

**Ветринская Виктория Владиславовна**

кандидат педагогических наук, доцент,  
доцент кафедры иностранных языков  
экономического факультета  
Российского университета дружбы народов

**Бурикова Светлана Александровна**

кандидат филологических наук,  
старший преподаватель кафедры  
иностраных языков экономического факультета  
Российского университета дружбы народов

**СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ  
ДЕЛОВЫХ КУЛЬТУР ГЕРМАНИИ  
И ИСПАНИИ КАК РЕФЛЕКСИЯ  
НАЦИОНАЛЬНЫХ КУЛЬТУРНЫХ  
ЦЕННОСТЕЙ**

**Аннотация:**

*В статье представлены результаты анализа особенностей межкультурного делового общения представителей западноевропейских компаний на примере предприятий Германии и Испании. Авторами рассматриваются основные ценности и принципы работы компаний. Особое внимание уделяется анализу различий и сходств корпоративных культур двух стран как отражению базовых ценностей национальных культур.*

**Ключевые слова:**

*межкультурная коммуникация, национальная культура, деловая коммуникация, базовые ценности культуры.*

**Vetrinskaya Victoria Vladislavovna**

PhD in Education, Assistant Professor,  
Foreign Languages Department,  
Economic Faculty,  
Peoples' Friendship University of Russia

**Burikova Svetlana Aleksandrovna**

PhD in Linguistics, Senior Lecturer,  
Foreign Languages Department,  
Economic Faculty,  
Peoples' Friendship University of Russia

**A COMPARATIVE ANALYSIS OF  
BUSINESS CULTURES OF  
GERMANY AND SPAIN  
AS A REFLECTION OF  
NATIONAL CULTURAL VALUES**

**Summary:**

*The article analyses the peculiarities of intercultural business communication of employees in West-European companies by case study of German and Spanish enterprises. Their main corporate values and operation principles are discussed. The authors analyse the differences and similarities between the corporate cultures of the two countries as a reflection of basic values of the national cultures.*

**Keywords:**

*intercultural communication, national culture, business communication, basic values of culture.*

В условиях глобализации происходит активное сотрудничество предприятий Западной Европы и России. Процесс глобализации меняет отношение к изучению межкультурных деловых отношений, делая понимание межнациональных коммуникаций все более важным для российских компаний. Знания особенностей другой культуры и умение учитывать эти особенности при общении с иностранными партнерами помогают менеджерам российских компаний наладить конструктивные отношения с партнерами, выстроить эффективное общение с ними. Понимание особенностей межнациональных коммуникаций важно и для сотрудников иностранных компаний, так как это позволяет лучше адаптироваться к требованиям руководства, учесть особенности поведения сотрудников фирмы.

Для организации эффективного делового взаимодействия представителей европейского и российского бизнеса необходимы анализ и сопоставление деловых культур разных стран. Специалистам приходится не только общаться на одном языке (немецком, английском, испанском или русском), но и иметь представление об обусловленных национальными особенностями ценностях и нормах деловой коммуникации. Это важно, так как восприятие представителем одной культуры представителя другой выступает обязательной составной частью общения, что в свою очередь «неотрывно связано с деятельностью и во многом определяет ее результаты» [1, с. 65].

Понятие «корпоративная культура» ввел в XIX в. в Германии фельдмаршал Мольтке для характеристики уставных отношений среди офицеров. Сейчас существуют различные трактовки данного термина. Например, исследователь деловой культуры Э. Шейн рассматривает ее как «модель поведенческих норм, разделяемых всеми, которая была использована в прошлом и признана правильной и, следовательно, должна быть передана для усвоения новыми членами организации как единственно правильный способ восприятия, представления и отношения...» [2, р. 29].

Другой специалист в области деловой коммуникации – Х. Шварц определяет корпоративную культуру как систему отношений, действий и артефактов, которая выдерживает испытание

временем и формирует у членов данного культурного общества уникальную общую психологию [3]. Таким образом, корпоративная культура характеризуется общей системой базовых ценностей, системой структурированной иерархии, а также общепринятой символикой и нормами корпоративного поведения и ведения бизнеса.

Корпоративная культура характеризует не только форму организации общества, но также и виды его взаимодействия. Являясь самым массовым видом общения людей в социуме, деловое или же корпоративное общение отвечает за умение успешно вести деловые переговоры, правильно составить деловую бумагу и другие. Приоритеты корпоративного общения – постановка и достижение определенных целей и задач.

Взяв за основу следующее определение корпоративной культуры Э. Жака: «Корпоративная культура – это комплекс убеждений и ожиданий, разделяемый членами организации, которые формируют нормы, в значительной степени определяющие поведение в организации отдельных личностей и групп» [4, с. 29], смеем говорить о том, что в основе корпоративного общения лежат общие убеждения, базирующиеся в свою очередь на общих ценностях компании. Базовые представления, или артефакты, – это «глубинный» уровень культуры организации. Они явно не выражаются в артефактах, и участниками организации порой даже трудно их описать. При этом ценности компании, безусловно, отражают общенациональные культурные ценности страны, которой она принадлежит.

Вопросами разработки специфики межкультурной коммуникации в деловых отношениях занимались как отечественные ученые (Н.К. Васютина, Т.Н. Персикова, Ю. Рот, А.П. Садохин, Н.К. Иконникова, С.Г. Тер-Минасова, Э.Х. Шейн, М.Р. Богатырев), так и зарубежные исследователи (Д. Льюис, Т. Тэн, Г. Хофстеде, Э. Холл, Ф. Тромпенаарс, Дж. Зонненфельд и т. д.). Все исследования предлагают свои собственные оригинальные типологии деловых культур. Наибольшее распространение на сегодняшний день получили классификации, основанные на параметрах деловых культур, сформулированные американскими учеными Клакхоном и Стродбеком, голландским ученым Гертом Хофстеде, американским ученым Эдвардом Холлом и голландским ученым Фонсом Тромпенаарсом. Основными параметрами культуры можно считать: индекс «индивидуализм/коллективизм», индекс избегания неопределенности, степень иерархической дистанцированности, феминизм/маскулинизм, восприятие категорий «пространство» и «время», параметр «высококонтекстность/низкоконтекстность».

Можно утверждать, что особенности ведения предпринимательской деятельности во многом зависят от культуры страны и находят свое отражение на всех уровнях деловых взаимоотношений. Основу межнациональных культурных различий составляют фундаментальные расхождения ценностных ориентаций.

Как отмечает Дэвид Льюис, при общении с иностранной аудиторией следует учитывать четыре основных параметра: взаимоотношения с категорией «время», индивидуализм и коллективизм, роль порядка и послушания, нормы общения [5, с. 286].

В своей книге «Эффективное деловое общение» Т.С. Самохина выделяет следующие критерии, которые отличают одну национальную культуру от другой: какими люди видят самих себя и других людей, отношение людей к окружающему миру, индивидуализм или коллективизм, временное измерение, социальное и личное пространство [6, с. 12–15].

Анализируя национальные особенности делового общения в Германии, Д. Льюис отмечает, что пунктуальность в этой культуре является основной ценностью. Принимая во внимание параметрические модели культуры Г. Хофстеде, Э. Холла и Ф. Тромпенаарса [7], сделаем вывод о том что, Германия относится к моноактивным культурам, для чьих представителей характерно систематически планировать свое будущее, строго придерживаться фактов и плана, черпать информацию из данных статистики, разбивать свою деятельность на этапы, подчиняться графикам и расписаниям, что объясняется тем, что Германия относится к культурам с высоким индексом избегания неопределенности, то есть избегания возникновения рисков и форс-мажорных обстоятельств в деловом взаимодействии. В деловых контактах представители немецкого бизнеса предпочитают оставаться сдержанными и официальными, что не следует рассматривать как проявление недружелюбия. Немцы, по мнению Д. Льюиса, «отличаются обостренным чувством личного», поэтому при деловом общении вопросы личного характера исключаются. Манера общения должна быть вежливой и официальной, практически исключается обсуждение личной сферы, много табуированных тем.

Подобную манеру делового общения отчасти можно объяснить таким понятием, как регионализм, который обусловлен длительным периодом территориальной раздробленности Германии. Поэтому отличительной чертой современных немцев по-прежнему является собственная индивидуальность, что особенно заметно у молодого поколения Германии.

Современными немецкими стандартами деловой культуры являются: принцип ориентирования на выполнение конкретных задач, непререкаемая структура корпорации и правила поведения, строгий контроль за соблюдением правил, долгосрочное планирование, четкое разграничение между личной и общественной сферами жизни.

По мнению Т.С. Медведевой, в этих корпоративных стандартах воплощается связь с базовыми концептами немецкой культуры: Ordnung, Sicherheit, Disziplin, Fleis, Punctlichkeit, которые традиционно составляют основу немецкого менталитета, что в свою очередь находит отражение в корпоративном общении [8].

При изучении национальных особенностей деловой культуры Испании отмечаем, что ее отличительными чертами являются коммуникабельность, подвижность, гибкость. Представители этой культуры не нацелены на выполнение предварительно составленного плана, а действуют, руководствуясь степенью значимости конкретного мероприятия в данный момент. Испанская культура относится к культурам с полихронным полиактивным восприятием времени. Более свободное отношение ко времени объясняет спокойный темп переговоров, задержку начала встречи. Для испанских партнеров являются значимыми доверие и взаимопонимание, гордость и честь. Как известно, на формирование черт национального характера оказывают влияние многие факторы, в том числе и ландшафт. Так, характеру испанцев присущи многие черты, свойственные народам, живущим в горной местности. Это преобладание духовности и эмоциональности над логикой и рационализмом, чувство личного и национального достоинства, гордость, патриотизм. Испанская культура является высококонтекстной. Общение в таких культурах во многом зависит от контекста невербальной части сообщения, в то время как в низкоконтекстных культурах большую роль играет вербальная часть сообщения.

Рассмотрим, как выделенные выше факторы находят свое отражение в корпоративной культуре немецких и испанских компаний. В качестве примера возьмем концерн E.ON SE, крупнейшую энергетическую компанию Германии, и испанскую организацию Inditex, один из крупнейших ритейлеров в мире моды. Inditex объединяет в себе восемь самостоятельных брендов: Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Stradivarius, Bershka, Oysho, ZaraHome, Uterque. На сайтах этих компаний ([www.inditex.com](http://www.inditex.com), [www.eon.com/de](http://www.eon.com/de)) можно ознакомиться с основными принципами их деятельности и ценностями.

Целью концерна E.ON SE является поставка «чистой и лучшей» энергии, что демонстрирует убежденность концерна в том, что экономика, охрана природы и безопасность поставок должны быть неразделимы при выработке стратегии компании. Концерн преследует реальные цели, делая ставку на постоянный процесс совершенствования. Компанией выделены «стратегические поля», то есть направления деятельности, и подробно распланирована их работа. Коррекция целей и путей их достижения проводится на основе финансовых отчетов различных подразделений.

В миссии компании представлен подробный анализ условий деятельности организации, касающихся как ее окружения, так и внутренних структур. Выделены конкурентные преимущества, объективные трудности и риски. Детальная разработка миссии концерна в целом доказывает умение деловых людей в Германии анализировать ситуацию, делать выводы и на основе анализа выработать план действий.

Успех компании Inditex и ее уникальная бизнес-модель основаны на инновациях и гибкости, что делает компанию одной из ведущих в мире моды. Компания Inditex разработала единые корпоративные шесть минимумов управления персоналом, а также пять принципов работы в команде. Например, один из них – принцип открытой коммуникации, действие которого заключается в том, что менеджер всегда может обратиться в центральный офис к любому сотруднику, от подчиненных лиц до руководителей департаментов. Политика компании – взаимодействие на всех уровнях, открытость, доброжелательность, готовность оказать помощь в решении различных вопросов. Одной из ключевых ценностей испанской корпоративной культуры является ориентация на личность (по Ф. Тромпенаарсу). Испанцам «свойственна нетерпимость к оковам коллективной жизни». В целом можно говорить о недостаточном чувстве коллективизма и обостренном самолюбии [9]. Испанцы лишь внешне проявляют себя как открытые и раскрепощенные, что, однако, оказывает положительное влияние на формальное деловое общение.

Для немецкого концерна характерны строгая иерархия и область ответственности сотрудников. Подчиненный сначала должен обратиться к своему непосредственному руководителю. Принцип справедливого и уважительного отношения находится в приоритете. Сотрудники должны придерживаться корпоративной, деловой и моральной этики. Также действует принцип принятия решений, согласно которому менеджер при возникновении проблемы должен уметь решить ее самостоятельно либо знать, к кому обратиться за помощью, неся и осознавая всю ответственность. В концерне, как и на всех предприятиях Германии, большое внимание уделяется механизму и путям принятия решения. Так, решения, влияющие на условия труда на предприятии,

администрации необходимо согласовывать с производственным советом – органом, в состав которого входят представители профсоюза. Быстрота, четкость и ответственность при принятии решений обуславливаются требованиями современного европейского бизнеса и в меньшей степени зависят от национальных особенностей.

В отчетах менеджеров компании Inditex отмечается, что руководителям коллективов порой приходится сталкиваться со следующими проблемами: недисциплинированность (опоздания на работу, невыход на работу без предупреждения); безответственность (незавершенные или невыполненные задания и поручения), отсутствие инициативы; несоблюдение субординации. Некоторые из этих проблем обусловлены национальными особенностями, например более свободным отношением к категории «время» как параметром испанской культуры. По мнению Е.С. Пак, об отношении испанцев ко «времени» ходят легенды. Днем магазины закрываются на сиесту, несмотря на экономическую продуктивность данного отрезка времени. Сиеста является старинной испанской традицией. Своеобразно отношение испанца к труду. Существует устойчивое убеждение, что в сознании испанца напряженная трудовая деятельность несовместима с благородством и достоинством человека [10].

С другой стороны, недостаточную степень ответственности испанцев можно объяснить с применением теории Ф. Тромпенаарса [11], который выделяет тип корпоративной культуры под названием «Семья». К подобным культурам относится и Испания. Организацию называют семьей в том случае, если в ней доминируют персональные взаимоотношения, но в то же время она иерархична: опыт и авторитет «отца» семейства превышают опыт «детей», особенно если существует разница в возрасте. В результате получается корпоративная культура, основанная на власти, где лидер воспринимается как заботливый отец, который знает лучше, чем подчиненные, что надо делать и что для них хорошо, снижая их долю ответственности.

Анализ особенностей корпоративных культур, основанных на общекультурных ценностях национальных компаний, позволяет сделать вывод о том, что, несмотря на доминирование национальных особенностей деловой культуры, в условиях глобального сотрудничества происходит постепенное формирование общих ценностей. Знание и уважение базовых ценностей каждой взаимодействующей культуры, как и национальных особенностей деловой культуры, необходимо для эффективного сотрудничества с иностранными компаниями и оптимизации работы предприятий и корпораций [12].

Изучение национальных особенностей важно для взаимопонимания и эффективного сотрудничества организаций и корпораций. Весомый вклад в этот процесс вносит лингвистика, так как, согласно гипотезе Бенджамина Уорфа, «язык, на котором мы говорим, не только выражает наши мысли, но и в значительной степени определяет их ход» [13, с. 37]. Изучение особенностей национального языка помогает пониманию национальной культуры. Значение межкультурной компетентности в современных условиях широкого кросс-культурного делового взаимодействия невозможно переоценить. Для эффективного и бесконфликтного корпоративного взаимодействия национальные формы бизнес-коммуникации и ценности деловых культур должны изучаться не только экономистами и маркетологами, но и специалистами в области лингвистики и межкультурной коммуникации.

### Ссылки:

1. Андреева Г.М. Социальная психология. М., 2001. 290 с.
2. Shein E.H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco, 1991. 250 p.
3. Schwartz H., Davis S. Matching Corporate Culture and Business Strategy // Organizational Dynamics. 1981. Summer.
4. Jacques E. The changing culture of a factory. New York, 1952. 251 p.
5. Льюис Д. Язык эффективного общения. М., 2006. 320 с.
6. Самохина Т.С. Эффективное деловое общение в контекстах разных культур и обстоятельств : учеб. пособие по проф. межкультур. коммуникации. М., 2005. 216 с.
7. Hall E. Beyond Culture. New York, 1977. 298 p. ; Hofstede G.H. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. London, 1984. 327 p.
8. Медведева Т.С. Ценности немецкого народа: История и современность // Вестник Удмуртского университета. 2010. Вып. 3. История и филология.
9. Крысько В.Г. Этнопсихология и межнациональные отношения : курс лекций. М., 2002.
10. Пак Е.С. Сравнительно-культурный анализ системы основных ценностей русских и испанцев // Вестник славянских культур. 2008. Т. X. Вып. 3–4.
11. Trompenaars F. Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in global business. New York, 1998. 274 с.
12. Малюга Е.Н. Функциональная прагматика межкультурной деловой коммуникации. М., 2008. 312 с.
13. Льюис Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию : пер. с англ. 2-е изд. М., 2001. 448 с.

### References:

1. Andreeva, GM 2001, *Social Psychology*, Moscow, 290 p.

2. Shein, EH 1991, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, 250 p.
3. Schwartz, H & Davis, S 1981, 'Matching Corporate Culture and Business Strategy', *Organizational Dynamics*, Summer.
4. Jacques, E 1952, *The changing culture of a factory*, New York, 251 p.
5. Lewis, D 2006, *Language to communicate effectively*, Moscow, 320 p.
6. Samokhina, TS 2005, *Effective business communication in the context of different cultures and circumstances*, Moscow, 216 p.
7. Hall, E 1977, *Beyond Culture*, New York, 298 p.; Hofstede, GH 1984, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, London, 327 p.
8. Medvedeva, TS 2010, 'The values of the German people: Past and Present', *Bulletin of Udmurt University*, vol. 3, History and Philology.
9. Krysko, VG 2002, *Ethnopsychology and international relations: lectures*, Moscow.
10. Pak, ES 2008, 'Comparative analysis of the cultural system of core values of Russian and Spanish', *Journal of Slavic Cultures*, vol. X, issue 3-4.
11. Trompenaars, F 1998, *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in global business*, New York, 274 .
12. Malyuga, EN 2008, *Functional pragmatics of intercultural business communication*, Moscow, 312 p.
13. Lewis, D 2001, *Business culture in international business. From collision to an understanding*, 2nd ed., Moscow, 448 p.