**Розділ 16. Національні особливості ділової культури та етикету європейських країн.**

**16.1. Ділова культура Великої Британії**

**16.2. Ділова культура та етикет Німеччини**

**16.3.Особливості менталітету та етикету нідерландців**

**16.4. Особливості національного характеру та етикету данців**

**16.5. Особливості менталітету ділової культури фінів**

**16.6.Ділова культура та етикет шведів**

**16.7.Національний характер та діловий етикет французів**

**16.8. Особливості національного характеру і ділова культура італійців**

* 1. **Менталітет і діловий етикет іспанців**
  2. **Типові риси російського національного характеру**
  3. **Національні особливості переговорної практики росіян**
  4. **Ділова культура Великої Британії**

Ділові люди Великої Британії відрізняються високою кваліфікацією, вмінням ретельно аналізувати ситуацію, що виникає на ринку, складати короткотермінові й середньотермінові прогнози, визначати довготермінові перспективи, де, крім економіч­них, велике значення мають соціальні, політичні й загаль­носвітові чинники.

У діловому етикеті Великої Британії існує певний ритуал спілку­вання, якого намагаються чітко дотримуватися в осо­бистому спілкуванні, під час телефонної розмови, при про­веденні ділових ланчів, обідів, під час відвідин виставок, семінарів, симпозіумів, конгресів, тенісних турнірів, перего­нів тощо, а також у роботі престижних клубів.

На все це необхідно зважати, аби позитивно налаштува­ти до себе англійського бізнесмена. Так, приміром, якщо англійський партнер запросив вас на ланч, ви також маєте організувати аналогічний захід. У процесі ланчу вихована лю­дина не забуває про регламент, перед початком зустрічі во­на неодмінно поцікавиться, скільки часу має його партнер, демонструючи в такий спосіб власне вміння цінувати свій і чужий час.

Діловий етикет вимагає пам´ятати про знаки уваги парт­нерам, з якими ви зустрічалися або вели переговори. Ві­тальна листівка до свята або з нагоди дня народження, най­кращі побажання близьким вашого колеги піднімуть ваш ді­ловий авторитет, засвідчать вашу ввічливість, людські якості, закладуть підмурок для встановлення тривалих діло­вих взаємин.

В англійському діловому етикеті поширена низка правил вручення подарунків, які не розглядаються як хабар. До них належать календарі, записники, запальнички, фірмові авто­ручки, а до Новорічних свят — алкогольні напої.

Під час переговорів по­зиція англійської делегації, як правило, жорстка. На переговорах фіксується кожна деталь, кожен па­раметр угоди, залучається численний фактичний, довід­ковий і статистичний матеріал, обговорюється і визначаєть­ся не тільки все, що має стосунок до угоди, а й діяль­ність, спрямована на подальший розвиток співпраці, на перспективи укладання інших угод.

 Переговори з англійськими партнерами доречно почи­нати не з предмета обговорення, а з неформальної розмови про погоду, спорт, мистецтво, літературу тощо. Нама­гайтеся позитивно налаштувати співрозмовників до себе, покажіть їм, що загальнолюдські цінності для вас не менш важ­ливі за комерційні інтереси, неодмінно доведіть своє чемне ставлення до англійців та їхніх ідеалів.

**16.2. Ділова культура та етикет Німеччини**

Представники бізнесу в Німеччині є яскравими виразниками стриманої, монохронної культури ділових стосунків, вони надають перевагу формалізованим контактам, налаштовані на досягнення угоди. Німці цінують пунктуальність і не довіряють особам, які дозволяють собі спізнюватись. Тому, ризикуючи спізнитися на ділову зустріч, краще зателефонувати своїм німецьким партнерам, і, пославшись на об'єктивні обставини, попросити призначити її на інший час.

Німці – працелюбні, педантичні ділові партнери, довгострокове співробітництво з ними можна спрогнозувати з високою достовірністю. Досить ґрунтовно готуються до переговорів, намагаються працювати лише з надійними партнерами. При укладанні договорів зазвичай наполягають, щоб у разі невиконання їхніх умов були передбачені високі штрафи, вимагають довгострокових гарантій, застави на випадок постачання неякісного товару.

Німецькі ділові люди велику увагу приділяють протоколу, зокрема, використанню при звертаннях офіційних титулів. Тому перед початком переговорів бажано уточнити титули та звання всіх учасників німецької делегації. Значною мірою це зумовлено наявністю у багатьох менеджерів вчених звань. Більшість членів правління потужних корпорацій мають ступінь доктора наук. До доктора наук, наприклад, потрібно звертатися: «Пане докторе (далі – прізвище)» або «Герр доктор», до жінки – «Фрау доктор»; до нетитулованих осіб – «герр», «фрау», «фройлен». Німці приділяють велику увагу формальностям навіть при знайомстві і традиційних привітаннях, завжди обмінюються рукостисканнями при зустрічах і прощаннях.

За темпераментом німці – флегматики, їм притаманна холодна розсудливість, витримка в досягненні поставленої мети. Південні німці експресивніші, ніж північні, та всі вони виявляють неабияке вміння стримувати свої емоції: мало жестикулюють, скупі на міміку. Німецькі партнери особливо цінують прямоту в стосунках, незавуальовані висловлювання.

На переговорах німецькі партнери позитивно ставляться до реальної початкової ціни, ніж до тактики «збивання ціни з високої на низьку». Вони схильні довго обмірковувати проблему перед прийняттям рішення, обов'язково консультуються з фахівцями. Старанно готуються до переговорів, віддають перевагу послідовному розгляду питань, педантично розглядаючи деталі. Під час переговорів німецькі переговірники цілеспрямовані, задають напружений ритм діяльності.

Особи, які вперше отримали запрошення погостити в домі німецького партнера, в день візиту або наступного дня надсилають господині букет квітів. Гості – давні приятелі приносять букет квітів із собою. У Німеччині не заведено дарувати червоні квіти, оскільки вони символізують палку пристрасть, а також лілії і хризантеми (у західноєвропейських культурах це квіти жалоби). Гості не приносять із собою вино (за винятком вин із відомих погребів).

Німці весело проводять застілля, під час трапези бажають один одному «прозіт» (будьте здорові). Випиваючи, ніколи не чокаються. За столом надають перевагу стравам зі свинини, птиці, риби, телятини. Улюблені національні страви – сосиски з капустою і порося з хроном. Чайові в німецьких ресторанах враховані заздалегідь (у рахунках). Ті, хто вирішив дати чайові, зазвичай округлюють рахунок.

Загалом німецькій діловій культурі притаманні прагнення до дисципліни, пунктуальність, ощадливість, педантичність, офіційність, негативне ставлення до раптових пропозицій і змін. Всі зустрічі німці планують заздалегідь. Високо цінують професіоналізм. Одягаються консервативно, особливо німецькі бізнес-леді. Під час переговорів ретельно обговорюють кожне питання, люблять наводити різні факти і приклади, небайдужі до цифр, схем, діаграм.

Німецька культура низькоконтекстна, тому німцям не притаманні натяки й підтекст у діловій бесіді.

**16.3. Особливості менталітету та етикету нідерландців**

Нідерландці мають репутацію однієї з найохайніших націй у світі. Наприклад, вулиці патрулює «поліція чистоти». Обережні в комерційних справах, економні й надійні. Скоріше коректні, ніж люб’язні. Спокійні, трохи прохолодні, відверті й прямолінійні. Перше враження від жителів країни (щирі, сердечні люди) – не більше, ніж ілюзія. Це товар, представлений на вітрині. Ритуали увічливості – голландський інструментарій ефективної комунікації. На думку етнопсихологів, «найбільш комерційна нація Європи» досконало засвоїла мистецтво бути приємною. Голландець внутрішньо холодний і розважливий, кожне його слово продумане, він майже завжди знає, чого хоче. Він ставить чіткі питання і має намір отримати чіткі відповіді – в рамках тих понять, з якими знайомий. Спроби нав’язати жителю Нідерландів власну логіку (тим більше почуття) не приводять до успіху.

Цікаво, що в Нідерландах не прийнято закривати вікна на ніч шторами. Вважається, що хто закриває вікна, намагається щось приховати, отже поводиться непристойно. Однак, голландці ніколи не заглядають у вікна, а спальні й ванні кімнати розміщують на другому поверсі. Голландці терпимі й поступливі. Так, вони толерантні до слабких наркотиків, одностатевих шлюбів, евтаназії.

Менталітет голландців формували протестантські цінності, протестантська трудова етика. Релігійну етику кальвінізму Максиміліан Вебер назвав мирським аскетизмом. «Бог допомагає тому, хто сам собі допомагає», – цей девіз став основним моральним принципом ставлення голландців до інших людей. Для кальвіністів втрата часу – найбільший гріх. Кожна година повинна належати Богові. Робота перетворюється на самоціль, релігійний апофеоз. Однак, поступово на зміну апофеозу праці прийшов апофеоз наживи. Етика мирського аскетизму переродилася на культ багатства й капіталу. Так, вважається, що накопичення грошей – чеснота, трата – гріх. Голландці засуджують лінощі й надмірності.

Жителі Нідерландів пунктуальні, надійні, економні. Про них говорять, що вони думають своїми гаманцями. В розмові табу – обговорення власних прибутків, королівської родини. Бесіду можна починати з обговорення погоди, спорту, в першу чергу футболу.

**16.4. Особливості національного характеру та етикету данців**

Жителі Данії демократичні в питаннях етикету. Методичні й пунктуальні в деталях, як і німці, урівноважені й демократичні, як шведи. Про Данію говорять: «Країна скромності й помірності».

Данія – країна соціальної відповідальності з високими податками і найвищою допомогою по безробіттю в Європі. В Данії всі сплачують церковний податок. «Кодекс загальної комфортності» у Данії – групове мислення. Данці навіть аплодують в унісон. В країні не заохочується індивідуалізм. Напроти, здібність до кооперації вважається чудовою якістю. Суспільство побудовано на згоді, а не на суперечностях. Політична й правова система націлена на досягнення консенсусу, а не стимулювання розбіжностей в думках. Головний напрям думки – пошук компромісного рішення. Важливі державні питання в Данії вирішуються на референдумах.

Данці дуже відповідальні в екологічних питаннях. Вважають, що збереження тепла в будинках – суспільний обов’язок. Однак жінки носять шуби з тюленя, пояснюючи це підтримкою традиційних промислів малих народів (Гренландії).

Данці надають перевагу практичному одягу і взуттю. Намагаються одягом не виділятися з натовпу. Бурштин в Данії вважається дорогоцінним камінням. Жінка-менеджер одягається не дуже модно й кричуще, інакше її приймуть за секретарку.

Данці не звикли вибачатися без причини. Клієнту просто говорять: «Пана Йєнсена немає на місці» без «вибачте». Однак, в Данії типово дякувати. Якщо немає часу на вивчення датської мови, варто вивчити слово «так» – «дякую» датською. Слова «будь ласка» немає в датській мові. Дітей вчать говорити: «Я можу попрохати»? Данія – країна з низько контекстною культурою, тому данці відверті в розмові.

В Данії поширене рукостискання при вітанні та при знайомстві, представляються самі. В гості приходять з квітами, коробкою цукерок, маленьким сувеніром, пляшкою вина. Такі подарунки можна також надіслати з візитною карткою і подякою за чудовий вечір. В Данії дарують запаковані квіти. Квіти можуть надсилатися заздалегідь з повідомленням, що увечері завітають. Напроти данці не вітають неочікувані візити. В Данії вважається дуже неввічливим змушувати когось очікувати через спізнення партнера.

* 1. **Особливості менталітету ділової культури фінів**

Фіни не називають свою країну Фінляндія, оскільки в їх мові немає звука «ф».Вони називають себе суомолайсет, а свою країну – Суомі, що означає країна боліт.

Фіни надзвичайно цінують свою мову (належить до фінсько-угорської групи, споріднена естонській, удмуртській, мордовській тощо мовам), яка є складовою частиною національної культури. Довгий час фінська мова була вторинною мовою народних низів, селян. До середини ХІХ ст. вважалась необробленою. Фінська інтелігенція використовувала і в усній, і особливо в письмовій мові виключно шведську мову. Лише в ХХ ст. фінська мова була визнана рівноправною і за цей період пройшла великий шлях розвитку. Фінською мовою створена велика і значима за своїми художніми якостями література.

Фінський характер схожий на фінську природу: фіни такі ж суворі, стримані, задумливі й мовчазні, як північні пейзажі самої Фінляндії. Життя далеко від сусідів привчило фінів до мовчазності й суворої задумливості. Мовчазність, стриманість і серйозний вираз обличчя при ділових зустрічах, переговорах з фінами – звичайний діловий настрій, а не погане ставлення до партнерів.

Етика лютеранства культивує індивідуалізм фінів. В цій релігії немає соборності: кожний сам по собі перед Богом. В лютеранстві практично відсутня містика, діють прості й строгі приписи: людина повинна добросовісно працювати, бути чесним і добропорядним сім'янином, допомагати бідним. Звідси культ чесності й порядності в діловому житті фінів. Старанність, чесність, розвинуте почуття власної гідності, відповідальність – характерні риси, які виховувались і укорінювались століттями.

Сувора природа й боротьба за виживання виховали у фінському характері обережність, намагання розраховувати лише на власні сили, працьовитість, методичну послідовність дій і вчинків, рішучість здійснити розпочату справу. Улюблене фінське прислів'я – «Вміння робити хліб з каменю».

Фіни звикли працювати за розкладом, тому їх ділові контакти завжди розписані по годинах. А про переговори та офіційні зустрічі вони домовляються за кілька місяців, а то й за півроку. Схильність до порядку й акуратність виявляються на ділових зустрічах в пунктуальності, намаганні слідувати точному розкладу, порядку денному. Відхилення від розкладу викликає у фінів психологічний дискомфорт.

Підготовка до переговорів у фінів займає багато часу: докладно розписується порядок денний, з партнерами все узгоджується до дрібниць. Фіни намагаються довести все до кінця, а потім так же відповідально виконують досягнуті домовленості. Наприклад, переговори про вступ Фінляндії у ЄС, за словами європейських експертів, були тривалими і важкими. Але після підписання договору з фінами, на відміну від інших народів, легко працювати в рамках Євросоюзу.

Фінська культура належить до числа культур з низьким контекстом, тому фіни цінують вміння говорити коротко, ясно і по справі, обережно ставляться до емоційних перебільшень, в яких вбачають хвалькуватість. Фінський стиль спілкування відрізняється від українського, де «високий контекст» мовної культури припускає емоційні перебільшення, подвійний сенс і переносне значення слів. Якщо сказати фіну, що його партнер покладе голову на рейки, він може це сприйняти буквально. Отже фіни схильні сприймати все дослівно і не шукають підтекст сказаного.

Під час ділової бесіди фіни намагаються уникати категоричності, поспішних відповідей «так», «ні», критичних висловлювань на адресу партнерів, намагаються використовувати обтічні формулювання відмови, натяки. Згідно з фінським мовним етикетом про співрозмовника не рекомендується говорити прямо: не робити йому компліменти, не критикувати. На свою адресу фіни компліменти можуть сприймати скептично. При бажанні завоювати симпатію фінів треба їм казати теплі слова про Фінляндію, високу якість і надійність фінських товарів. Цей комплімент вони сприйматимуть позитивно.

Фіни небагатослівні й звикли говорити лише по суті справи, тому світські бесіди про погоду й природу, які передують початку ділового спілкування, можна звести до мінімуму. Паузи й мовчання грають особливу роль у фінській бесіді. Фіни ставляться негативно до публічного вираження емоцій, почуттів, експресивну розмову сприймають як недоброзичливу. В процесі спілкування здаються неемоційними холодними партнерами.

Культура фінської ділової мови передбачає виключення з увічливого спілкування дієслів наказового способу. Наприклад, мовні формули «слід зробити», «треба перевірити» – виглядають, на думку фінів, як грубість і неповага. Натомість використовують ввічливі фрази: «Чи можу я вас попросити?».

Психологічні особливості поведінки фінів під час переговорів пов'язані з впливом лютеранства. Оскільки фіни індивідуалісти, вони не надають важливого значення колективним методам прийняття рішень. Вирішальне слово на переговорах належить керівникові. Фіни старанно дотримуються субординації. Поведінка фінів під час переговорів – намагання тримати дистанцію. Серед європейців у фінів найбільша особиста зона – 120 см. Фіни уникають тактильних контактів: обіймів, дотиків, зоровий контакт під час розмови не обов’язковий. Усна домовленість у Фінляндії вважається для партнерів такою ж обов'язковою, як і письмовий договір.

Фінський етикет допускає звернення по імені. Однак, у фінській культурі часте звернення по імені, особливо до партнера іншої статі сприймається як натяк на інтимну близькість. При знайомстві й вітанні у Фінляндії прийняті рукостискання. Під час бесіди не потрібно схрещувати руки на грудях, оскільки цей жест фіни інтерпретують як вияв зарозумілості. Улюблена тема світської бесіди – спорт: лижі, футбол, хокей, рибна ловля, полювання, сауна. Загальновідома фінська гостинність, однак вона своєрідна. Фіни не висловлюють радості у зв'язку з приходом гостей, але віддають їм найкраще.

**16.6. Ділова культура та етикет шведів**

У Швеції і країн Західної Європи багато спільного в традиціях ділового спілкування. Проте, у цієї скандинавської країни є і свої особливості. До характерних рис шведів можна віднести акуратність, серйозність, пунктуальність, порядність і надійність у стосунках. Шведи – великі професіонали у своїй справі, тому схильні високо цінувати професіоналізм і своїх партнерів. Під час переговорів шведи рідко прибігають до послуг перекладачів, оскільки, як правило, самі володіють декількома іноземними мовами, найчастіше англійською і німецькою.

Шведи – формалісти, які намагаються планувати усі справи завчасно. Бізнесмени вважають за краще знати заздалегідь усю програму ділового візиту (включаючи культурну програму), а також точний список його учасників. На усі заходи шведи приходять в точно призначений час, з максимальним запізненням у 5 хвилин.

Традиційно шведи розпочинають ділову зустріч з обговорення загальних тем – враження гостей, спорт, погода, природа, пам’ятки архітектури тощо. До цієї частини зустрічі варто підготуватися заздалегідь. Налагодження дружніх стосунків грає для шведів велику роль. Для вітання шведи використовують рукостискання та обмін візитними картками. Спочатку шведи можуть здаватися надмірно манірними і стриманими, але це оманливе враження. Як і багато скандинавів, вони досить вільні у спілкуванні і досить швидко переходять на «ти».

У ділових питаннях шведи ретельно вивчають все до найдрібніших деталей, тому до ділових зустрічей варто готуватися дуже ретельно. Попереднє усебічне вивчення усіх умов отриманої пропозиції або детальне опрацювання усіх пунктів договору характерні для скандинавських бізнесменів. Поводитися зі шведами слід упевнено, але уникаючи зарозумілості. Важливо не стільки швидко приймати рішення, скільки заздалегідь передбачити можливі варіанти розвитку подій і свої ходи у відповідь. Це дуже імпонує шведам, що звикли до жорстких вимог у бізнесі, і може зробити їх відкритими і простими, приємними у спілкуванні партнерами.

Шведи схильні дотримуватися субординації відповідно до займаного в компанії положення. Тому кожен учасник ділової бесіди може висловити свою власну думку, лише коли йому буде надано слово. У Швеції дуже цінують простоту, негативно відносяться до статусних речей. Часте використання таких слів як «будь ласка» і «спасибі» говорить про дружелюбність шведів. Досить часто ділове спілкування зі шведськими партнерами може проходити у ресторані, рідше удома, оскільки додому запрошують тільки найближчих або найважливіших партнерів. Якщо вас запросили додому, то треба купити квіти господині будинку. Доречним подарунком з України може стати виріб українських народних промислів: дерев’яна скринька, рушник, льняна скатертина, а також улюблений у Швеції шоколад. У Швеції цінуються алкогольні напої, тому пляшка вина або горілки також може порадувати вашого партнера.

Шведи не дуже люблять світські бесіди, вважаючи за краще розмежовувати ділове й особисте спілкування. Якщо ж розмова все-таки торкнулася цієї теми, то можна обговорити питання спорту, особливо хокею і футболу, відпочинку і культури. Приймаючи запрошення на будь-який світський захід (театр, виставка тощо), і навіть на ділову трапезу – завжди треба цікавитися дрес-кодом. Шведам буде також комфортно, якщо їх, запрошуючи на захід, проінформують про форму одягу.

У діловому одязі шведи віддають перевагу традиційному європейському стилю. Для чоловіків це строгий діловий костюм у сірих або синіх тонах, для жінок – спідниця і піджак модного крою, сукня класичного стилю.

**16.7. Національний характер та діловий етикет французів**

Сутність менталітету французів – поняття сили. Французам притаманний снобізм – упевненість у перевазі власної культури, в цілому в інтелектуальній перевазі. Французи гордяться власною історією і вважають, що Франція – законодавиця демократії, категорії справедливості у людських відносинах, філософії, військової стратегії, науки й сільського господарства. Французи визнають свою першість у таких сферах, як мода, кулінарія, музика тощо. Не випадково французька освітня система не спрямована на вивчення історії і географії малих країн і тих, які належали імперіям.

Франція зробила значний внесок у формування дипломатичного протоколу й етикету, розвиток філософії, літератури й мистецтва. Французи цінують у партнерів знання французької культури й мистецтва, вміння підтримати розмову на тему філософії, історії культури. Напроти під час спілкування з французами варто не обговорювати події другої світової війни, зарплату, вік, здоров’я, політичні уподобання, родинний стан, питання віри співрозмовника, критикувати Наполеона. Під час контактів краще не вступати з французами у відкриту полеміку. Наприклад, можна використовувати такі мовні формули: «можливо ви праві, але вам не здається, що...», «я думаю, що знаю…».

У Франції цінують красномовство, а мовчазна людина себе соціально знищує. Тому велике значення має ораторське мистецтво. Французи – відкриті у спілкуванні. Розмова носить невимушений характер. Швидкість французької мови – одна з найвищих у світі.

Система освіти у Франції спрямована на виховання незалежних, критично мислячих громадян. У ділових відносинах велике значення надається освіті: на візитівці можуть зазначати назву вищого навчального закладу, який її власник закінчив. Писемна грамотність для француза – головний показник освіченості людини. У Франції вивчають графологію як науку і по почерку намагаються визначити характер людини.

У діловому житті велике значення мають особисті зв’язки і знайомства. Нових партнерів намагаються знайти через посередників, пов’язаних дружніми, родинними, фінансовими стосунками.

Французам притаманна раціональність – вони вірять лише фактам, статистиці, соціології.

Загальновідома французька галантність. Не випадково етимологія французького слова політес – полірована, гладенька поверхня. Під час офіційних заходів дотримуються протокольні й етикетні норми, враховується офіційне старшинство. Пунктуальність у французів своєрідна – залежить від старшинства особи.

Французи – контактна нація. Ознакою гарного виховання й упевненості у собі вони вважають правильну осанку. Вважається невихованим сидіти, поклавши ногу на ногу. Найбільш поширеним видом вітання є рукостискання. Правила етикету передбачають звернення без прізвищ та імен, але з використанням титулів, звань, посад. По імені можна звертатися лише, якщо просить сам співрозмовник.

Франція – законодавиця моди, тому стиль і якісний одяг вважаються ознакою професіоналізму. У Франції не прийняті подарунки в діловому спілкуванні. Годинник повинен коштувати як дві місячні зарплати власника.

Французький діловий стиль – антипод німецького ділового стилю і відрізняється різноманітністю форм, галантністю, живістю. Саме тому німці і французи завжди відчували складнощі у переговорному процесі. У французькій діловій культурі розвинутий дух змагальності, що поширюється не лише на ділові, політичні або фінансові успіхи, а й на такі категорії, як увічливість і люб’язність.

Французам притаманний жорсткий стиль ведення переговорів, недовіра до компромісів, що посилюється відчуттям інтелектуальної переваги. Французькі переговірники не схильні до торгу, як правило, не мають запасної позиції. При цьому намагаються зберегти традиційну французьку увічливість, люб’язність, невимушеність у спілкуванні.

Французи старанно готуються до переговорів, досконально вивчають всі аспекти й наслідки пропозицій іншої сторони. Значна увага приділяється попереднім консультаціям, домовленостям.

Французи надають перевагу вирішення багатьох проблем під час прийомів, у ресторані. При чому про справи говорять на прийомі за кавою, раніше говорять про культуру, мистецтво тощо. Рахунок в ресторані сплачує той, хто запросив.

* 1. **Особливості національного характеру і ділова культура італійців**

Одна з відмітних рис італійців – гостинність. По-перше, толерантність до іноземців у італійців формувалась протягом століть, коли країну відвідували чисельні пілігрими, поети, купці, мандрівники. По-друге, гостинність – середземноморська традиція. Данте, зображуючи пекло, в останнє коло чистилища розмістив тих, хто погано ставився до гостей. На півдні Італії поширене прислів’я: «Чоловік не повинен орати землю у трьох випадках: коли на вулиці свято, погана погода, або приїхали гості». Для іноземців в Італії існує так звана «неофіційна дипломатична недоторканість», коли їм правоохоронці пробачають незначні порушення норм і правил.

Для Італії характерні значні відмінності між регіонами. На півночі Італії можна почути: «Африка починається на півдні від Риму». Країні притаманні мовні розбіжності. У більшості регіонів є власний мовний діалект, який значно відрізняється від італійської мови структурно й лексично. Більше половини італійців двомовні – розмовляють літературною італійською, якою навчаються у школі, і на місцевому діалекті. Жителі Італії в першу чергу вважають себе римлянами, міланцями, сицилійцями або флорентійцями, а вже потім італійцями. Італійці з північних районів Італії відрізняються від представників південних областей або її острівної частини темпераментом, діловитістю, манерою спілкування: північні більш діловиті, зібрані, південні – більш емоційні. При цьому в Італії немає провінції і провінціалів. Італія – це місто й село водночас.

Французький письменник Стендаль виділив найбільш яскраві риси італійського характеру, які виявлялись у процесі спілкування, – простоту, природність, безпосередність, емоційність, товариськість. Італійці відносяться до контактних народів. Їм притаманна активна жестикуляція, при спілкуванні потрібен зоровий контакт, інакше вважатимуть співрозмовника нещирим. Італійці відкрито виражають емоції, завдяки міміці мають виразне обличчя. Наприклад, промови італійських адвокатів в суді настільки емоційні, що нагадують декламацію на сцені. Навіть під час ділового спілкування італійцям властиво жестикулювати, використовувати яскраві епітети і оклики. Італійці схильні перетворювати процес обговорення в бурну дискусію, кидаючи на опонентів виразні, навіть агресивні погляди. Однак вже через кілька хвилин вони звертаються до опонента з люб’язними словами.

Стендаль писав: «В Римі люди такі ж розумні, як в Единбурзі, але на життя дивляться поглядом, повним вогню, страсті, сильних почуттів, хоча, якщо хочете, й дещо безладно». Жодний англієць зі ста не насмілиться бути самим собою. Жодний італієць з десяти не розуміє, як він може бути іншим. Англієць відчуває душевне хвилювання раз на місяць, італієць тричі на день. В психіці італійців дослідники відмічають кінетичне й без затримок виявлення в словах і поступках те, що в душі і на думці. Однак, негативними рисами характеру італійців є гарячність і мстивість.

Італійці – виховані люди з хорошими манерами. При спілкуванні вони широко використовують етикетні мовні формули подяки, звертання. При спілкуванні часто використовують професійні титули. «Доктор» не обов’язково лікар, а будь-яка людина з університетською освітою, «професорами» називають не лише університетських викладачів, а й шкільних учителів вище початкової школи. «Маестро» називають не лише диригентів і композиторів, а й представників інших спеціальностей, наприклад тренерів з плавання. «Інженер», «адвокат» – почесні титули, що віддзеркалюють високий статус людей з відповідною освітою.

Італійці приділяють значну увагу своєму зовнішньому вигляду. Їх вважають снобами в одязі. В одязі італійці цінують елегантний стиль, крій і якість матеріалу. Зауважимо, що чоловіки більш вимогливі до свого зовнішнього вигляду, ніж жінки.

При вітанні і прощанні поширені рукостискання, обійми й поцілунки, чим висловлюється бурхлива радість при зустрічі. Дамам можуть цілувати руки.

В Італії у ділових відносинах подарунки необов’язкові, але поширені. Італійці цінують дорогі подарунки. Іноземцям варто дарувати національні сувеніри, картини, національні кондитерські вироби. Водночас італійці дуже вимогливі до якості вина й шампанського і їм важко догодити. Тому з міцних напоїв українцям краще дарувати горілку. Подарунки не загортають у чорну упаковку з золотою стрічкою, що символізує траур, також у малинову, що асоціюється з невдачею.

Італійці взагалі забобонні. Вони вірять, що цифра 13 приносить щастя. Напроти, число 17, а також вівторок і п’ятниця – нещасливі. Наприклад, у ці дні італійці не їдуть у подорож.

В розмові іноземцю потрібно захоплюватись природою, мистецтвом Італії, знати латинські фрази. Уникати політичних дискусій, особливо з італійськими дипломатами, яким заборонено членство в партіях. Тема світської бесіди – спорт, особливо футбол, італійська історія і культура, архітектура, мистецтво, кухня, кіно й опера. В розмовах з італійцями краще не піднімати питання релігії, політики Ватикану, італійської мафії, другої світової війни.

У діловому спілкуванні італійці надають перевагу особистим контактам. Італійський стиль спілкування й ділових відносин тісно пов’язаний з поняттям родини. Стиль відносин в італійській делегації на переговорах також родинний, патерналістський: панує культ єдності, лояльності, існує чітка межа між своїми і чужими. Рішення приймає керівник делегації. Стиль італійського керівництва – владність, ієрархія. Італійці цінують пунктуальність, порядок. Хоча самі часто не пунктуальні й не дуже організовані. Якщо італієць не зустрів партнера при приїзді в країну – це не вияв неповаги, а вияв неорганізованості. Іноземцю треба нагадати про свій приїзд, зателефонувавши своєму італійському партнерові.

* 1. **Менталітет і діловий етикет іспанців**

Важлива особливість національної психології іспанців – невибагливість щодо матеріальних умов життя, орієнтація на пріоритет духовних цінностей на противагу матеріальним, що доповнюється культивуванням в суспільстві набожності, релігійності, благородства. Типове іспанське прислів’я: «Бог і душа. Все інше – ніщо».

Дослідники іспанського національного характеру говорять, що душу іспанця сформували безкрайні рівнини ландшафту Кастилії. Підкреслений аристократизм свідчить про благородну національну гордість іспанців. Тому під час ділових зустрічей важливо зацікавити іспанських партнерів новим цікавим проектом, що значно ефективніше, ніж спроба заохотити їх просто прибутковою справою.

Для представників іспанської нації є типовим перевага духовності й емоційності над логікою і раціоналізмом. Співвідношення цих якостей в комплексі з іншими причинами зумовили культурне багатство й відносну наукову бідність Іспанії.

Іспанцям притаманний яскраво виражений індивідуалізм. Індивідуалізм лежить в основі характеру і визначає таку негативну рису, як нетерпимість до критики. Звичайно, поняття «типовий іспанець» не існує. В цілому можна говорити про недостатнє відчуття колективізму іспанців та їх загострене самолюбство. У іспанців переважає місцевий, регіональний патріотизм над загальнодержавним.

Іспанцям притаманна нетривалість вольових зусиль, зумовлена швидкою зміною емоційних станів, реактивним переходом уваги з одного об’єкта на інший, що особливо яскраво проявляється в їх трудовій діяльності. У сфері міжособистісних стосунків короткочасність вольових проявів разом з іншими якостями находять свій вияв в особистій необов’язковості і непунктуальності іспанців.

Своєрідним є ставлення іспанців до праці. У них сформувалось стійке упередження щодо напруженої трудової діяльності, що ґрунтується на уявленні про її несумісність з благородством і гідністю людини. Водночас іспанцям притаманна схильність до авантюристичних способів досягнення багатства і отримання матеріальних благ, що виникла в часи колонізації Америки. Саме тому на переговорах від іспанця може виходити дух авантюризму, отже важливо протиставити йому строгі рамки юридичних норм і правил, оформлюючи досягнуті домовленості.

Іспанці не схильні обтяжувати себе строгим розпорядком життя. Однак є важливе для них правило – не призначати зустрічі опівдні у години сієсти. Важливими національно-психологічними особливостями іспанців є непередбачливість, відсутність звички до довгострокового планування дій і перспективного прогнозування розвитку подій. Наприклад, регламент зустрічей і переговорів іспанцями не дотримується.

Іспанський етикет забороняє переривати того, хто говорить. Для іспанця важливо дати висловитись, тому переговори з іспанськими партнерами часто затягуються. Письменник, автор книги про етнокультурні особливості іспанців Дрю Лоней зазначав, що під час ділових зустрічей іспанці часто змінюють думку: «Про жодну організованість не може бути й мови. Єдине, що можна сказати про іспанців, так те, що вони непередбачені». Душі іспанця не вистачає серединного стану: немає помірної зони, все коливається між двома полюсами – абсолютизмом і анархією, святістю і варварством. Під час переговорів іспанці поводять себе як максималісти. В іспанській делегації на переговорах немає підкресленої субординації, переважає демократичний стиль спілкування. Однак рішення приймає керівник.

Для іспанського суспільства притаманне й таке соціально-психологічне явище, як егалітаризм, суть якого полягає в прийнятому в цій країні формальному зрівнянні людей з різним соціально-економічним станом, але однаково знатним походженням. Соціальна субординація взагалі ніколи не мала вирішального значення для іспанця: в таверні з давніх часів поряд сиділи лицар, селянин, бродяга. Відомий випадок, коли король Філіп ІІ став на коліна в костелі поряд з селянином, який помилково сів на королівську лаву.

Іспанцям притаманний благородний стиль поведінки, який виявляється в загостреному почутті особистої гідності, в гордості, вчинках, манері спілкування і поведінки. Водночас іспанці консервативні, обережно ставляться до нововведень, прихильні до старих традицій, принципів життя і діяльності.

Гарні особисті стосунки – основа бізнесу з іспанськими партнерами. Тому ділові питання часто вирішуються за обідом або вечерею. В ділових відносинах родинні стосунки, багатолітня дружба важливіші за розумові здібності, освіту, досвід. Іспанський стиль ділового спілкування – товарисько-неформальний.

Іспанці – відкриті, галантні, гостинні, товариські, прямолінійні, експресивні. Ці риси характеру виявляються в невербальній сфері спілкування. Іспанці – контактна нація. Вони під час ділової розмови стоять близько до співрозмовника, активно жестикулюють, голосно говорять. Для іспанця важливий зоровий контакт зі співрозмовником. Крім рукостискання в ділових стосунках вітання можуть супроводжуватись обіймами, чоловіки можуть цілуватися двічі. Під час розмови з іспанцями не бажано обговорювати теми громадянської та другої світової війн, кориди, політики. Для неформальної бесіди бажаними темами є спорт, особливо футбол, автогонки, історичні місця.

Іспанці зважають на одяг і аксесуари. Статусні речі – дорогий годинник, ручка. Подарунки прийнято розкривати. Протокольними подарунками можуть бути національні вироби, ілюстровані альбоми, цукерки, вишукані солодощі, вино, квіти (але не хризантеми або жоржини).

* 1. **Типові риси російського національного характеру**

Західні етнопсихологи особливості національного характеру росіян виводять з особливостей раннього дитячого віку, з традиції тугого сповивання немовлят. Джефрі Горер писав: «Туге сповивання немовлят в російській культурі – засіб, яким росіяни інформують своїх дітей про необхідність сильної зовнішньої влади і яке формує російську терплячість, послух і водночас схильність до короткочасних нападів бурного протесту, бунту, анархії».

В російській культурі Ерік Еріксон виділив кілька умов, які визначають чергування повної пасивності і бурної емоційної розрядки. Так, на формування особистості росіянина здійснив вплив ритм сільського життя в холодному кліматі: зміна відносної бездіяльності і пасивності в довгі зимові місяці і «періодичне звільнення, бурна активність після весняної відлиги». Важкі природні умови, непередбачуваність капризів природи й долі врожаю, який мало залежав від зусиль самої людини, закріплювали авральний ритм роботи, неорганізованість, стихійність, непрогнозованість поведінки. Російський історик Василь Ключевський так писав про росіян: «…схильність дражнити щастя, грати в удачу і є російський авось».

Російський філософ Микола Бердяєв підкреслював, що в основу формації російської душі лягли два протилежних начала: природна, язичницька стихія і аскетично-чернецьке православ'я». Саме в цьому він вбачав історичну причину того, що російський народ суміщає протилежності: деспотизм – анархізм; жорстокість, схильність до насилля – добрість, людяність; бунт – покірність. Микола Бердяєв зазначав, що неосяжність російської землі, відсутність кордонів і меж віддзеркалились в «будові» російської душі – її широта, безмежніст

Надзвичайно складні природно-кліматичні умови Росії, які диктували необхідність значних трудових витрат на сільськогосподарські роботи, зумовили, з одного боку, працьовитість, терплячість, витривалість як важливих рис російського менталітету й характеру. З іншого боку, відсутність суттєвої кореляції між трудовими затратами і отриманим врожаєм протягом багатьох століть сприяло виникненню певного скепсису щодо власних зусиль, схильності до недбалості в роботі і пасивного ставлення до власного господарств: індивідуальне господарство часто гинуло під ударами суворої природної стихії.

За цих умов допомога сільської общини мала велике значення для підтримки індивідуального господарства. Звідси намагання російського селянина знайти допомогу в общини з її зрівнялівкою, устремління до колективізму, взаємодопомоги. Микола Бердяєв у 1907 р. впевнено передбачав перемогу більшовизму: «Росіянину завжди було чужим римське поняття про власність», «людина вища за принцип власності».

Російський науковець Олена Мельникова зазначала: «Головна відмінність між західноєвропейським і російським менталітетом полягає в його спрямованості: якщо в Європі головне для особи – індивідуальна свобода, яка забезпечується правовим устроєм соціального життя і формує в людині раціоналізм, прагматизм, спрямованість на соціальний і матеріальний успіх, то в Росії – це загальна рівність, що передбачає часткову передачу особистої свободи колективу».

Домінуюча роль держави в Росії також витікає з головної складової російського етнічного менталітету. Якщо вище благо для особи рівність, а не індивідуальна свобода, то рівність може бути забезпечена могутньою надіндивідуальною силою, тобто державою. Звідси і сприйняття росіянами традиції підкорення людини державі, патерналістська традиція чекати від держави забезпечення гарного життя, підкорення людини не закону, а владі. Основа менталітету – міфічна персоналізація народом держави і царя (вождя) в одній особі.

В російській національній традиції глибоко закріпилось особливе, сакральне ставлення до влади. Джерелом нормативності (моралі) є вища влада. При чому сама влада не підлягає моральній оцінці. Всіляке викриття вищого не як приватної людини, а як носія влади межує з єрессю. Вища влада в принципі поза оцінками. Американський історик Ричард Пайпс зазначав, що історія Росії не знає масових рухів за ті чи інші конкретні права, отримати які можна було лише після падіння влади.

Багато дослідників вказують на суперечливість рис російського характеру. З одного боку, Росія – найбільш бездержавна, анархічна країна, де мало порядку, передбачуваності, з іншого боку, державна й бюрократична. Вона найбільш нешовіністична, але й найбільш націоналістична. Це країна безмежної свободи духу, шукання правди на землі, але й країна, позбавлена прав особи, яка не захищає її гідність.

Саме цією суперечливістю дослідники пояснюють долю російського народу, зокрема особливості російської революції. На їх думку, комунізм як вчення знайшов в Росії реальний ґрунт завдяки адекватності його багатьох основоположних рис природі національного характеру. Комуністична Росія – послідовниця і законний нащадок Московської держави Івана Грозного і особливо Петровської імперії, успадкувавши багато їх рис: свавілля абсолютної влади, засилля державної власності, несвободний образ життя.

Важлива риса російського психотипу – його інтровертність. Мислення екстраверта дієве, конкретне, спрямоване на об’єктну частину світу. Інтроверти споглядальні, самодостатні, надають більше значення взаємодії, ніж результату. Характеристики психологічного типу «інтуїтивно-етичного інтроверта» найбільш близькі росіянину.

Мислення росіян характеризується образністю, зосередженням на масштабних проблемах, особа гостро відчуває тенденції і майбутні зміни. Однак відчуває значні складнощі при необхідності перевести результат передчуття в раціональну форму, конкретні рішення.

Росіянам, притаманні схильність до роздумів, які не завжди завершуються вчинками, нерішучість у виборі конкретної альтернативи, імпульсивність, невміння економно й ощадливо налагодити власний побут, схильність до безгосподарності. В трудовій діяльності – здібність на героїчне напруження зусиль, але розміреність, діловитість, практичність, акуратність, пунктуальність, обов’язковість, підприємливість в роботі – якості, які рідко зустрічаються у росіянина.

* 1. **Національні особливості переговорної практики росіян**

Західні політики й журналісти характеризували переговорний стиль росіян таким чином: «росіяни визнають лише силу»; «російський ідеальний переговірник – пан «ні» (мався на увазі міністр закордонних справ СРСР Андрій Громико); «російські лідери надто авторитарні»; «у російських переговірників не зжитий комплекс російського імперіалізму». За словами німецького політолога Герберта Кремпа: «Східна дипломатія схильна до зверхності й домінування, які породжують хибне відчуття безпеки».

З точки зору російських філософів і письменників (Ігор Ільїн, Микола Бердяєв, Федір Достоєвський, Лев Толстой, Олександр Солженіцин), росіян краще розуміють на Сході, ніж на Заході, оскільки східні культури ніколи не вимірюють людські відносини виключно під знаком прагматики. Ігор Ільїн образно порівняв російський характер у період небезпеки з ведмедем, який прокинувся зі сплячки.

На думку російських психологів, особливість російського характеру, яка виявляється в міжкультурному спілкуванні, – відкритість, відвертість, невимушеність, простота в поведінці. Росіянин більше цінує теплоту неформального спілкування, ніж дотримання формальних правил. Яскрава емоційність російської мови, виразна невербальна комунікація, здатні надати переговорам емоційну насиченість. На думку російських фахівців, російська культура поліхронна, хоча деякі західні фахівці вважають навпаки.

Російська мовна культура має високий контекст: інформація передається переважно невербальними засобами, структура спілкування досить насичена, велике значення мають особистий статус, авторитет, міжособистісні стосунки. Російському переговірнику складно контролювати невербальні комунікації, які здатні «видати» те, що залишається за дужками переговорного процесу. Британський письменник Сомерсет Моем зазначав, що «російське обличчя не маска, а розпізнавальний знак».

Національна особливість російської культури – гостинність, хлібосольність. Російська гостинність передбачає як елемент програми візиту, переговорів яскраву культурну програму, святкове застілля.

Російські фахівці вважають взірцем російської дипломатичної школи дипломатів Олександра Грибоєдова, Олександра Горчакова, Андрія Громико, Євгена Примакова.

Андрій Громико пробув на посаді міністра закордонних справ 28 років. У дитинстві мріяв стати льотчиком. Пізніше говорив, що між льотчиком і дипломатом є дещо спільне. Громико серйозно вивчав свого майбутнього партнера на переговорах, знайомився з його біографією. Намагався зрозуміти його методи ведення бесіди. Розпитував послів СРСР про цю людину.

Мав феноменальну пам'ять. Коли виникала проблема, одразу шукав аналог в історії дипломатії, щоб її вирішити. Не відкривав папки з директивами, все тримав у голові. Його партнери цінили й за те, що його «так» було таким же надійним, як і ні.

Громико сформулював золоте правило дипломатії: «Коли йде переговорний процес, абсолютно неприпустимо одразу розкривати іншій стороні всі карти, бажати вирішити проблему одним махом». Якщо вам вдалось досягнути успіху, вчив він молодь, не поспішайте говорити про успіх. Зробіть так, щоб укладання договору стало досягненням вищого ешелону влади. На переговорах Андрій Громико був холоднокровний, непоступливий, недаремно отримав прізвисько «Пан ні».

Три правила ведення переговорів Андрія Громико.

Перше. Вимагайте все по максимуму і не соромтеся в запитах. Вимагайте те, що вам ніколи не належало.

Друге. Висувайте ультиматуми. Не жалійте погроз, а як вихід із ситуації, що склалась, пропонуйте переговори. На Заході завжди найдуться люди, які клюнуть на це.

Третє. Розпочавши переговори, не поступайтесь ні на крок. Вони самі запропонують вам частину того, що ви просили. Але й тоді не погоджуйтесь, а витискуйте більше. Вони підуть на це. Ось коли ви отримуєте половину або дві третини того, чого у вас не було, тоді можете себе вважати дипломатом.