

# Лекция

## Национальные особенности деловой культуры европейских стран

д.э.н., академик РАЕ, профессор кафедры СиТ ПГАФКСиТ,  
профессор программы МВА Высшей школы бизнеса КФУ, Генеральный директор  
Казанской школы бизнеса, Руководитель тренингового центра «Конструкторы успеха»,  
Директор НИИ отраслевого управления, Партнер Маркетингового Общества РТ,  
Член Российской Профессиональной Психотерапевтической Лиги,  
Член Ассоциации Тренеров - Консультантов,  
Номинант премии «Российский национальный Олимп-2004»,  
Сертифицированный преподаватель Академии Менеджмента Адизеса (США)

**Павлова Аделия Вадимовна**

930895@list.ru

# Нидерланды



В Нидерландах о деловых встречах принято договариваться заранее и соблюдать пунктуальность. При знакомстве обычно принято рукопожатие. В деловой переписке обязательно упоминание титулов и званий. Но при непосредственном общении формальностям не следуют так строго.

Голландцы, особенно старшее поколение, очень аккуратны, любят порядок и хорошую организацию деловых отношений. Они говорят по-английски и/или по-немецки, а часто ещё и по-французски. По-английски, например, в Голландии можно свободно объясниться не только с партнёром, но и с прохожим на улице. Голландцы очень приветливы с гостями, но не назойливы.

На деловых переговорах они могут быть довольно настойчивыми, однако в целом это редко мешает деловым отношениям. Свою позицию они обычно тщательно обрабатывают при подготовке.

У голландцев не принято приглашать партнёров на обед домой. Скорее всего, местом неофициального обеда или ужина будет ресторан, выбранный в соответствии с ситуацией. Тем не менее, возможно приглашение домой на чашку кофе, рюмку вина или кружку пива ненадолго, например, по пути куда-либо. Тосты произносятся до или сразу после первого глотка.

В одежде предпочтение отдается натуральным, прежде всего шерстяным тканям.

# Дания



Датчане - самые непринуждённые представители стран Северной Европы. Тем не менее, традиционная скандинавская серьезность и официальность имеет место на деловых встречах. Переговоры обычно не назначаются раньше 9 часов утра.

Для деловых встреч подходит тёмный костюм. Визитные карточки стоит иметь на английском и шведском языках. Датчане не ждут от партнёров знания иностранных языков. Языки делового общения - скандинавские и английский. В разговоре легко переходят на "ты". Однако пусть первым с этой инициативой выступит хозяин. Стиль руководства демократичный. Женщины и мужчины равны. Датчане с одобрением относятся к иностранцам. На переговорах они ожидают того, что ваше выступление будет тщательно продуманным и четко построенным.

Если датчане пригласят вас к себе домой на ужин, принесите цветы для хозяйки. Старайтесь не говорить о работе, доходах, религии и разводах. Наиболее подходящими темами для беседы считаются вопросы экономики, деловой мир, мировая политика, марки пива, футбол, отношения со странами СНГ, а также датский либерализм. Прямота и вежливость - наиболее характерные черты характера датчан. Поэтому не удивляйтесь большому количеству вопросов с их стороны!

Курение принято везде, где есть пепельницы. Курят и во время еды. Вежливым, однако, считается спросить разрешения.

Большое значение датчане придают деловым подаркам. Они тратят немало времени и фантазии на их подбор. Ценятся предметы дизайна, хорошие вина и коньяк. При прощании не забывайте пожимать руки своим деловым партнёрам.

# АНГЛИЯ



Англичане в деловых отношениях довольно жёстко следуют правилам этикета. К шотландцам это относится в меньшей степени. При приветствии и обращении пожизненные титулы используются часто, даже в кругу близких людей. Хотя в последнее время всё большее распространение приобретает привычка называть друг друга по именам сразу же после первого знакомства. Точность ценится, но не следует приходить до назначенного времени. Это может быть воспринято как неуважение. Англичане не уделяют много внимания подготовке к переговорам. Они подходят к ним с некоторой долей прагматизма, полагая, что в зависимости от позиции партнёра, на самих переговорах может быть найдено наилучшее решение. При этом англичане достаточно гибки и охотно отвечают на инициативу противоположной стороны. Традиционным для британцев было и остается умение избегать острых углов во время беседы.

Не забывайте о том, что сильнейшей чертой характера англичан является чувство справедливости. Недаром же первый в мире парламент в новой истории появился именно в Англии. При ведении дел англичане полагаются на веру в честность партнера, не терпят коварства и хитрости. Общеизвестно их уважение к мнению собеседника. По этой причине они не высказывают категорических утверждений или несогласий. Кроме того, в разговорах англичане всячески стараются избегать личных тем.

В Великобритании чаще, чем во многих странах Северной Европы, принято приглашать друзей домой. Но деловых партнёров, скорее всего, позовут в ресторан или клуб. В последнее время всё большую популярность приобретают вечерние обеды. Если же в знак особого расположения вас пригласили в дом, то в день визита следует послать с посыльным цветы, шоколад и вино хозяевам дома. По окончании рабочего дня не принято говорить о делах. Для англичанина все разговоры о работе должны заканчиваться с концом рабочего дня, даже если он ужинает со своим деловым партнёром. Деловые подарки в Англии не приняты, а вот пригласив вашего знакомого или делового партнёра в театр, вы доставите ему удовольствие.

# Германия



Для немецкого делового этикета характерны пунктуальность и чёткость. При приветствии, а также при прощании принято пожимать друг другу руки. Обращаться к своему деловому партнёру необходимо на "вы" и по фамилии, например, "господин Шмидт". Только близкие друзья могут позволить себе перейти на "ты", но лишь по взаимному согласию. Немцы уважают звания и титулы и используют их при обращении и представлении.

На переговорах немцы всегда обсуждают вопросы последовательно, один за другим. При заключении сделок они могут потребовать значительного гарантийного срока на поставляемый к ним товар, а также залога для покрытия издержек при поставке к ним недоброкачественного товара. Однако сами немцы крайне скрупулезно выполняют взятые на себя обязательства, поэтому если соглашение достигнуто, следует ожидать, что с немецкой стороны оно будет выполняться тщательнейшим образом.

Деловые подарки не имеют большого распространения. Приглашение в гости домой является знаком особого уважения. Мужчина может преподнести хозяйке букет цветов, которые необходимо развернуть в прихожей и только потом вручить. Приходя в дом, принято также дарить небольшие подарки детям.

# Франция



Деловой этикет во Франции в значительной степени требует соблюдения формальностей. Общепринятой формой приветствия является лёгкое рукопожатие. Рабочий день здесь длится с 8.30 до 12.30 и с 15.00 до 18.30. Обедают французы обычно дома. Деловые переговоры, как правило, начинаются в 11.00. В 12.30 участникам могут предложить традиционный завтрак с аперитивом. Широко практикуется обсуждение дел за едой. Деловой обед может длиться полтора-два часа, деловой ужин - занять весь вечер.

О встречах следует договариваться заранее. Более того, необходимо всякий раз подтверждать это в письменном виде на безупречном французском языке. Пунктуальность рассматривается как проявление вежливости. Однако общее правило таково: чем выше статус гостя, тем большее опоздание допускается. Во время деловых приемов к обсуждению дел переходят только после того, как подано кофе, - до этого момента французы традиционно говорят о культуре и искусстве. Вполне допустимо касаться проблем личной жизни. Переход к разговору по существу здесь происходит постепенно. Такой стиль общения в значительной степени обусловлен системой образования, ориентированной на воспитание независимых, свободно мыслящих и высококультурных людей. Большое внимание в высших слоях общества уделяется философии, искусству, французской истории и культуре.

# Франция



Деловые встречи и переговоры французы предпочитают вести по-французски, даже если сами владеют другими языками. Большое значение придаётся риторике, умению логически правильно изложить свою мысль в следующей последовательности: тезис, антитезис, синтез. Большое внимание уделяется деталям, их точности. Тактические приёмы при ведении переговоров могут быть крайне разнообразными. Стиль подготовки французских деловых людей к предстоящим переговорам - основательность и тщательное изучение всех аспектов и последствий поступающих предложений. При ведении дел характерная черта французов - осторожность. Они весьма искусно и с изяществом отстаивают свои интересы и позиции, не любят торговаться, переговоры ведут весьма жёстко. Мастера использовать разнообразные средства и приёмы. Не любят, когда в ходе переговоров другая сторона внезапно меняет позицию. Не выносят давления с чужой стороны. Совместные контракты исключительно корректны и точны в формулировках, не допускающих разночтений.

Для французов огромное значение имеет образование, общий уровень знаний, эрудиция. Они по праву гордятся своей культурой. Хорошее знакомство с историей, философией и искусством высоко ценится. Соответственно, и подарки, отвечающие интеллектуальным запросам или чувству прекрасного, будут хорошо восприняты (например, книги или альбомы по искусству). Приглашение в гости домой означает особое расположение. Коробка конфет и цветы для хозяйки будут

# Греция



Обращения и приветствия в Греции имеют различные формы, и строгих правил здесь нет - возможно просто рукопожатие, а могут быть объятия и поцелуи. В связи с жарким климатом рабочий день в Греции начинается довольно рано - в 6-7 часов утра, но к 13-14 часам дня он заканчивается или прерывается до 17-18 часов: наступает время так называемой сиесты - полуденного отдыха. Жители южных стран вообще относятся ко времени иначе, чем северяне: они придают ему гораздо меньше значения. Поэтому переговоры с греческими партнёрами, назначенные на определенный час, как правило, не начинаются минута в минуту - более того, задержка может быть весьма существенной. Даже после того, как переговоры уже начались, они могут неоднократно прерываться по самым различным поводам. Так что не приходится рассчитывать на то, что деловая встреча закончится вовремя.

С особой почтительностью греки относятся к пожилым людям. На переговорах их мнение является решающим.

Букет цветов и торт - хорошие подарки для хозяйки, если вы приглашены на ужин. Греки очень гостеприимны и радушны. Дорогие подарки в Греции не приняты, они не должны носить и чересчур личный характер (рубашки, галстуки). Можно, например, подарить своему деловому партнёру альбом по искусству или пригласить его в ресторан. Принято также приглашать в театр, на концерт.



# Испания



Традиционное приветственное рукопожатие в Испании нередко сопровождается объятиями и громким выражением радости. Последнее характерно для встреч друзей и хороших знакомых. Женщины, которые знают друг друга, могут при приветствии обменяться поцелуем в щеку.

Испанцы не отличаются особой пунктуальностью. Существует шутка, что испанцы не опаздывают только на корриду. На переговорах они могут быть излишне многословными. Вследствие этого переговоры нередко затягиваются и теряют свой динамический характер. Середина дня - время сиеста (с 13. 30 до 16. 30). Деловая жизнь в городах замирает. Закрываются даже многие магазины. Испанцы нередко отводят это время для того, чтобы пообедать с семьей и отдохнуть, поэтому назначать деловые переговоры на эти часы не следует.

Ужинают в Испании обычно с 21 часа. Рестораны же по-настоящему оживают только к 23 часам.

Если вы приглашены в испанский дом, можете принести букет цветов (но не георгины или хризантемы), торт или конфеты. Иногда и гостю дарят подарок. Его необходимо развернуть и поблагодарить за внимание.

# Италия



Как форма приветствия в Италии широко распространено рукопожатие. Итальянцы любят жестиковать при разговоре. Они славятся своим взрывным темпераментом, поэтому допускают шумное поведение на улице и в общественных местах. Деловые итальянцы отличаются определенной сдержанностью, т. е. в известной мере они чопорны. И это несмотря на свои национальные черты - экспансивность, порывистость, общительность.

Рабочий день в этой стране длится с 9.00 до 13.00 и с 16.00 до 20.00. Деловые люди более энергичны и активны на первых этапах переговоров, стараются не затягивать решения организационных и формальных вопросов, весьма охотно соглашаются на альтернативные предложения. Часто для установления деловых связей прибегают к помощи посредников. Итальянцы отнюдь не все, даже в бизнесе, владеют английским языком. Если вы не знаете итальянского, без переводчика, быть может, вам не обойтись.

Деловые развлекательные встречи итальянцы устраивают в ресторане, а не дома. Таким неформальным отношениям они придают большое значение, полагая, что более свободная атмосфера подобных мероприятий способствует устранению противоречий. Собираясь в эту страну, постарайтесь узнать побольше о её истории и культуре. Итальянцы высоко ценят проявление со стороны иностранцев уважения и интереса к их родине, что может создать благоприятную атмосферу на переговорах