



# Особенности ведения деловых переговоров фирм европейских стран

УДК 174.4

ББК 87.75

А - 465

*Ю.Г. Александрова*

If you know the enemy and know yourself, you need not fear the result of a hundred battles.  
If you know yourself but not the enemy, for every victory gained you will also suffer a defeat.  
If you know neither the enemy nor yourself, you will succumb in every battle.

Sun Tzu

## ***Европа за столом переговоров: Север против Юга***

С развитием глобализации международные контакты становятся все более тесными, а практика международных переговоров – все более интенсивной. Участники международного общения придерживаются единых норм и правил, тем не менее, национальные и культурные особенности могут оказаться весьма значительными при деловых отношениях.

Современные психологи доказали, что словесное общение в беседе занимает менее 35%, а более 65% информации передается с помощью невербальных средств общения, которые имеют яркую социокультурную окраску. Именно поэтому в определении национального стиля ведения переговоров необходимо подчеркнуть роль невербальных коммуникаций. Таким образом, под национальным стилем ведения переговоров понимается приверженность определенным национальным культурным традициям и ценностям, специфический характер ментальности, особенности невербальных коммуникаций, проявляющиеся в поведении участников переговоров, принадлежащих к разным национальным культурам.

Вопрос о национальных стилях ведения переговоров давно поставлен в теории, но все еще не имеет общепринятого решения. Одни авторы полагают, что национальные особенности не столь существенны. Они аргументируют свое мнение тем, что если какое-либо бизнеспредложение интересно обеим сторонам участников переговоров, то сделка состоится в

любом случае. Они подразумевают то, что знание культуры и традиций не имеет никакого влияния на успех переговоров. Другие, напротив, придают им большое значение. Они уверены, что любой вид международных бизнесотношений подразумевает межкультурное общение и понимание культуры страны, с которой заключается сделка или просто ведутся переговоры.

Третьи считают, что в каждом конкретном случае значение национальных особенностей может существенно различаться, например, при совпадении интересов национальные особенности не играют существенной роли, но при конфликте интересов национальные различия выходят на первый план.

Довольно распространенным является мнение, что легче вести переговоры представителям одной расы и тем более одной национальности. Между тем это не всегда так. Ученые пришли к выводу, что чем ближе народы друг к другу этнически, тем более существенными представляются им различия во взглядах на ту или иную проблему. Зато чем больше разнятся народы в этническом плане, тем более значимыми для их представителей будут совпадения во мнениях. При этом следует отметить, что при совпадении интересов сторон национальные различия не замечаются, но стоит возникнуть конфликту, как они начинают играть важную роль.

Автор присоединяется ко второй точке зрения, поскольку переговоры – это диалог, а диалог подразумевает уважение к партнёру и по-



нимание различий, которые существуют между его участниками. Понимание помогает избежать ошибок и весьма способствует заключению сделок и развитию долговременного сотрудничества.

В настоящей статье автор ставит целью показать, насколько непросто могут оказаться переговоры между представителями деловых кругов различных европейских стран. Несмотря на то что территориально все европейские страны очень компактно расположились на материке, географическое положение, культура, религия, язык каждой страны формируют национальный стиль участников переговоров. Игнорирование этого может значительно осложнить ведение переговоров, а знание национальных особенностей может служить залогом их успеха.

С точки зрения специфики невербальных коммуникаций, национальные стили важно разделять на культуры с «низким контекстом» и с «высоким контекстом». В культурах с «низким контекстом» (Англия, Германия и скандинавские страны) влияние невербальных коммуникаций незначительно: здесь ценится умение говорить коротко, ясно и по делу, не приветствуются двусмысленность и неопределенность, произнесенные слова воспринимаются практически без учета возможного скрытого смысла. В культурах с «высоким контекстом» (страны южного средиземноморья: Греция, Испания, Италия, и особенно Франция) информация передается преимущественно невербальными средствами: здесь общение более насыщенное, огромное значение имеют личные связи, статус. Порой скрытый в словах смысл способен менять сказанное на прямо противоположное.

С точки зрения отношения ко времени, национальные стили можно разделить на монокронные и полихронные, что отражает степень пунктуальности и динамичности деловых партнеров. В Англии, Германии и скандинавских странах пунктуальность и соблюдение графика переговоров считается основой делового общения, ибо эти культуры монокронные. Ориентированные на достижение определенных целей (а в бизнесе это, прежде всего, заключение сделок), представители этих стран считают, что переговоры должны начинаться в назначенное время, не допускают, чтобы их прерывали, предпочитают обсуждать вопросы

последовательно и надеются уложиться в установленные временные рамки. Напротив, в странах южного средиземноморья люди гораздо меньше беспокоятся о времени, так как эти культуры полихронные. Ориентированные на установление взаимоотношений, участники переговоров из полихронных культур (Греции, Испании, Италии, Франции) могут нарушить время начала переговоров, не считают опоздания личным оскорблением, могут прерываться, если это необходимо и обсуждать несколько вопросов одновременно, поэтому регламент переговоров очень часто не соблюдается.

С точки зрения отношения к пространству, национальные стили можно разделить на формальные и неформальные, что отражается в границах социального пространства, которое необходимо участникам переговоров. Расстояние, на котором беседуют партнеры по переговорам, играет весьма значимую роль. В формальных культурах (страны Северной Европы) личная зона намного больше, чем в неформальных культурах (страны южного средиземноморья): 120 см против 80 см. Например, попытки партнеров из Италии и Греции подойти к немцам или шведам слишком близко, вызывают дискомфорт. А увеличение принятой в культуре одного из собеседников дистанции может быть истолковано им как излишняя формальность, или даже навести на мысль, что они физически неприятны или их избегают.

Несмотря на то что страны Европы можно объединить, с точки зрения их отношения ко времени и пространству, на северные и южные, каждый народ в контексте этих объединений имеет отличительные, только им присущие, черты.

Например, *английские бизнесмены* - одни из самых квалифицированных переговорщиков в деловом мире Запада. Они выработали определенный ритуал делового общения, которого нужно строго придерживаться. Пунктуальность в Великобритании — жесткое правило. Абсолютно непоколебимы во всем, что касается соблюдения принятых правил, а тем более законов. У них высоко развито чувство справедливости, поэтому при ведении дел они исповедуют веру в честную игру. Английский стиль ведения коммерческих переговоров характеризуется прагматическим подходом к делу и традиционным умением избегать ост-



рых углов. Английские партнеры уделяют очень мало времени вопросам подготовки переговорного процесса, полагая, что в зависимости от позиции партнера на самих переговорах можно будет найти оптимальное решение. При этом они достаточно гибки и охотно откликаются на инициативу противоположной стороны.

Для определения позиции английских фирм на переговорах по заключению контрактов как по экспорту, так и по импорту очень важен торгово-политический фактор, который иногда вынуждает английскую фирму переступить через явную коммерческую выгоду и отказаться от контракта.

Особое внимание на коммерческих переговорах англичане уделяют длительности периода контактов с партнерами. Чем длительнее взаимоотношения, которые к тому же подкреплены чисто дружескими отношениями к партнеру, тем легче английскому бизнесмену заключить сделку, если не в ущерб себе, то с очень небольшой выгодой. По традиции, англичанин сдержан в суждениях, избегает категорических утверждений, старательно обходит в разговоре любые личностные моменты, то есть все то, что может быть расценено как вторжение в чужую частную жизнь. Присущее британцам умение терпеливо выслушивать партнера, не возражая ему, далеко не всегда означает согласие. Просто они считают самообладание главнейшим достоинством человеческого характера.

*Ирландцы* неприхотливые, страстные, увлекающиеся натуры. Внешне выглядят открытыми, но хитры. Во время переговоров любезны, демонстрируют понятливость. У них богатая фантазия, умеют красиво говорить, поэтому надо «фильтровать» их речь, чтобы не попасться на уловки и понять суть. Ирландские предприниматели считаются самыми трудными переговорщиками во всей Западной Европе. В силу определенных исторических причин у них выработалась особая модель поведения по отношению к иностранцам — делать так, чтобы во второй раз не обращались.

Скрытность, необязательность, недоверие, стремление утаить любую информацию, неприязнь к «чужакам» делают деловое общение поначалу просто невозможным. Кстати, они прекрасно знают свои недостатки, говорят о них с улыбкой и даже немного гордятся ими.

*Немецкий стиль* ведения коммерческих переговоров характеризуется сухостью и педантичностью. Кроме того, немецкие партнеры всегда очень расчетливы. Они вступают в переговоры только тогда, когда они твердо уверены в том, что придут к какому-то соглашению с партнером. Немецкие партнеры обычно очень тщательно прорабатывают свою позицию еще до переговоров, а на самих переговорах любят обсуждать вопросы последовательно, один за другим, также тщательно рассматривая все их детали.

Немецкие коммерсанты известны своей честностью, прямотой и пристрастием к точности. Очень любят приводить факты и примеры. Не равнодушны к цифрам, к схемам, к диаграммам. В процессе обсуждения с такими партнерами их и своих позиций надо стремиться к ясности, четкости и краткости и не употреблять пустых, ничего не значащих слов и выражений. Все предложения и замечания должны носить сугубо деловой и конкретный характер. Немцы как деловые партнеры всегда очень аккуратны и щепетильны. При заключении сделок они будут настаивать на жестком выполнении принятых обязательств, а также уплате высоких штрафов в случае их невыполнения.

Если вы сомневаетесь в том, что сможете соблюсти все условия договоренности с ними, лучше заранее отказаться от своих предложений. При ведении переговоров немцы чрезвычайно серьезны и, как правило, не приемлют юмора или шуток других стран. Они их просто не понимают.

*Шведы* известны в мире своей деловой этикой, которая близка к немецкой, но не столь суха. К её характерным чертам относятся прилежность, аккуратность, пунктуальность, порядочность и надежность во всех отношениях. Уровень квалификации шведских бизнесменов очень высок (они, как правило, владеют несколькими европейскими языками, в первую очередь, английским и немецким), поэтому в своих партнерах они особенно ценят профессионализм.

Шведские бизнесмены любят планировать дела заранее, поэтому о деловых встречах лучше договариваться заблаговременно. Они предпочитают знать состав участников переговоров. Шведы сдержанны, не выражают ярко



своих эмоций. Они предварительно и всесторонне изучают полученные предложения и любят рассматривать все вопросы в мельчайших деталях.

Дружеские связи и отношения играют особую роль в развитии бизнеса. Работа не ограничивается стенами офиса и часто имеет продолжение за дружеским ужином в ресторане или в гостях. Домой приглашают только самых близких или важных партнёров.

Детально рассмотрев особенности предпринимателей таких стран Северной Европы, как Англия, Ирландия, Германия и Швеция, перенесёмся в страны средиземноморья – Грецию, Испанию, Италию и Францию.

*Греческая культура* предпринимательства чрезвычайно разнообразна. Тысячи предприятий в Греции принадлежат семьям, многие из них – на протяжении нескольких поколений. В каждом из таких предприятий свой стиль ведения дел и общения. Ведя бизнес с греками, придется столкнуться с множеством различных подходов, правил и критериев. Однако с 90-х годов в страну постепенно возвращаются из европейских стран и Америки предприниматели греческого происхождения, привнося европейский стиль ведения бизнеса.

Пунктуальность не свойственна грекам. Они редко приходят на деловые встречи вовремя – опоздание может составить от 10 минут до 1 часа. Кроме того, отмены встреч случаются довольно часто. Повестки дня часто вообще нет или ее составляют непосредственно перед встречей, но потом все равно не придерживаются. Они постоянно перескакивают на разные темы (иногда говорят все одновременно), и у партнёров возникает ощущение, что они распыляют свое внимание в десятках различных направлений.

Дело в том, что греки уверены - решения принимаются не на встрече, и не имеет особого значения, к какому решению вы придете сейчас. Однако греки могут и быстро договориться, если видят, что сделка однозначно для них выгодна. Греки привыкли к экспрессивному общению. Они слишком часто повторяются и приводят много лишних примеров, поэтому на обсуждение вопроса или передачу информации уходит больше времени, чем обычно.

Реальные действия далеко не всегда соответствуют устным договоренностям - все мо-

жет меняться день ото дня. Если греки говорят, что что-то «подписано», то это значит, что они просто «анонсируют сделку» и на этот момент многие решения ещё могут быть не окончательными. Рассмотрение бумаг грекам быстро надоедает. Они не особенно внимательно относятся к составлению договора, предпочитая лишь зафиксировать в нем необходимую информацию, а не предусмотреть все варианты развития событий. Греки склонны рассматривать договор скорее как предварительный набросок, чем как последнее слово, которое следует свято соблюдать.

Греки самолюбивы и обладают обостренным чувством собственного достоинства и независимости суждений. Если вам удастся сохранить контакт и готовность к диалогу, греки проявят удивительную изобретательность, чтобы срезать «острые углы» и найти альтернативные решения. Несмотря на определённую сложность вести дела в Греции приятно. Бизнес в этой стране всегда идет рука об руку с гостеприимством, которое помогает забыть обо всех проблемах.

*Испанцы* искренны, сердечны, открыты, обладают чувством юмора и способностью работать в команде. Стиль ведения деловых переговоров с представителями испанских фирм не очень динамичен, так как они большие любители вести многословные дискуссии. Испанцы относятся к тем людям, которые встречают незнакомого человека по одежке; ими будет оценен по достоинству безупречный внешний вид партнера по переговорам: классический костюм, белая рубашка, соответствующий галстук, темные носки и до блеска начищенная обувь.

В Испании не принято приглашать деловых партнеров домой. Однако, если такое предложение поступило, то принесите с собой в качестве подарка цветы и вино. Избегайте дорогих подарков, которые могут быть восприняты как взятка и обидят партнера. И ещё. Сиеста — для них святое время, поэтому на этот час никакие встречи не назначаются и никакие переговоры не ведутся.

*Итальянский* стиль поведения на переговорах отличается весьма активным установлением партнёрских отношений. Они экспансивны, любят обсуждать личные темы, приветствуют атмосферу доверия и благожелательности. Немаловажное значение для них имеют неформальные контакты с партнерами, в



том числе и в неслужебное время. Они полагают, что в неофициальной обстановке можно более свободно высказывать критические замечания по поводу деловых предложений партнера, не рискуя его обидеть.

Итальянцы придают большое значение тому, чтобы переговоры велись между людьми примерно равного социального статуса. Перед началом переговоров они стремятся, по возможности, как можно больше узнать о своих партнерах во всех аспектах. На встречах итальянские бизнесмены не придерживаются строго повестки дня. Они начинают обсуждать вопросы, которые должны рассматриваться позже, возвращаются вновь к уже решенным проблемам. При общении с итальянцами следует учитывать, что в целом они вежливы, дружелюбны, чувствительны к соблюдению правил делового этикета. Они гордятся своей страной, и им импонирует то внимание, которое их деловые проявляют к истории и культуре Италии.

*Французы* также высоко ценят в партнерах знания истории и культуры своей страны. Они очень внимательны к тому, чтобы сохранять свою независимость и неприязненно реагируют на использование английского или немецкого языка в качестве рабочего на переговорах, полагая, что это ущемляет их чувство собственного достоинства и предпочитают именно свой язык.

Французские бизнесмены тщательно готовятся к предстоящим переговорам. Большое значение придают они достижению предварительных договоренностей. Французы предпочитают по возможности заранее обсудить те или иные вопросы, так как не любят сталкиваться в ходе переговоров с неожиданными изменениями в позициях партнеров.

Французы любят начинать деловые переговоры в 11.00 часов утра, но не отличаются точностью и не всегда пунктуальны. Они стараются избегать официальных обсуждений любых вопросов один на один. Любят досконально изучать все аспекты и последствия поступающих предложений, поэтому переговоры с ними проходят в значительно более медленном темпе. Любые попытки ускорить переговоры может лишь навредить делу.

Французские участники переговоров стараются избегать официальных обсуждений любых вопросов «один на один», традиционно ори-

ентируются на логические доказательства и исходят из «общих принципов». Они достаточно жестко ведут переговоры и, как правило, не имеют «запасной позиции». Нередко они перебивают собеседника, чтобы высказать критические замечания или контраргументы.

Выбирая конфронтационный тип взаимодействия, французские партнеры стремятся, однако, при этом сохранить традиционные для французской нации черты поведения: учтивость, вежливость, любезность, склонность к шутке и непринужденность в общении.

Развитие транспорта и современных методов коммуникации привели к тому, что в последние годы в мире имеет место интенсификация переговоров при известном размывании национальных границ. Происходит взаимное проникновение национальных стилей в практику переговоров. В результате постепенно в мире формируется особая субкультура участников переговоров со своими правилами поведения, которая может значительно отличаться от принятых национальных норм. И всё же преувеличивать значение последнего фактора не следует. Подобная субкультура формируется главным образом у тех, кто постоянно участвует в переговорах, например, у дипломатов.

Несмотря на то что переговоры между коммерческими организациями-представителями северных и южных стран Европы носят регулярный характер и касаются самых разных областей бизнеса, сбрасывать со счёта национальные особенности ведения переговоров было бы ошибочно и нецелесообразно. Как показывает практика, успешными будут те переговоры, участники которых внимательно относятся к межкультурным различиям и прежде чем приступить к установлению деловых связей, изучают национальные особенности своего потенциального делового партнера. Под национальными подразумеваются стили, характерные скорее для стран, чем для национальностей.

Но одно дело – прочитать краткую справку об обычаях страны, с представителями которой предстоит провести деловые переговоры, и совсем другое – перенять подход противной страны. Это дорогая стратегия, ибо подобная работа, безусловно, требует больших затрат времени и средств (например, проведение тренингов). Однако, применяя такую стратегию, можно многого добиться, поскольку до



делового партнёра можно совершенно точно донести нужное и его совершенно точно понять на условиях его собственной культуры. А это, в конечном итоге, воздаётся сторицей, так как заключение удачных контрактов с лихвой окупает затраты и позволяет сторонам установить долгосрочные отношения, что является важной чертой современного бизнеса.

---

**Библиография:**

1. Баулина В.С. Влияние национальных традиций на стиль ведения политических переговоров (на примере Китая, Японии и Южной Кореи). Автореферат на соискание учёной степени кандидата политических наук. (Интернет ресурс)

2. Вагин И., Рипинская П. Мастер-класс. Переговоры. – М.: АСТ: Астрель, 2005. – 303 с.

3. Введенская Л.А., Павлова Л.Г. Деловая Риторика. Учебный курс. – Ростов н\Д: изд. центр «Март», 2000. – 512 с.

4. Майкл К. Дональдсон, Мими Дональдсон. Умение вести переговоры для «чайников»: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 224 с.

5. Рой Левицкий, Дэвид Сондерс, Брюс Барри, Джон Мinton. Самое главное о переговорах. – М.: ФОРУМ, 2006. – 306 с.

6. Мокшанцев Р.И. Психология переговоров: Учебное пособие. – Москва: ИНФА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. – 352 с. – (Серия «Высшее образование»).

7. Соловьёв Э.Я. Современный этикет. Деловой и международный протокол. 6-е изд. перераб. и доп., М.: изд-во «Ось», 2003. – 320 с.

8. Джим Томас. Переговоры на 100%. – М.: Эксмо, 2007. – 351 с.

9. Philip O'Connor, Adrian Pilbeam and Fiona Scott Barrett. Negotiating. Longman Group UK Limited, 2000.

10. Drew Rodgers. English for International Negotiations. /A Cross-Cultural Case Study Approach/ CUP, 2007.

---

**Новосибирская область: сотрудничество с Казахстаном - приоритет ВЭД региона**

Сотрудничество с Республикой Казахстан является важнейшим направлением во внешнеэкономической деятельности Новосибирской области. Об этом заявил губернатор В. Толоконский в ходе рабочей встречи с заместителем торгового представителя Республики Казахстан в РФ Н. Годуновой. «Сотрудничество с Казахстаном занимает одно из ведущих мест во внешнеэкономической деятельности Новосибирской области. В первом квартале 2010 года товарооборот между регионами составил 11 процентов от внешнеторгового оборота области. Это свидетельствует о значимости партнерства», – подчеркнул губернатор.

Н. Годунова отметила большие перспективы, которые открывает перед двумя государствами начало работы Таможенного союза. «Сотрудничество наших предприятий во многом определено технологическими цепочками, выработанными за многие годы. Вступление же в силу новых таможенных правил позволит наладить контакты по другим, взаимовыгодным для всех сторон направлениям», – сказала она, сообщает официальный сайт администрации Новосибирской области.

*Соб. инф.*