичным подходом к реализации избранной стратегии – вот главная предпосылка успешной стажировки.

##### *Ваши цели и возможности немецких предприятий*

Если вы хотите, чтобы ваша стажировка в Германии состоялась и прошла успешно, то почту для неё желательно подготовить еще в России. При этом следует учитывать два основных фактора: цели российского участника и конкретные возможности немецкого предприятия для организации и проведения стажировки.

Обратимся, прежде всего, к вопросам, связанным с целями участников.

Еще во время обучения в рамках Президентской программы, каждый из ее участников работает над решением той или иной проблемы, представляющей интерес для его предприятия. Зачастую эта проблема и пути ее решения бывают достаточно подробно описаны и представлены в выпускной работе. В то же время нам представляется, что заметная часть этих работ носят скорее научный, чем прикладной характер.

Мы также встречаемся и с ситуациями, когда цели, ставившиеся участниками при поступлении на Президентскую программу, существенно трансформировались к ее завершению. В некоторых случаях участники переходят на работу в другие предприятия, что изменяет цели их стажировки в Германии самым радикальным образом.

Все это существенно затрудняет понимание целей, которые выпускник хотел бы достичь на стажировке в Германии. Я достаточно часто замечаю, что проектные задания на стажировку, в которых и сформулированы цели, недостаточны для решения о приеме российского кандидата на стажировку.

Поэтому, вы должны, в первую очередь, сами для себя решить: «Чего я ожидаю от стажировки в Германии?» Если мы слышим от кандидата: «Я хотел бы ознакомиться с современным менеджментом в Германии», то, скорее всего, на стажировку он вообще не будет принят. Цели, сформулированные, например, как: «Мне хотелось бы посмотреть, как руководят персоналом или как работает отдел маркетинга» не позволят организовать вам действительно хорошую стажировку в Германии. Вас просто направят в отдел персонала или в отдел маркетинга, при этом будет невозможно заранее определить, узнаете ли вы там то, что вас интересует. Ведь, как мы уже отмечали, не все функции обязательно концентрируются в одном отделе, т.к. кое-что немецкие предприятия просто «покупают» на стороне.

А вот, если вы скажете: «Хотелось бы посмотреть, как разрабатываются брэнды, и как здесь с ними работают», или: «Хотелось бы узнать, как здесь добиваются соблюдения стандартов качества», то это уже гораздо лучше. Организаторы будут искать маркетинговое агентство, специализирующееся на разработке брэндов, или предприятие с хорошо налаженной системой управления качеством.

Если вы не можете сформулировать свои цели так конкретно, просто опишите свою ситуацию. Тем самым вы поможете своим немецким партнерам. Например: «В последние годы наше предприятие быстро росло. Для того, чтобы справиться с возросшим объемом работы, нам пришлось взять на работу много новых сотрудников, но мы все равно не справляемся. Как повысить эффективность работы?» Если вы опишите свою ситуацию таким образом, вашим немецким партнерам будет проще организовать эффективную стажировку. Они найдут предприятие с идентичной динамикой роста, обрисуют вашу ситуацию и попросят помочь.

Однако нередко, как и в приведенном выше примере, для решения проблемы необходим комплексный подход, поэтому знакомства с одним отделом или одним предприятием недостаточно. В таких случаях мы связываемся с разными предприятиями, они рассказывают нам о своем видении проблемы и о возможности стажировки. Как правило, это позволяет гораздо эффективнее подготовить программу стажировки.

Впрочем, немецкая сторона предполагает, что фундаментальная подготовка в рамках Президентской Программы, позволяет слушателям точно идентифицировать проблемы своего предприятия и формулировать техническое задание на стажировку в Германии.

К вопросу "Чего я ожидаю от стажировки в Германии?" примыкает вопрос "Что я должен сделать в Германии для своего предприятия?" Но на этапе подготовки к пребыванию в Германии и при выборе предприятия для прохождения стажировки эти вопросы не следует

смешивать. Ведь участник стажировки одновременно является менеджером, специалистом в своей области, следовательно, он должен ставить перед собой конкретные цели как специалист. Такая постановка вопроса поднимет его как специалиста в глазах немецких коллег.

Если предприятие, отправившее его учиться, поставило перед ним дополнительные задачи, то их и следует декларировать как дополнительные задачи. Немцы вполне нормально отнесутся к желанию стажера получить дополнительную информацию для своих коллег на родном предприятии и привезти домой новый опыт. Однако при этом нужно четко разграничивать свои собственные цели и дополнительные поручения. В противном случае у немецких партнеров сложится впечатление, что стажер сам толком не знает, чего хочет, умеет всего понемногу, при этом все не слишком хорошо.

Второй важный фактор успешной стажировки – знание возможностей немецких предприятий. Мы уже говорили, что немецкие предприятия могут очень сильно отличаться друг от друга. Причем самую узкую специализацию имеют средние предприятия. Например, в строительном секторе одни предприятия выполняют только бетонные работы, другие занимаются только внешней отделкой, третьи специализируются на окнах и дверях.

Таким образом, если вы в своей заявке напишете, что хотите познакомиться с работой строительного предприятия средней величины, то Вашим кураторам будет крайне сложно подобрать подходящее. Поэтому проще сначала самостоятельно поискать в Интернете предприятия в интересующей вас области, узнать профиль и основные направления деятельности хотя бы некоторых из них. Сегодня почти у всех предприятий есть свои сайты в Сети, поэтому их легко найти с помощью поисковой системы по ключевым словам. Если знаний немецкого языка пока не хватает, вам наверняка помогут ваши преподаватели по иностранному языку.

Таким образом, вы получите общее представление о ситуации в интересующей вас области, а в заявке сможете написать: «Я хотел бы пройти стажировку на среднем по размеру строительном предприятии типа фирмы С. в городе Н.» А если вы при этом укажете и электронный адрес этой фирмы, то кураторы будут достаточно четко представлять себе, что именно вас интересует, и смогут целенаправленно искать подходящую фирму.

Итак, не обязательно лично связываться с немецкими фирмами, если вы этого не хотите. Но заранее получить общее представление о немецких предприятиях вашей отрасли и таким образом уточнить свои планы – это, на мой взгляд, необходимая предпосылка успешной стажировки. Помимо поиска в Интернете можно рекомендовать проконсультироваться у участников Президентской программы, уже прошедших стажировку в Германии. Ценную помощь могут оказать также немецкие внешнеторговые палаты, Делегация немецкой экономики и другие организации, представляющие немецкие предприятия в России.

*Ваша заявка*

Конечно, вы можете заранее связаться по Интернету с теми фирмами в Германии, которые представляют для вас наибольший интерес. Однако нужно знать, что немецкие предприятия, как правило, рассматривают запросы, полученные в электронной форме только в том случае, если они содержат конкретные данные. Поэтому уже в первом электронном письме нужно коротко представиться и четко сформулировать цель.

При этом обязательно укажите, что вы - участник Президентской программы, успешно прошли собеседование для прохождения стажировки в Германии, либо, что собеседование у вас еще впереди. Кроме того, обязательно дайте ссылку на общество ИнВЕНТ (InWEnt gGmbH) – генерального менеджера Президентской программы в Германии. Тогда немецкое предприятие сможет получить дополнительную информацию о программе на сайте InWEnt. К электронному письму приложите свой квалификационный профиль и краткую справку о своем предприятии. Если у вашего предприятия есть свой сайт в Интернете, дайте ссылку на него.

Пример: Так может выглядеть запрос до отборочного собеседования

Уважаемые дамы и господа!

Меня зовут Иван Сидоров. Я - начальник отдела маркетинга хлебобулочного завода. По должности я отвечаю за исследование рынка, разработку рекламной стратегии и привлечение новых заказчиков. В настоящее время я завершаю обучение в рамках Президентской программы. Кроме того, я посещаю курсы немецкого языка, потому что подал заявку на прохождение стажировки в Германии в рамках правительственного соглашения. В Германии генеральным менеджером этой программы является общество ИнВЕНТ.

В случае успешного прохождения собеседования я в рамках программы приеду в Германию на три месяца. Программа предусматривает восьминедельную стажировку на одном из немецких предприятий. На стажировке мне хотелось бы узнать, что нужно сделать для укрепления рыночных позиций моего предприятия и как нам выделиться среди конкурентов. Я буду рад, если мне представится возможность стажироваться на Вашем предприятии.

Чтобы Вы смогли получить представление обо мне и о моем предприятии, прилагаю к письму свой квалификационный профиль и портрет предприятия.

С уважением Иван Сидоров



Пример: Так может выглядеть запрос *после успешного прохождения отборочного собеседования*

Уважаемые дамы и господа!

Меня зовут Иван Сидоров. Я руковожу работой отдела маркетинга хлебобулочного завода. По должности я отвечаю за исследование рынка, разработку рекламной стратегии и привлечение новых заказчиков. В настоящее время я завершаю обучение в рамках Президентской программы. Кроме того, я посещаю курсы немецкого языка, потому что подал заявку на прохождение стажировки в Германии в рамках правительственного соглашения и недавно получил положительный ответ. В Германии генеральным менеджером этой программы является общество ИнВЕНт.

Вероятнее всего, уже осенью этого года я приеду на три месяца в Германию. Мое пребывание в Германии финансируется из средств указанной программы. Программа предусматривает восьминедельную стажировку на одном из немецких предприятий.

На стажировке мне хотелось бы узнать, что нужно сделать для укрепления рыночных позиций моего предприятия и как нам выделиться среди конкурентов. Я буду рад, если мне представится возможность стажироваться на Вашем предприятии.

Чтобы Вы смогли получить представление обо мне и о моем предприятии, прилагаю к письму свой квалификационный профиль и портрет предприятия.

С уважением Иван Сидоров

<b>Квалификационный профиль</b>	
<b>Имя, фамилия</b>	Иван Сидоров
<b>дата рождения 23.06.1977</b>	23.06.1977
<b>Адрес</b>	ул. Петрова, 32/46, 156014 Кострома
<b>Область</b>	Костромская
<b>E- Mail</b>	<a href="mailto:i_sidirov@mail.ru">i_sidirov@mail.ru</a>
<b>Телефон</b>	
<b>Профессиональный опыт</b>	1999-2000 - Торговый представитель 2000-2002 - Начальник отдела закупок ООО Костромские пищевые продукты  с 2003 года - Начальник отдела маркетинга ООО Хлебобулочный завод
<b>Образование</b>	1993-1998 – Учеба в Костромском Технологическом университете, факультет деревообработки, инженер-технолог С 2004 г. - повышение квалификации менеджеров (в рамках Президентской программы), без отрыва от производства
<b>Знание иностранных языков</b>	Немецкий, могу объясняться
<b>Контакты/цели</b>	Хотел бы познакомиться с работой с четкой организационной структурой и налаженной системой сбыта. Приобрести опыт и практические навыки в изучении рынка и разработке фирменного стиля предприятия (Corporate Identity). Завязать новые деловые и личные контакты
<b>Предполагаемая тема проекта</b>	Разработка фирменного стиля (Corporate Identity) для ООО Хлебобулочный завод

## Пример портрета предприятия

<b>Портрет предприятия</b>	
<b>Название предприятия</b>	ООО Костромской Хлебобулочный завод
<b>Адрес</b>	ул. Энгельса, 82 156016 Кострома
<b>Контактное лицо</b>	Александр Петров, генеральный директор
<b>Телефон</b>	
<b>E- Mail</b>	www.bulochkakostroma.ru
<b>Правовая форма</b>	ООО
<b>Год основания</b>	1983
<b>Продукты и услуги</b>	производство разнообразных хлебобулочных изделий (примерно 8 тонн в сутки)
<b>Покупатели, заказчики</b>	Клиенты небольшие магазины, торговые сети – наша доля на рынке в регионе составляет 45%
<b>Годовой объем продаж</b>	152 млн. руб.
<b>Число работников</b>	130 человек

Если вы собираетесь завязывать контакты перед стажировкой, не надейтесь, что все предприятия, к которым вы обратились, обязательно ответят. Здесь действует принцип рекламных почтовых акций, это значит, что средняя доля полученных ответов составляет 5-10%. Если больше, то это уже большой успех. Конечно, количество полученных ответов зависит от тщательности отбора фирм и оттого, насколько точно и логично вам удалось сформулировать свои цели.

В этих письмах сначала следует только поинтересоваться, есть ли возможность пройти стажировку на данной фирме. При получении положительного ответа советуем давать свое согласие только при полной уверенности с вашей стороны, что это именно то предприятие, которое вам нужно. В любом случае желательно предварительно связаться с кураторами, которые отвечают за организацию вашей стажировки в Германии. Вполне возможно, что у консорциума уже есть подходящие партнеры, или он уже провел собственные исследования

и отобрал интересные предприятия. Поэтому прежде чем принять окончательное решение, обговорите с ними альтернативные варианты.

Немецкие фирмы нормально относятся к тому, что участник программы обращается к нескольким предприятиям, ждет ответа и только потом принимает окончательное решение. Гораздо хуже будет, если вы, дав согласие, потом откажетесь. Поэтому мы настоятельно рекомендуем вам еще до отъезда наладить тесные контакты с вашими кураторами в Германии.

#### *Визитные карточки, сувениры и прочее...*

Многие вещи следует обязательно предусмотреть и подготовить дома, до отъезда на стажировку. В этом разделе мы дадим советы, которые могут показаться вам простыми, но, надеюсь, окажутся полезными в Германии.

**Визитные карточки** желательно иметь на двух языках. На них должна быть актуальная информация, и не должно быть ошибок. Если позволяет время, обратитесь к своему куратору в немецком учебном центре и попросите посмотреть, вся ли важная для немецких партнеров информация указана на визитке. Иногда вкрадываются ошибки; а бывает, что перевод в принципе правильный, но используются не употребительные в современном немецком языке формулировки.

Некоторые слова английского языка могут иметь в Германии несколько другую трактовку. Например, слово «Dealer» в немецком языке обычно используется, когда речь идет о торговле наркотиками, т.е. имеет однозначно негативный подтекст. Поэтому гораздо лучше написать «*autorisierter Händler*». Конечно, визитка – это скорее формальность, но и такая формальность дает определенную информацию о владельце.

**Стиль одежды** на немецких предприятиях обычно не строго формальный. Исключение составляют, пожалуй, лишь банки, страховые компании, другие финансовые учреждения, адвокатские конторы, риелторские компании и высшее руководство крупных фирм. Строгие костюмы надевают обычно в особо важных случаях. В остальное время предпочтение отдается более простой и удобной одежде. Вполне возможно, что менеджеры среднего звена являются на работу в джинсах.

У женщин выходной/праздничный наряд и одежда, уместная на рабочем месте различаются более четко. Рабочая одежда более практична, выдержана в деловом стиле часто менее женственная. У менеджеров высшего звена она бывает, как правило, особенно сдержанной. Во многих магазинах модной одежды представлен соответствующий ассортимент – коллекция одежды для деловых женщин.

**Информационные материалы** о вашем регионе и предприятии нужно приготовить и взять обязательно. Они не обязательно должны быть в бумажной форме, хотя рекламные проспекты и брошюры, выполненные с хорошим полиграфическим качеством, по-прежнему входят в стандартный набор материалов, используемых для презентации предприятия.

Поскольку в большинстве своем немцы слабо информированы о российских регионах, желательно иметь с собой достаточно большое количество как текстовых материалов о вашем регионе, так и фотографий. Если у вас материалы в электронной форме, предварительно убедитесь в том, что они запускаются в различных конфигурациях операционной системы, т.е. лучше пользоваться стандартным программным обеспечением. Не все немецкие компании пользуются новейшими программами!

**Сувениры** – сложный вопрос. Перед поездкой надо хорошенько продумать, что подарить незнакомым немецким коллегам в знак внимания и благодарности. Это могут быть, например, практические мелочи для офиса с российской символикой: брелки или рабочие тетради с российским дизайном, или же кофейные чашки с российскими мотивами. Сложнее в последнее время обстоит дело с классическими российскими сувенирами из дерева и керамики. Одним они нравятся, и они ставят их на видное место, другим они не нравятся, поэтому эти сувениры очень скоро исчезают где-нибудь в шкафу.

Заранее предсказать предпочтения незнакомых людей просто невозможно. Также невозможно предугадать, какой сувенир понравится больше: с портретом Ленина или с гербом царской России. Еще одна возможность отблагодарить немецких коллег – это порадовать их блюдами русской кухни. Многим немцам будет, по меньшей мере, любопытно попробовать что-то из национальной кухни России. Ну и, конечно же, это могут быть классические российские сувениры: чай, конфеты и водка. Кроме того, можно подарить альбом о родном регионе и компьютерные диски с местными пейзажами.

Обязательно возьмите с собой хороший словарь. Конечно, его можно приобрести и в Германии, но книги, особенно специализированные издания, в Германии существенно дороже.

### **3.2 Менеджер дома – стажер в Германии**

Конечно, очень не просто быть одновременно и менеджером, и стажером, к тому же на средних по размеру предприятиях в Германии менеджеры очень близки к практической работе. Поэтому немцы ожидают, что российские стажеры тоже будут активно участвовать в работе, когда это необходимо с производственной точки зрения. Это связано не столько с их статусом стажера, сколько с каждодневной работой предприятия. В условиях нацеленной на результат немецкой культуры стажер должен сначала заслужить уважение своих немецких коллег. Поэтому заранее продумайте, что можно сделать для немецкого предприятия, исходя из вашей квалификации и знаний языка.

Наш опыт показывает, что стажировка проходит успешно, если предприятие и стажер находят баланс отношений по вопросу «давать и получать». Такой подход предполагает две вещи: во-первых, вы знаете, что именно вам нужно «получить». Об этом уже говорилось выше. И, во-вторых, вы готовы дать принимающему вас на стажировку предприятию что-то «полезное».

Что именно будет полезно для предприятия, зависит от его целей и интересов. Это может быть, например, информация о рынках, где языком общения остается русский, и какие-то обобщения этой информации, перевод материалов и оказание помощи русскоязычным клиентам предприятия – если этот рынок представляет интерес для немецкого предприятия. Сложнее, если предприятие не проявляет интереса к этим рынкам. Какую же работу поручат стажеру на немецком предприятии? Это зависит от его квалификации и, вполне возможно, от уровня владения немецким языком. Это может быть и работа, предполагающая наличие квалификации, например, самостоятельная работа над проектом, и прямое участие в производственных процессах или выполнение простых задач.

### *Общение*

Если участник программы приехал в Германию на три месяца, то после вводных семинаров он покидает не только отель, в котором он жил во время этих семинаров, но и город, в котором они проходили. Он переезжает в другой город, иногда совсем маленький, живет один в небольшой квартире или в общежитии в отдельной комнате, но с общей ванной и кухней. До этого все участники имели общую для группы программу, выполнение которой проходило «под присмотром» кураторов. После начала стажировки каждый отвечает сам за себя, причем оказавшись в новой и незнакомой обстановке.

Даже если сначала вы будете чувствовать себя не очень уверенно, следует сразу взять за правило открытый контакт с немецкими коллегами. Вы можете оказаться на предприятии, которое еще никогда не работало с российскими стажерами. В этом случае для сотрудников фирмы ситуация будет столь же новой и необычной. Но они **добровольно** решили принять у себя стажера. Взяв на себя эту ответственность, они выполняют свои обещания и постараются организовать для участника содержательную и интересную программу. Поэтому старайтесь вести себя со своими немецкими коллегами открыто и приветливо. В конце концов, с этой точки зрения, не столь важно, насколько бегло и правильно вы говорите по-немецки.

Многим немцам нравится, когда иностранные гости стараются говорить по-немецки, то есть на языке, который многие считают очень сложным. Поэтому они стараются не замечать ошибок, а если не поняли вас, то просто переспросят. Если вы хотите улучшить свои знания немецкого языка, то попросите своих немецких коллег помочь, например, спрашивайте, какое выражение будет уместно в данной конкретной ситуации. Главное, общаться со своими немецкими коллегами, разговаривать с ними.

Немцы тоже наверняка будут стараться, как можно больше разговаривать со стажерами. Есть два момента, которые могут осложнить ваше взаимопонимание. Это диалекты и темп речи. Жители большинства регионов Германии предпочитают говорить на местном диалекте, а не на литературном немецком языке, при этом различия между диалектами порой очень велики. Например, не каждый саксонец свободно поймет шваба, баварца, жителя северной Германии или Мекленбурга, если они говорят на своем диалекте. Поэтому когда немецкое телевидение берет интервью у человека, говорящего на одном из региональных диалектов, то дополнительно даются субтитры на немецком литературном языке.

Если сами немцы не всегда понимают своих соотечественников, то ничего удивительного, если их не понимают стажеры из России. И никто не рассердится на стажера, если тот попросит немца повторить свою мысль, из-за того, что он чего-то не понял. Сказанное относится и к темпу речи. Разумеется, при общении с Вами немцы будут стараться говорить медленно и четко. Но когда человек говорит на родном языке, ему трудно контролировать себя и он машинально увеличивает темп речи, без остановки нанизывая фразу за фразой. В этом случае тоже никто не обидится на стажера, если он скажет, что собеседник говорил слишком быстро, и он не все понял.

Взаимопонимание возможно лишь в том случае, если люди говорят друг с другом, не важно, на каком языке и в каком темпе. Чаще всего сотрудники немецких предприятий недовольны тем, что стажеры очень немногословны, и во время беседы с ними отсутствует обратная связь. Это значит, что российские стажеры никак не показывают своим немецким собеседникам, следят ли они за ходом беседы – ни с помощью жестов (можно кивнуть или отрицательно покачать головой), ни с помощью реплик («Это понятно» или «Вы говорили слишком быстро»). Такое, часто полное, отсутствие обратной связи мешает немцам ориентироваться при коммуникации с гостями из России и усиливает взаимную неуверенность. Единственный вывод, который можно сделать: надо как можно чаще и как можно больше говорить на немецком языке.

Помимо языка общения для успешного взаимопонимания партнеры должны договориться о «правилах игры». У каждого предприятия существуют собственные правила, касающиеся продолжительности рабочего дня, количестве перерывов в работе, правила пользования Интернетом, телефоном и копировальной техникой. На фирмах по-разному принято вести себя в перерывах для отдыха, варить и пить кофе, праздновать дни рождения сотрудников – или вообще их не праздновать.

Самый простой способ сориентироваться во всем этом – спросить своего куратора или кого-то из других сотрудников предприятия, как это у них принято, и какие неписанные правила поведения существуют на фирме. Кстати, нет ничего зазорного в том, чтобы расспросить немецких коллег о том, как решить некоторые бытовые вопросы. Они ведь хорошо знают, где что лучше покупать, где и как можно хорошо провести свободное время.

Основная сложность при планировании стажировки заключается в том, что необходимо совместить две разные вещи. Это, с одной стороны, цели и организация производственных процессов на предприятии, возможности его сотрудников и задачи, которые оно ставит перед стажером. С другой стороны, это интересы стажера, который хочет получить представление о производственных процессах, причём более полное – по своей специальности; кроме того, он должен выполнить проектную работу, получить информацию для своих коллег и вышестоящего начальства, установить контакты. Поэтому обычно еще до начала стажировки составляется план, в котором указывается, когда и где будет работать стажер, какую работу он будет в это время выполнять и кто курирует его с немецкой стороны. Такой план стажировки выглядит примерно так:

Пример плана стажировки

<p><b>План стажировки</b></p> <p>Фирма: Образцовая</p>
--

Стажер: Иван Сидоров

Адрес

Куратор

Стажировка с..... по

Календарная неделя	Задача / Отдел	Контактное лицо / Специалист
43	Знакомство с предприятием, правила техники безопасности, знакомство с ассортиментом продукции и философией предприятия	
44	Маркетинг и сбыт, работа с потенциальными заказчиками и клиентами	
45	Поступление и обработка заказов, планирование реализации продукции, материально-техническое обеспечение, задание на производство, предоставление документации	
46	Подготовка к производству, производство, отгрузка продукции, послепродажное обслуживание, обеспечение качества	
47	Калькуляция, учет производственных издержек, финансы и контроллинг	
48	Углубленное знакомство с маркетингом и системой сбыта: подготовка и участие в ярмарках и выставках, анализ этого участия	
49	Углубленное знакомство с маркетингом и системой сбыта: разработка программ по укреплению связей с клиентами	
50	Отчет о стажировке, презентация, подведение итогов	

В соответствии с этим планом предприятие определяет общее содержание стажировки. На крупных предприятиях стажер нередко «путешествует» из одного отдела в другой и помимо основного куратора в каждом из этих отделов с ним занимаются свои специалисты. На малых и средних предприятиях за работу со стажером обычно отвечает один сотрудник. Если возникают вопросы, на которые он не может ответить сам, ему оказывают помощь другие специалисты.

Этот план - основа стажировки, однако в него всегда можно внести изменения. Желательно только, чтобы стажер как можно раньше высказывал свои пожелания по изменению плана. Например, если немецкий образовательный консорциум – организатор стажировки – предлагает ему посещение выставки или другой фирмы для получения консультации, то ему следует поговорить с куратором на фирме и выяснить, можно ли внести соответствующие коррективы в план, если да, то, как перенести ранее запланированные мероприятия на другие сроки. Если стажер хочет провести презентацию своего предприятия и региона, он должен предварительно обсудить с куратором, когда и где это лучше всего сделать.

Наверняка, с самого первого дня стажировки будет возникать много вопросов. Но мы советуем участникам программы, не задавать их все сразу, а сначала составить список, сгруппировав их по темам. Как показывает опыт, стажеру требуется не менее двух недель, чтобы получить общее представление о предприятии и начать разбираться в подробностях. На этом этапе еще раз просмотрите свой список вопросов, обновите его и расположите вопросы по степени важности. После этого можно обсудить с куратором, каким образом можно будет получить ответы на эти вопросы. Не исключено, что существуют соответствующие справочники, возможно, что придется организовать встречи с соответствующими специалистами.

Для того, чтобы не отвлекать людей от работы, лучше всего дать специалистам вопросы заранее и обговорить с ними расписание консультаций. Тогда они смогут заранее подготовиться к беседе и лучше ее организовать. Эти встречи тоже можно включить в план стажировки, а беседа благодаря хорошей подготовке будет интенсивной и пройдет без помех.

Например, для стажеров, работающих на предприятиях розничной торговли, мы организовали дополнительную консультацию в компании «Метро». Стажеры заранее подготовили список вопросов, мы передали его представителям фирмы. К нашему удивлению на встречу пришел не только директор, но и еще два или три сотрудника фирмы – специалисты в тех областях, которые интересовали стажеров. Получилась очень интенсивная и интересная беседа, которая продолжалась на два часа дольше, чем было запланировано изначально.

Может быть, в вашем списке окажутся вопросы, на которые представители предприятия не смогут ответить. В этом случае можно связаться с организатором стажировки – немецким образовательным консорциумом – не исключено, что там вам смогут помочь.

### *Отношения*

Ранее мы уже говорили о том, какое большое значение для успешной работы на немецкой фирме имеют хорошие отношения с куратором и с другими работниками предприятия. Мы также объяснили, что нужно делать, чтобы наладить такие отношения.

Сами собой такие отношения на немецких предприятиях не возникнут. Теперь наша задача их поддерживать. Это можно делать по-разному. Мы считаем, что наиболее важные формы – это признание и обратная связь. Что же подразумевает обратная связь?

Нужно регулярно информировать не только куратора, но и других работников предприятия о том, чему вы научились и что узнали, как идет работа над проектом, что вам особенно нравится, что было наиболее важным. Не помешает также поблагодарить немецких коллег за помощь и выразить надежду, что они будут помогать вам в дальнейшем. Ваше «Спасибо большое!» немцы воспримут не только как выражение признательности, но и как побуждение продолжать в том же духе.

Конечно, обратная связь подразумевает и критические замечания. При этом в Германии – как и во многих других странах – важно не только, что именно сказано, но и как это сказано. Особую роль здесь играет язык, т.е. умение находить правильные слова.

Приведем один пример:

В самом начале работы по Президентской программе у нас был один участник, проходивший стажировку на небольшом предприятии пищевой промышленности. В начале девяностых годов его владелец и руководитель приобрел в ходе приватизации часть крупного комбината и с огромным трудом и большим риском для себя создал небольшое, но успешно работающее предприятие. Таким образом, в этом регионе с депрессивной экономикой появилось более 150 надежных рабочих мест. Кроме того, он оказывал поддержку целому ряду социальных и культурных проектов в регионе. Владелец предприятия стал известным в регионе человеком и, конечно же, гордился тем, что сделал. Он с удовольствием согласился принять на своем предприятии стажера из России, хотя лично и не был заинтересован в российском рынке, просто ему хотелось оказать помощь. Вначале стажировка проходила гладко, немецкие коллеги хорошо приняли стажера.

Через две недели состоялось подведение первых итогов с участием начальников отделов. Они попросили стажера рассказать о его впечатлениях.

«Я считаю, что вы неправильно руководите предприятием, потому что .....» Воцарилось гробовое молчание, и никто из немцев больше ничего не сказал. В дальнейшем стажировка проходила в напряженной и прохладной атмосфере.

Не исключено, что формально стажер мог быть прав, но немецкие коллеги восприняли это совершенно иначе. Может быть, они отреагировали бы по-другому, если бы он нашел другие слова.

Например, можно было сказать: «Мне не совсем понятно, почему Вы работаете именно так...». Тем самым он, возможно, заставил бы своих немецких коллег задуматься, но при этом не обидел бы их, как обидел своим замечанием, что они все делают неправильно.

Немцы вполне нормально относятся к критике, но она не должна быть такой прямолинейной, тем более, если ее высказывает человек посторонний, иностранец. Поэтому мы советуем участникам высказывать критику очень осторожно, по крайней мере, в начале стажировки. Лучше сначала расспросить о причинах.

Например, всегда можно сказать: «Сотрудники предприятия еще не предоставили мне необходимые данные». В таком высказывании факт отсутствия нужной информации дополнен подтекстом, который можно воспринять как указание на вину другого. Но ведь можно сказать и по-другому, например: «У меня еще нет информации об организации сбыта на Вашем предприятии. К кому я мог бы обратиться?» Факт отсутствия информации озвучен, однако это сделано без скрытого намека, что в этом виноват кто-то другой. Вместо этого задан конструктивный вопрос о возможности получить дополнительную информацию. Тем самым куратору предложено вернуться к этому вопросу. Если он отвечает: «С этим вопросом лучше всего обратитесь к господину Майеру!», то понятно, что нужно делать. Идете к этому самому господину Майеру и говорите ему: «Мой куратор, господин Мюллер, сказал, что вы хорошо разбираетесь в вопросах организации сбыта. Мне не хватает информации, господин Мюллер считает, что вы могли бы мне помочь».

На многих немецких предприятиях существуют неписанные правила, которые можно назвать системой взаимных обязательств. Поэтому господин Майер, скорее всего, не сможет проигнорировать эту просьбу. Во-первых, к нему обратились как к ведущему специалисту, во-вторых, де-факто к нему за помощью обращаются два человека: сам стажер и его куратор, так как именно он направил стажера к господину Майеру. Поэтому разумнее всего попросить назвать конкретного человека, который может вам помочь, и дальше работать с ним.

#### ***Завершение стажировки***

«Встречают по одежке, провожают по уму». Надо не только разумно организовать начало стажировки, ее завершение тоже не следует пускать на самотек. Хорошо организованное расставание – это не только демонстрация результатов, но и благодарность коллегам за поддержку и помощь. Хорошо организованное расставание – это не просто завершение

очередного этапа работы, но и мостик для будущего обмена мыслями и идеями, а может быть и для более тесного сотрудничества.

Примерно за две недели до окончания стажировки следует задуматься над тем, надо ли организовывать заключительное мероприятие и если да, то в какой форме. Можно, например, представить результаты своей проектной работы и/или пригласить работников предприятия на небольшую церемонию завершения стажировки.

В Германии все это следует заблаговременно обсудить с куратором. В конце концов, он лучше знает, когда и в какой форме следует провести такое мероприятие. Иногда само предприятие тоже планирует небольшое торжественный акт прощания со стажером, и это еще одна причина для того, чтобы скоординировать свои действия.

Кроме того, при завершении стажировки в Германии стажеру принято выдавать сертификат. Такой сертификат играет в Германии важную роль при переходе с одного места работы на другое. Нового работодателя обычно интересует, какое впечатление оставил человек на прежней работе, его квалификация, отношение к работе и отношения с коллегами. Таким образом, при найме персонала предприниматель отчасти полагается на оценку своих коллег. Поэтому хороший сертификат – это своего рода рекомендация. Хороший сертификат имеет большое значение как для работодателя – он учитывается при найме нового работника – так и для работника, знающего, что от качества сертификата многое зависит. Поэтому в Германии действует обширный свод юридических и формальных предписаний по оформлению и выдаче сертификатов. Оформление сертификатов занимает довольно много времени, поэтому если Вы хотите его получить, Вам следует сказать об этом заранее, лучше всего, за две недели до окончания стажировки.

Образец сертификата о прохождении стажировки

**ЛОГИСТИК ГмбХ**

**Сертификат о прохождении стажировки**

Госпожа Елена Сидорова, род. 3 августа 1965 г., с 18 октября 2004 г. до 10 декабря 2004 г. проходила стажировку на предприятии Логистик ГмбХ с полным рабочим днем.

В этот период г-жа Сидорова выполняла следующую работу:

- сбор информации об экспедиторских услугах, логистике и транспортном хозяйстве в Германии, а именно:
- нормативно-правовые аспекты трансграничных перевозок,
- о нормах ввоза импортной продукции в Германию,
- система и инструменты контроллинга на транспортных фирмах,
- подготовка финансовой и налоговой документации,
- обработка корреспонденции;

- поиск новой информации.

Кроме того, г-жа Сидорова работала над проектом «Эффективная логистика как средство снижения затрат».

Благодаря острому уму г-жа Сидорова быстро уяснила поставленные перед ней задачи. Она инициативна, трудолюбива и прилежна. Работала прилежно и аккуратно. Порученные ей задания выполняла на редкость тщательно и точно. Она инициативна и заинтересована в хороших результатах. Мы всегда были ею очень довольны. У нее сложились замечательные отношения с руководителями и коллегами, т.к. она коллегиальна, открыта для сотрудничества, конструктивна и лояльна. Г-жа Сидорова была очень ответственным и надежным работником, работала внимательно и целеустремленно. В общении приветлива и естественна. Она очень хорошо вписалась в коллектив нашего предприятия.

Г-жа Сидорова покинула наш коллектив по окончании оговоренного срока стажировки. Мы благодарим г-жу Сидорову за хорошую работу, желаем ей и в дальнейшем больших успехов в работе и личного благополучия.

Кёльн. 14 декабря 2004 года

Макс Мустерман  
(Директор)

### *Как сохранить контакты*

Вы вложили много сил в налаживание хороших отношений и в успешное сотрудничество с немецкими коллегами, и, конечно, желательнее сохранить эти контакты и в будущем. Тогда вы сможете и в дальнейшем консультироваться с немецкими коллегами, обмениваться с ними информацией и таким образом помогать друг другу.

Как же сохранить контакты, не требуя при этом от партнера слишком многого, не налагая на него чрезмерных обязательств? Вернувшись домой, можно еще раз поблагодарить принимавшее предприятие и его сотрудников по электронной почте, прислать парочку фотографий, которые буду напоминать о проведенном вместе времени.

Если вы пообещали поддерживать контакты или прислать информацию конкретным сотрудникам, не откладывайте это в долгий ящик, постарайтесь сразу выполнить свое обещание. Если получение необходимой информации занимает больше времени, чем вы рассчитывали, держите своих немецких коллег в курсе, посылайте им время от времени краткие сообщения.

Если у вас с немцами нет конкретных договоренностей, все равно советуем регулярно, скажем, один раз в месяц, посылать короткие письма. Расскажите, как у вас дела и как вы используете полученные в Германии знания в своей работе. Предприятие поддерживало стажера и всячески помогало ему при выполнении проектного задания, поэтому ему интересно знать, как именно бывший стажер использует полученные знания и с какими проблемами сталкивается. Такого рода обратную связь немецкие предприятия обычно воспринимают как благодарность, это дает им ощущение, что время потрачено разумно и с пользой.

Если, вернувшись домой, вы сменили место работы, проинформируйте об этом немецких коллег и сообщите им свои новые координаты. Иногда немецкие коллеги сами стремятся возобновить контакты со своим бывшим стажером, например, ищут партнера для сотрудничества и хотят воспользоваться его помощью.

Бывает и так: мы звоним своему бывшему стажеру и получаем сухой ответ: «Он здесь больше не работает!» В таких случаях найти его бывает трудно, и возобновление контактов отнимает немало времени. Если же вы все-таки хотите обмениваться мыслями и сотрудничать с немецкими коллегами, то надо максимально облегчить возможность установить с вами контакт. Кстати, то же самое касается немецкого консорциума образовательных учреждений и общества ИнВЕНТ.

### **3.3 Сегодня стажер – завтра партнер**

Первый шаг на пути к будущему партнерству и сотрудничеству: вы должны завоевать уважение немецких коллег. Но не менее важно иметь соответствующие полномочия, конкретные представления о будущем сотрудничестве, подробную и надежную

информацию о родном предприятии, а также уметь слушать немецкого партнера и учитывать его интересы.

Представления некоторых российских бизнесменов об экономическом сотрудничестве с немцами можно проиллюстрировать следующим анекдотом: «Русский говорит немцу: «Давай создадим совместное предприятие для строительства моста через реку! Ты будешь строить мост, а мы предоставим реку». Тем самым в общей форме сформулирована основная проблема при завязывании экономических контактов: как правило, нам понятно, чего мы ожидаем от сотрудничества. Но лишь немногие тратят время и силы на то, чтобы подумать, какую пользу принесет сотрудничество потенциальному партнеру, почему он в нем заинтересован. А ведь это очень важно, и мы должны думать об этом заранее.

Если вы хотите наладить деловые отношения с немцами, учтите, что для них очень большое значение имеет первое впечатление. Вы должны выглядеть солидно и надежно. Это особенно важно для россиян, так как многие немцы считают Россию страной больших экономических возможностей, но одновременно и большого риска, страной с высоким уровнем коррупции и преступности. Поэтому если российский бизнесмен хочет добиться успеха, он постоянно должен доказывать свою серьезность.

Обычно немцы хотят знать, как долго предприятие уже работает на рынке, как отзываются потребители о его продукции, и в начале переговоров ведут себя сдержанно. Как правило, сначала речь идет о мелких заказах. По мере продолжения сотрудничества доверие возрастает, немцы очень ценят долгосрочные деловые отношения. Они стараются сохранять и развивать их, и пойдут на разрыв только в том случае, если вы совершили серьезную ошибку.

#### *Подготовка*

Если вы хотите использовать стажировку в Германии и для установления новых деловых контактов, то к этому надо подготовиться еще в России. Действуйте так же, как и при поисках предприятия для стажировки, т.е. тщательно изучите рынок и постарайтесь завязать первые контакты с интересующими вас фирмами. При этом можно использовать электронную почту, надо только по возможности точно представиться и рассказать о своих целях.

Первые заочные контакты с немецкими предприятиями напоминают свидание вслепую. ( За эту картину я очень благодарна своему коллеге Петеру Реслеру) Как и при свидании вслепую, у вас должны быть наготове четкие ответы на немногочисленные вопросы своего потенциального партнера. Ниже мы не только приведем эти вопросы, но и предложим поразмышлять над возможными вариантами ответов:

<b>Вопрос</b>	<b>Варианты ответов</b>
Ты кто?	Расскажите о себе, точно опишите профиль своего предприятия
Чего ты хочешь от меня?	кооперация экспорт/импорт технологии оборудование ...
Что ты можешь?	Расскажите об услугах или продуктах, которые вы собираетесь предложить уникальные особенности предприятия положение на рынке особые контакты предприятия
Почему ты выбрал меня как потенциального партнера?	Процесс идентификации: расскажите, как вы вышли на это предприятие? Критерии идентификации: что было решающим, почему вы обратились именно к этому предприятию? Сходство интересов: каковы возможные общие интересы?
Почему я должен сотрудничать именно с тобой?	Мы подходим друг другу, потому что мы похожи: совместимые продукты, технологии, «калибр» предприятия, примерно те же рынки... Мы подходим друг другу, потому что мы дополняем друг друга: Добавленная стоимость продукции (Added value), технологии, производственные мощности, знание рынка, доступ на рынок...
Как мне связаться с тобой, если я заинтересуюсь твоим предложением?	Контактное лицо Адреса Интернет E- Mail

	Знание иностранных языков Временной фактор
--	---

Не надо писать много и сложно, руководствуйтесь принципом: «Лучше меньше, но лучше». Старайтесь целенаправленно ориентироваться на потенциального партнера, тщательно отобранные факты выглядят обычно гораздо убедительнее, чем детальная и объемная документация, в которую требуется сначала вникнуть, прежде чем поймешь, представляет ли она для тебя интерес.

Если потенциальные немецкие партнеры проявили к вам интерес, можно готовиться к личным встречам. Если вы нашли несколько потенциальных партнеров, специально готовьтесь к каждой встрече в отдельности, потому что у разных предприятий могут быть разные интересы. Информация, представляющая интерес для одного предприятия, вовсе не обязательно будет интересна другим. Поэтому постарайтесь заранее точно выяснить, у кого какие вопросы, и какие требования. Только так вы сможете своевременно подготовить необходимые материалы хорошего качества.

#### *Чего следует избегать на переговорах с немцами*

Разумеется, вам не обязательно перенимать немецкие обычаи и традиции. Но если вы хотите немцам что-нибудь продать (не важно, в прямом или переносном смысле), то полезно будет знать, чего ни в коем случае нельзя делать.

Не следует выступать одновременно в нескольких ролях. Иногда один человек исполняет сразу несколько функций. Мы уже говорили об этом. Например, вас пригласили в качестве начальника отдела закупок фирмы, но в ходе беседы вдруг выясняется, что вы выступаете как независимый бизнесмен и делаете совершенно новое предложение. Во-первых, немцы не любят сюрпризов, во-вторых, человек, занимающийся одновременно несколькими делами, считается несерьезным, в третьих, немцам не нравится, когда смешивают разные сферы деятельности.

Вообще, стажерам в принципе трудно завязывать деловые контакты, т.к. на принимающем предприятии их будут воспринимать в первую очередь как стажеров, а не как деловых партнеров. Если вы все же хотите найти партнеров, заранее точно продумайте, как следует организовать стажировку с кем вести переговоры в качестве официального представителя своего предприятия. Иногда эти функции взаимно исключают друг друга, и не только потому, что «статус не тот», но и потому, что немцам может не понравиться, что их потенциальные российские партнеры пытаются через стажера «заглянуть к ним в карты».

Не надо завязывать деловые отношения «с порога», без подготовки. Деловые предложения должны быть тщательно подготовлены. В Германии в подобных ситуациях приходится долго писать письма и вести телефонные переговоры, прежде чем дело дойдет до личной встречи.

Если предложение сделано во время краткой встречи, оно считается несолидным. Представленные материалы должны выглядеть убедительно. Это значит: не надо использовать копии, записи, сделанные от руки, и документы, отпечатанные не на фирменном бланке, а на простой бумаге. Это выглядит так же непрофессионально, как флайеры или проспекты с плохой полиграфией. Ваше пребывание в Германии ограничено программой, поэтому необходимую предварительную работу вы должны сделать еще в России.

Не делайте общих предложений, конкретизируйте их. Многие участники нашей программы стремятся использовать это сравнительно короткое время, чтобы обратиться к максимальному числу потенциальных партнеров. При этом они делают одно предложение для всех, и потенциальный партнер сразу видит, что собеседник не имеет понятия ни о нем, ни о его потребностях. Такие предложения обречены приземлиться в корзине для мусора. Кроме того, многим бизнесменам не нравится, если сделанное им «эксклюзивное предложение» получили ещё двадцать человек.

У вас должны быть веские причины для беседы. В Германии на деловую встречу идут, чтобы обсудить конкретные вопросы и достичь конкретных результатов. Поэтому слова: «Я хотел бы познакомиться с вашим предприятием и ассортиментом выпускаемой им продукции» для немецкого предпринимателя не будут основанием для встречи. Другое дело, если он слышит: «Я менеджер по продажам. Поэтому моим мнением интересуются, когда речь идет об упаковке нашей продукции. Обычно мы покупаем упаковку за границей и в настоящий момент ищем новых поставщиков и новые виды упаковки. Поэтому мне хотелось бы познакомиться с вашим предприятием и его техническими возможностями». Но и в этом случае не удивляйтесь, если встретитесь не лично с директором предприятия, а с кем-либо из сотрудников.

Не давайте трудновыполнимых и расплывчатых обещаний. Немцы любят, чтобы разговор был конкретным, подробным, о реальных планах, их отпугивают неконкретные заявления и прекраснодушные планы. Вся важную информацию вы должны держать в голове или иметь возможность быстро найти ее. О производственных возможностях вашего предприятия лучше всего расскажет подробный список заказчиков и компетентные ответы на профессиональные вопросы.

Не стоит хвастаться большими связями, ссылаться на общих знакомых и делать намеки на очень выгодные контракты в будущем, это производит нежелательное впечатление. Не забывайте, что немцы могут выборочно проверить представленные вами отзывы заказчиков. Если при этом выяснится, что заказчик не помнит, о ком идет речь, потому что это было очень давно, да и заказ был совсем небольшой, или же речь вообще шла только о предложении, которое так и не было принято, то можно считать, что деловые отношения уже закончились, не успев начаться.

Не ориентируйтесь на быстрые деньги. Серьезные немецкие бизнесмены, как правило, заинтересованы в долгосрочных, стабильных, взаимовыгодных деловых связях. Поэтому

они мыслят категориями нескольких лет и строят долгосрочные планы. А желание российских партнеров получить краткосрочную прибыль они считают близоруким, так как рассчитывают получить гораздо большую прибыль от долгосрочных проектов.

Не смешивайте бизнес и личные дела. Личные проблемы, например, где что купить или куда съездить на экскурсию, следует решать после деловой беседы. Иначе сложится впечатление, что вы приехали в Германию, в первую очередь, чтобы решить собственные проблемы, а дела у вас на заднем плане. С личными вопросами не обязательно обращаться к директору фирмы или руководителю делегации, в этом вам могут помочь и рядовые работники предприятия.

Не преподносите сюрпризов в ходе деловых переговоров. Российские бизнесмены периодически ошарашивают своих немецких коллег новыми (и на взгляд немцев – авантюрными) идеями и предложениями, не имеющими ничего общего с первоначально поставленными задачами. Или же они знакомят их со своими друзьями, которые «бросают» такого рода идеи и предложения.

В таких случаях у немцев быстро создается впечатление, что российские партнеры используют налаживающиеся или уже существующие отношения в каких-то своих интересах или для продвижения других проектов. Им кажется, что российские партнеры их обманывают, что они не только решают изначально согласованную и поставленную задачу, но и преследуют свои личные интересы и тем самым существенно расширяют уже определенные рамки деловых отношений, что с немецкой точки зрения недопустимо. Это воспринимается как злоупотребление доверием, и, как правило, ведет к прекращению деловых отношений.

*Что раздражает россиян в немцах как деловых партнерах?*

Немцы всегда принимают решения только после тщательного изучения всех подробностей. Разумеется, это относится и к их деятельности в России, тем более что они продолжают считать Россию страной, в которой бизнес сопряжен с большими сложностями и риском. Поэтому прежде чем подписать контракт, немцы тщательно взвешивают все правовые и финансовые риски. Они не готовы сразу выкладывать деньги. Россиянам кажется, что такая медлительность и нерешительность немцев только затягивает дело.

Но этот процесс можно немного ускорить. Для этого надо быстро дать немецким партнерам всю необходимую информацию и постараться уже на подготовительном этапе зарекомендовать себя надежным партнером. По мнению немецких предпринимателей, надежный партнер в России – лучшая гарантия от непредсказуемости российского рынка.

Все еще существует стереотип о богатой Германии и богатых немецких предприятиях. Однако немцы очень экономно обращаются со своими деньгами и хотят точно знать, на что они будут использованы, и где, в конце концов, осядут. В Германии Россия считается страной с высоким уровнем коррупции. Поэтому немцы здесь особенно осторожны с

инвестициями и, прежде чем вложить в российское предприятие хотя бы один цент, подвергают все и вся тщательной проверке.

Вы не заставите немца потратить деньги или инвестировать средства только потому, что он богат. Богатство – не аргумент. Немец вряд ли признает, что он богат или что у его фирмы большой капитал, даже если это действительно так. В Германии не принято выставлять своё богатство напоказ. Немец скорее будет сетовать на то, как плохо у него или его фирмы идут дела. Сталкиваясь с таким отношением при личных или деловых контактах, многие россияне считают немцев скупыми или чересчур осторожными. Это может нервировать, но с этим вряд ли можно что-либо поделать, единственная возможность – не обращать внимания.

Немцы гордятся экономическими достижениями своей страны и своего предприятия. Поэтому некоторые склонны абсолютизировать собственный опыт и навязывать другим свои правила игры. Причем в последние годы это уже не общие поучения типа: «Как руководить предприятием в условиях рыночной экономики», а скорее совокупность правил и приемов, например, как вести себя в офисе, как общаться с клиентами, как искать поставщиков и как с ними работать.

Если бизнес в России терпит неудачу, то, по мнению немцев, в большинстве случаев виноват российский партнер. Коррупция и безответственность вкупе с запутанным законодательством – в общем, немало причин для критики.

А на свое собственное поведение можно уже не обращать внимания. Поэтому во время контактов постарайтесь дипломатично объяснить, что Россия – как и любая другая страна – имеет свои особенности в деловой жизни, которые следует учитывать, если хочешь добиться успеха. При этом здесь крайне важно правильно сформулировать то, что ты хочешь сказать. Не следует говорить: «В России это надо делать так!» или «Мы должны действовать так!», лучше сослаться на собственный опыт и дайте другой стороне возможность тоже принять участие в выработке решения. Можно, например, сказать: «В последние годы наше предприятие действовало подобным образом, и это дало положительные результаты. Может быть, и в нашем случае имеет смысл поступить так же. Как вы считаете?»

#### *Как закрепить достигнутое и двигаться дальше*

Для того чтобы работа и в дальнейшем была успешной, желательно закрепить достигнутые договоренности в официальном документе и обсудить дальнейшие действия. Мы имеем в виду в первую очередь не мелочи или детали, а основные вехи будущего сотрудничества, в том числе сроки. Таким образом, у вас будет основа для дальнейшей совместной работы.

Намеченный план надо соблюдать. Старайтесь предоставлять партнеру всю необходимую информацию и документы вовремя, т.е. в соответствии с договоренностью. Если промежутки между намеченными «вехами» в работе больше месяца, информируйте

партнера о ходе работы чаще. Таким образом, вы сможете убедить его в своей надежности, докажете ему, что намерены выполнять достигнутые договоренности, и как раз этим занимаетесь.

Иногда немецкие предприятия сталкиваются со следующей проблемой: российский партнер сообщает, что все идет по плану, хотя в действительности сильно отстает по срокам. Почему он так поступает? Во-первых, он хочет, чтобы его считали надежным партнером и не желает признавать, что не укладывается в оговоренные сроки. С другой стороны, может быть, он просто переоценил свои силы или недооценил задачу и надеется, что все еще можно исправить, что отставание можно нагнать.

Сотрудничая с немецкими предприятиями, лучше всего своевременно сообщать о возникающих сложностях. Обсудите сложившуюся ситуацию с немецкими коллегами и, если нужно, внесите согласованные изменения в план работы. Такой подход укрепляет взаимное доверие, так как демонстрирует партнеру, что вы заботитесь о его интересах, откровенно информируете его о возникающих сложностях, рассчитываете на его помощь и согласовываете с ним свои решения. Следовательно, вас можно считать надежным партнером даже в том случае, если вам не удалось выполнить достигнутые договоренности в срок.

Разумеется, такие отклонения от плана могут вызвать необходимость пересмотреть весь план и откорректировать его целиком, если этого требует ситуация. В этом случае немецкий партнер пойдет на это вместо того, чтобы регулярно выслушивать просьбы российского партнера внести те или иные изменения. Конечно, такой подход к решению сложных ситуаций исключение, а не постоянная форма работы. Если я в конце каждого месяца сообщаю, что не могу выполнить договоренность, то от такой откровенности мало толку. Из-за постоянных задержек немцы будут считать меня ненадежным партнером.

### **3.4 Целеустремленность и дипломатичность**

Целеустремленность и дипломатичность – вот ключевые качества, необходимые для успешного пребывания в Германии. И неважно, на какой срок вы приехали: на один месяц или на три, с какой целью: стажироваться или посещать фирмы и завязывать контакты с немецкими партнерами. Без целеустремленности у вас не будет четкого представления о том, чего вы хотите добиться. А это значит, что вы недостаточно настойчивы, и вам будет трудно добиться поставленных целей. Без дипломатичности трудно понять интересы другой стороны. А без такого понимания трудно привлечь на свою сторону немецких партнеров и объяснить им свои цели.

Проблемные ситуации лучше всего решать путем диалогов, причем в правильной последовательности нужных лиц. Диалог означает, что следует озвучить проблему и дать ей свое объяснение. При этом недостаточно заявить: «Это предприятие мне не подходит». Вы должны объяснить, почему оно вам не подходит, чем именно вы недовольны. Например: «С

некоторых пор на этом предприятии функции сбыта, отданы сторонней фирме. А я как раз хотел узнать, как строится работа торговых представителей».

Диалог предполагает, что вы не просто «сбрасываете» проблему, но и предлагаете свои варианты ее решения. То есть не надо говорить: «Вот проблема. Решайте ее!» или «Подберите-ка мне другое предприятие, более подходящее!» Лучше скажите: «Нельзя ли организовать посещение той фирмы, которая специализируется на связях с торговлей, у меня есть вопросы, на которые я надеюсь получить ответы. Если это невозможно, хорошо бы договориться с другим предприятием, пусть даже из другой отрасли, у которого есть широкая сеть торговых агентов, мне очень интересно познакомиться с их опытом».

Под правильной последовательностью нужных лиц мы понимаем то, что стажер сначала должен обратиться к сотруднику предприятия, который прикреплен к нему в качестве куратора. Выше мы уже говорили о том, что на немецких предприятиях четко соблюдается разделение полномочий и ответственности. Здесь не принято вмешиваться в чужую сферу деятельности или ответственности или обращаться «через голову». И немцев раздражает, когда это делают другие. Следовательно, прежде чем попросить представителя образовательного консорциума подыскать новое предприятие для прохождения стажировки, надо поговорить с куратором на фирме. Не исключено, что он сможет устранить проблему.

У любого немецкого предприятия много партнеров, и, как показывает опыт, нередко среди них есть фирмы, которые могут решить проблему стажера. Поэтому часто принимающее предприятие само может наладить контакты, нужные для стажера. Только в том случае, если попытки обсудить проблему с куратором не привели к успеху, можно обратиться за помощью в образовательный консорциум.

Если такой путь покажется вам слишком долгим, можно действовать следующим образом: прилагая усилия к тому, чтобы решить проблему на фирме, вы одновременно можете проинформировать о ней сотрудника образовательного консорциума. С ним можно посоветоваться, как действовать дальше. В любом случае на предприятии должны с самого начала знать о наличии проблемы и, по возможности, пытаться ее решить. В конце концов, участники президентской программы – менеджеры, и немецкие партнеры вправе ожидать, что они в состоянии конструктивно решать проблемы, ведь на своем предприятии они занимаются этим ежедневно.

### Список использованной литературы:

1. Зайдениц, Ш.; Баркоу, Б.: Эти странные немцы.- Москва: Эгмонт Россия Лтд., 1999 – 72 с. – Umschlagtext
2. v. Kursell, G.: Respekt, Überheblichkeit und Klischees – wie Deutsche und Russen einander sehen (Erfahrungen aus dem interkulturellen Training und dem Geschäftsalltag) – In: Rösch, O. (Hrsg.) : Interkulturelle Kommunikation; Stereotypisierung des Fremden – Auswirkungen in der Kommunikation; Wildauer Schriftenreihe. – Berlin: Verlag News & Media, Marcus v. Amsberg, 2000 – 299 S.
3. Trompenaars, F.: Handbuch globales managen: Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht. – Düsseldorf; Wien; New York; Moskau: Econ, 1993 – 271 S.
4. Steinbuch, P.A.: Organisation; Kompendium der praktischen Betriebs-wirtschaft. – Ludwigshafen (Rhein): Kiehl, 1990 – 412 S.
5. Berger, R.; Borkel, W.: Grundwissen Betriebsorganisation. – München: Heyne, 1991 – 367 S.
6. Neges, G.; Neges, R.: Management-Training: Leitfaden aus der Seminar-praxis; praktischen Führungsfälle, Führungsbausteine und Persönlichkeits-entwicklung. – Wien: Wirtschaftsverl. Ueberreuter, 1993 – 475 S.
7. Harss, C.; Semidelichina, O.: Entdeckungen im Osten: Personalentwicklung in Russland. – In: managerSeminare, Heft 47, März 2004. – S.79
8. Yoosefi, T.; Thomas, A.: Beruflich in Russland: Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte. – Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2003 – 132 S.
9. Olfert, K.; Steinbuch, P.A.: Personalwirtschaft; Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft. – Ludwigshafen (Rhein): Kiehl, 1993 – 504 S.
10. Lay, R.: Führen durch das Wort. – München: Wirtschaftsverlag Langen-Müller/Herbig, 1989 – 305 S.
11. Bergel, St.: Den Qualitätsvirus in die Köpfe setzen: Qualitätsoffensive bei Bosch – In: managerSeminare, Heft 83, Februar 2005.
12. vgl. dazu: Schaudwet, Ch.: Deutsche Unternehmen: Ungeahnte Stärken. -In: [www.wiwo.de](http://www.wiwo.de), 03.11.2004
13. Baumgart, A.; Jänecke, B.: Russlandknigge. – München: Oldenbourg, 2000 – 275 S. – S. 148

14. Lyskov-Strewe, V.; Schroll-Machl, S.: Russland. – In: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation; Bd. 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit. – Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2003 – 289 S.
  
15. Birkenbihl, M.: Train the Trainer. – München: Redline Wirtschaft bei Verlag Moderne Industrie, 2003 – 501 S.