



# Деловые культуры мира и техника ведения международных деловых переговоров

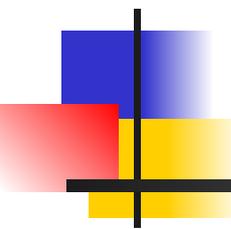
---

*Автор: д.э.н., проф. Козлов А.В.,*

*МВШУ*

*23.03.2018*

## 2.3.4. Британская деловая культура и управленческий менталитет



---

# Британская модель делового поведения



## История и факты. Великобритания (*United Kingdom*)

- Состоит из Англии, Уэльса, Шотландии и Северной Ирландии
- В историческое развитие страны внесли свой вклад племена пиктов, скоттов, бриттов, римляне, скандинавы (викинги), французы
- Великобритания – 65,5 млн. жителей (Англия – 53,1 млн)
- Англичане гордятся своей богатой историей и достижениями, так как В. Шекспир, У. Черчилль, «Битлз» и многие другие англичане внесли выдающийся вклад в развитие человечества
- Англия – родина футбола, клубов джентльменов, конституции и пабов

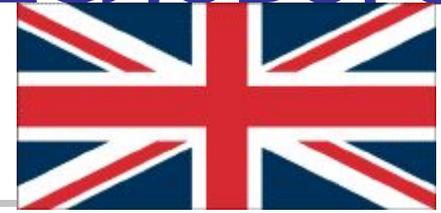
# Британская модель делового поведения



## История и факты Великобритании (*United Kingdom*)

- Наиболее распространенная религия – христианство (протестанты – 68%, католики – 19%)
- Британская империя (над которой никогда не заходило солнце)
- Англичане имеют спортивный характер, любят пари и лотереи. 75% взрослых англичан участвуют в розыгрыше лотерей не реже одного раза в неделю.
- Англия лидирует в мировом информационном пространстве (BBC)

# Британская модель делового поведения



## Hofstede Analysis of UK

### ■ Индивидуализм (IN) – 89

близкие значения: USA (91), Australia (90), Netherlands и Canada (80), Italy (76), Россия (39)

- Англичане – индивидуалисты, рассчитывающие на свои силы, существует взаимосвязь между религией и индексом IN
- Это проявляется также в понятии «privacy» - приватность, право на закрытую частную жизнь

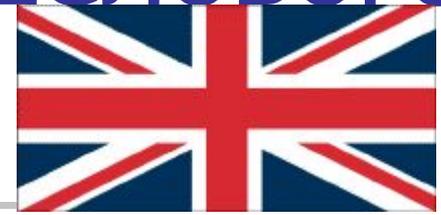
# Британская модель делового поведения



## Противоречие: индивидуализм и «socialising»

- "*Быть одним из*" — вот что для англичанина действительно важно.
- Индивидуальность — это, конечно, очень хорошо, и в отдельных случаях она даже рекомендуется, но в целом все же предпочтительнее ощущать себя членом команды.
- Англичанин чувствует себя особенно счастливым и спокойным, если окружен группой лиц, с которыми у него много общего (возможно, впрочем, все члены группы просто притворяются, что это так).

# Британская модель делового поведения



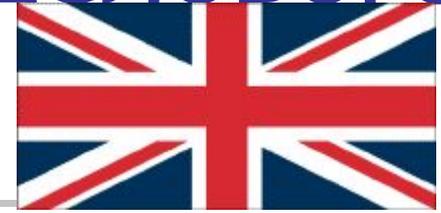
## Hofstede Analysis of UK

### ■ **Дистанция власти (PD) – 35**

среднемировое значение – 55, USA (40), Китай (80), Франция (68), Филиппины (94), Швеция (31). Россия (93)

- Англичане склонны к проявлению инициативы и риску, к тому, чтобы брать ответственность на себя.
- Не очень приветствуют жесткие иерархические структуры
- Не любят открытого демонстрирования превосходства

# Британская модель делового поведения



## Hofstede Analysis of UK

**Индекс мужественности (MAS) - 66** (world average is 50), Россия (36), Нидерланды (14)

- Исторически в обществе доминировали мужчины
- Мужское ролевое поведение в бизнесе – образец для подражания и для женщин
- В сочетании с низкой дистанцией власти означает склонность к предприимчивости и индивидуальному предпринимательству.
- Во многом определяется системой детского образования, когда дети рано покидают дом

# Британская модель делового поведения

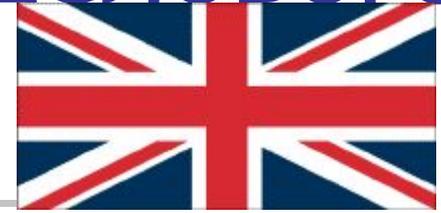


## Hofstede Analysis of UK

**Избегание неопределенности (UA)** - 35,  
среднемировое значение - 64., Испания (86), Россия (95), Нидерланды (53)

- Высокий уровень толерантности к различным идеям, специфическому поведению (англичане – большие оригиналы)
- Готовность рисковать, проявление решительности и готовности действовать
- Уважение к предпринимательству и успешным предпринимателям

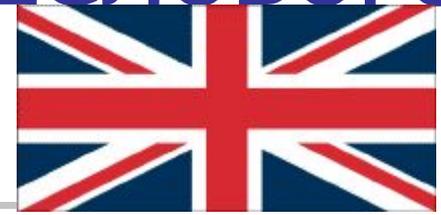
# Британская модель делового поведения



## Hofstede Analysis of UK

- **Низкий уровень индекса долговременной ориентации (ЛТО) -25,** (США – 29, Китай -118, Индия - 61 , Бразилия - 65)
  - Готовность к принятию изменений и нововведений
  - Противоречие : традиции и консерватизм

# Британская модель делового поведения



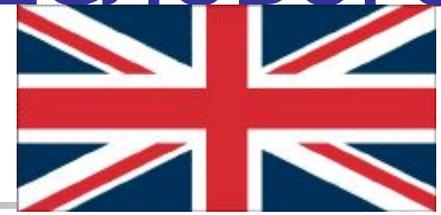
## Традиции и консерватизм

Две основополагающие и одновременно противоречащие друг другу особенности — любовь к четкой последовательности и преемственности событий и... страстное стремление к радикальным переменам.

В английском характере эти два противоположных начала, сосуществуют друг с другом и порождают весьма любопытные поведенческие казусы, которые чаще всего наблюдаются при классическом раздвоении личности.

Например, они изо всех сил стремятся к светлому будущему (тогда как их второе «я» изо всех сил стремится в милое вчера).

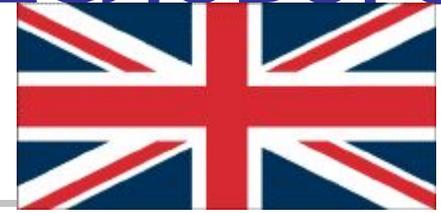
# Британская модель делового поведения



## Традиции и консерватизм

- Англичанам свойственна тоска по прошлому, для них ничего дороже обычаев и традиций. Им все равно, откуда взялась та или иная традиция и почему она сохранилась. Традиции — это традиции! Этим все сказано.
- Традиция для англичан означает некую непрерывную последовательность событий, которую следует сохранять любой ценой. В наш переменчивый век это дает им ощущение постоянства. Традиция обеспечивает им ни с чем не сравнимый комфорт.

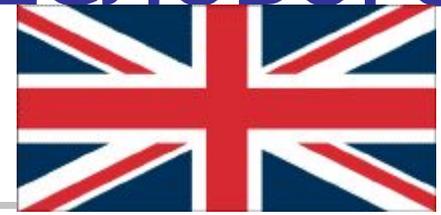
# Британская модель делового поведения



## Противоречие : традиции и консерватизм

- В широком смысле понятие "*традиция*" подразумевает, что нечто прошло достойную проверку временем, и поэтому его непременно следует сохранить, например: ярко-красные почтовые ящики и телефонные будки, двухэтажные автобусы, мармелад, выходной в последний понедельник августа, пинту как меру емкости, зеленые изгороди из бирючины, стадион Уэмбли, пяти часовой чай, английский завтрак, каски полисменов и т.д.

# Британская модель делового поведения



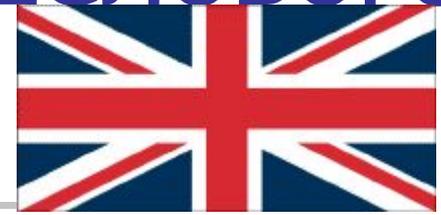
## Внешний вид и поведение

- Внешний вид, видимость, приличия — вот что для англичанина важнее всего.

Отсюда:

- Строгие требования к одежде: *темных тонов, можно в мелкую светлую полоску, консервативный галстук, рубашка без карманов (если они есть, ничего в них не класть!)*
- Строгие требования к обуви на деловых встречах (*кожаные традиционные туфли, никаких мокасин*). Правда, женщины не так ограничены в выборе стиля одежды, обуви и цветов

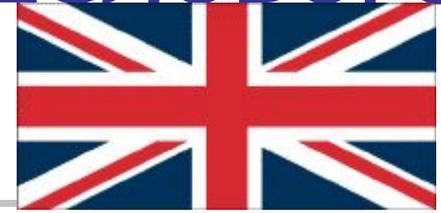
# Британская модель делового поведения



## Внешний вид и поведение

- Сдержанное поведение, иногда до чопорности, нельзя «заходить слишком далеко» to come it (rather) strong
- Наилучшее поведение в любых обстоятельствах — изображать томное безразличие ко всему на свете, хотя в душе у вас в этот момент могут прямо-таки кипеть страсти.
- Даже в любовных делах считается непристойным проявлять свои истинные чувства — делать это открыто можно разве что при закрытых дверях, впрочем, и в этом случае соблюдая умеренность.

# Британская модель делового поведения

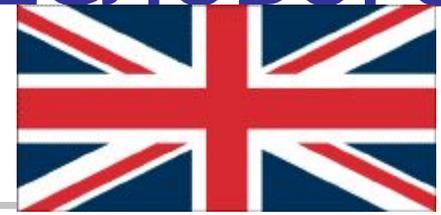


## Внешний вид и поведение

И если ты своей владеешь страстью,  
А не тобою властвует она,  
И будешь тверд в удаче и в несчастье,  
Которым, в сущности, цена одна....

*Редьярд Киплинг, стихотворение "Если...", самое популярное произведение среди англичан*

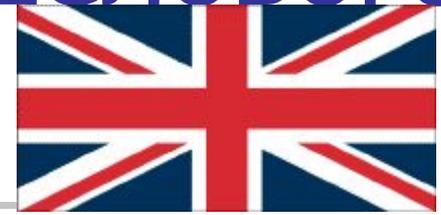
# Британская модель делового поведения



## Внешний вид и поведение

- Громкие разговоры и шумное поведение вызывают неодобрение. Если «устраивают кутерьму и тарарам», "нелепую суматоху", "невероятный грохот", "кошмарный шум" и "неуместное веселье" — и это воспринимается обществом как крайне нежелательное и неуместное поведение.

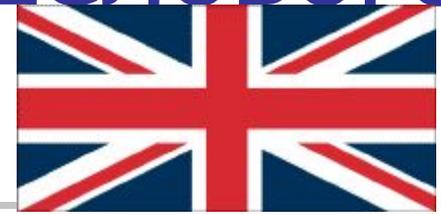
# Британская модель делового поведения



## Внешний вид и поведение

- Англичане с глубоким подозрением относятся к тем, кто, разговаривая, машет руками.
- Изящная и выразительная жестикуляция это признак театральности (а значит, неискренности), женственности или, что еще хуже, иностранного происхождения.
- Английские руки должны вести себя абсолютно спокойно и во время любого разговора скромно висеть вдоль тела или лежать на коленях.
- Однако руки всегда должны быть на виду. Считается исключительно невоспитанным разговаривать с кем-то, сунув руки в карманы.

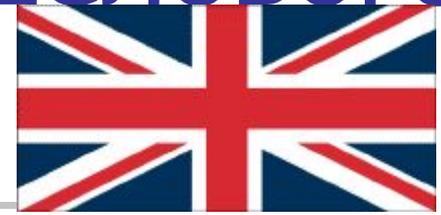
# Британская модель делового поведения



## Внешний вид и поведение

- Здравый смысл — понятие для англичанина основополагающее буквально во всем. Только здравый смысл подскажет, стоит ли брать с собой зонт на случай дождя. Здравый смысл твердит: нельзя сидеть на холодном камне (иначе получите геморрой).
- Здравый смысл и определяет нежелание англичан хоть в чем-то ошибиться, совершить неверный шаг.
- Англичанину всегда следует "*быть готовым*" к любым поворотам судьбы. Каждое мероприятие, запланированное на свежем воздухе, должно иметь некий альтернативный вариант "*под крышей*" на тот случай, "*если произойдет самое худшее*".

# Британская модель делового поведения

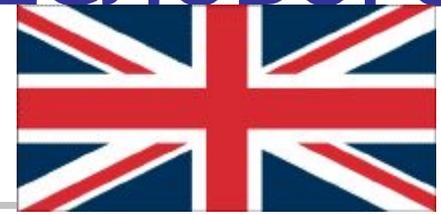


## Внешний вид и поведение

У англичан хорошо развито чувство личной свободы, которое в своей наиболее категоричной форме выражается примерно в следующем: *"Ладно, я подчинюсь этому закону, но только потому, что сам так решил. И только если в этом либо есть хоть какой-то смысл для меня лично, либо у меня не найдется никакой уважительной причины, чтобы не подчиниться. Впрочем, выбирать из двух названных условий тоже, разумеется, буду я сам!"*»

**Отсюда правило: совершенно недопустимо совать нос в чужие дела**

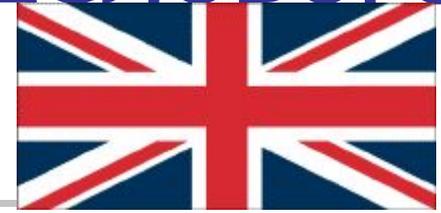
# Британская модель делового поведения



## Внешний вид и поведение

- Пунктуальность, крайне нежелательно опаздывать
- Точность – вежливость королей
- Хорошим тоном считается прибыть за пять минут до назначенного времени
- Однако англичане часто используют различные и не очень определенные термины:
- Выражение "*Один момент!*" означает меньший промежуток времени, чем "*Секундочку!*", но все же не такой маленький, как "*Моментаально!*". С другой стороны, брошенное вам "*Подождите минутку!*" может растянуться и на пять или шесть минут, а "*Дайте мне минут пять!*" обычно означает четверть часа.

# Британская модель делового поведения



## Внешний вид и поведение

- **Чувство юмора**
- Англичане настолько непоколебимы в своей самовлюбленности, что совершенно спокойно подшучивают над собой.
- Попробуйте пожаловаться им, что кое-какие стороны их жизни поистине ужасны, и они тут же с радостью примутся рассказывать вам истории об английских поездах, которые никогда не прибывают вовремя, о бюрократической волоките, которая не раз доводила честных англичан до самоубийства, или об английской пище, настолько отвратительной, что ее ни одна собака (кроме английской, разумеется!) есть не станет

# Британская модель делового поведения

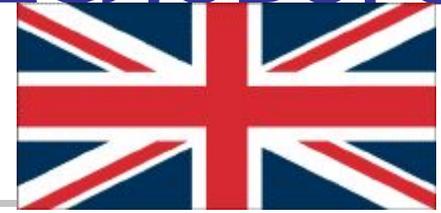


## Внешний вид и поведение

### Чувство юмора

- Англичане редко говорят то, что думают, и вообще имеют склонность умалчивать и недоговаривать.
- В обычном разговоре они избегают правды, способной привести к конфронтации, то в своих анекдотах они над этим свойством подсмеиваются:
- *За обедом в богатом загородном особняке один из гостей, выпив лишнего, падает лицом в тарелку. Хозяин подзывает дворецкого и говорит: "Смитерс, будьте добры, приготовьте, пожалуйста, комнату для гостей. Этот джентльмен любезно согласился остаться у нас ночевать".*

# Британская модель делового поведения



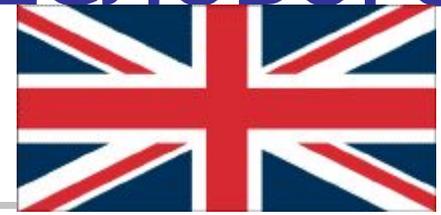
## Внешний вид и поведение

- Стоицизм

Пример типичного английского стоицизма — случай с рабочим цирка, у которого тигр откусил руку. Когда несчастного доставили в больницу и спросили, нет ли у него на что-либо аллергии, он ответил: "Только на тигров".

Стоицизм помогает сохранять традиции. Пусть это неудобно, но это традиция!

# Британская модель делового поведения

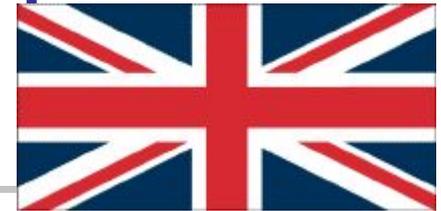


## Внешний вид и поведение

- Своеобразное отношение к иностранцам, с одной стороны, подозрительное и недоверчивое, с другой - сочувственное, ведь им не так не повезло, что они родились не англичанами.

Греческое слово «ксенофобия», что означает "страх перед иностранцами" (на самом-то деле англичане предпочитают слово «ксенолипия», то есть "жалость к иностранцам")

# Британская модель делового поведения



## Чего нельзя делать при общении с англичанами

- Близко подходить, а тем более прикасаться
- Долго держать руку партнера при рукопожатии
- Сильно жестикулировать
- Громко говорить
- Задавать вопросы личного характера
- «Пялиться» на собеседника
- Высказываться относительно одежды собеседника

# Ведение переговоров с британским партнером



- Уделяют внимание тщательной подготовке переговорного процесса, но подходят к любой проблеме с изрядной долей прагматизма, полагая, что в зависимости от позиции партнера непосредственно в ходе переговоров можно будет найти оптимальное решение.
- Достаточно благосклонно встречают инициативу с другой стороны.

# Ведение переговоров с британским партнером



- Позиция на переговорах, как правило, жесткая. Переговоры ведутся с привлечением многочисленного фактического, справочного и статистического материала.
- Обговариваются и определяются не только все, что связано с контрактом, но также и деятельность, направленная на дальнейшее развитие делового сотрудничества,

# Ведение переговоров с британским партнером



- Абсолютно непоколебимы во всем, что касается принятых правил, а тем более законов. У британцев высоко развито чувство справедливости, поэтому при ведении дел они исповедуют веру в честную игру
- Не надо дарить дорогие подарки (недорогие можно, но не удивляйтесь, если не дождетесь ответного подарка)

# Ведение переговоров с британским партнером



- В ходе переговоров неизбежно возникают паузы, которые американцы, например, не любят и стремятся их заполнить любыми разговорами, хотя бы о погоде.
- С британскими партнерами никогда не нужно бояться молчать. Наоборот, многословием, лишними разговорами и суетливостью можно только повредить делу

# Ведение переговоров с британским партнером



- По традиции британцы сдержаны в суждениях, избегает категорических утверждений, старательно обходят в разговоре любые личностные моменты. Все это может быть расценено как вторжение в чужую частную жизнь
- Не надо дарить дорогие подарки (недорогие можно, но не удивляйтесь, если не дождетесь ответного подарка)

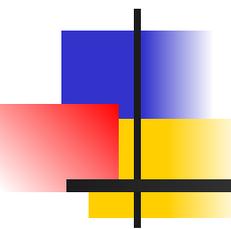
# Британская модель делового поведения



## Наиболее приемлемые темы при разговоре

- Погода
- Спорт, «английские» виды спорта
- Бюрократия
- Английская история и традиции (в положительном смысле)

## 2.3.5. Французская деловая культура и управленческий менталитет



---

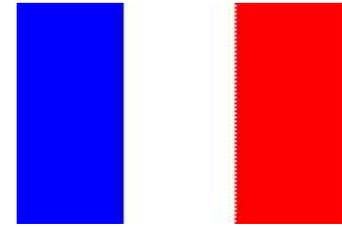
# Французская модель делового поведения



- История и факты

- 64,9 млн. жителей, около 5,5 млн. - иммигранты
- Большая часть – католики, почти 65 %
- Древняя и богатая история – предмет для гордости (Галлы, Карл Великий, Филипп-Август, Генрих IV, Людовик XIV, Наполеон)
- Еще более богатая (непревзойденная) культура (литература, поэзия, живопись, музыка, архитектура)
- Мировой центр моды (Париж-Париж!!!)
- Роль в объединении Европы, но при этом внутреннее чувство превосходства над остальными.

# Французская модель делового поведения



## Hofstede Analysis of Франция

**Дистанция власти (PD)** – 68, среднемировое значение – 55, USA (40), Китай (80), Германия (30), Филиппины (94), Швеция (31). Россия (93)

- Франция – по-прежнему сословное общество.
- Есть буржуазия, которая также делится на крупную, среднюю и мелкую.
- Достаточно слабые социальные лифты. Среди выходцев из рабочего класса крайне мало юристов, университетских профессоров, врачей или бухгалтеров высокой квалификации. Сыну обыкновенного шофера по-прежнему чрезвычайно трудно стать архитектором

# Французская модель делового поведения



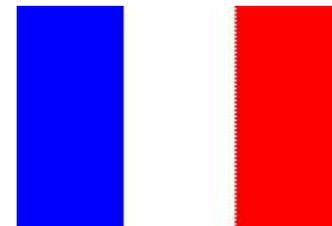
Hofstede Analysis of Франция

## ■ **Индивидуализм (IN) – 71**

близкие значения: USA (91), Australia (90), Netherlands и Canada (80), Italy (76), Россия (39), Германия (64)

- Французы – индивидуалисты, рассчитывающие на свои силы
- Изобретатели, так как стремятся выделиться, и, в то же время сами «покупаются» на новое
- Это проявляется также в нежелании обсуждать и допускать посторонних в частную жизнь

# Французская модель делового поведения



Hofstede Analysis of Франция

**Индекс мужественности (MAS) - 43** (world average is 50), Россия (36), Нидерланды (14), Германия (63)

Символ Франции –  
Марианна

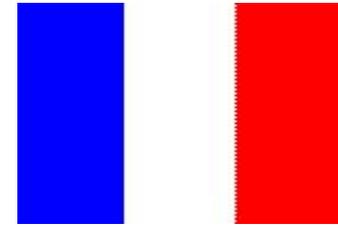


*Liberté • Égalité • Fraternité*

**RÉPUBLIQUE FRANÇAISE** АВК СПбГУ



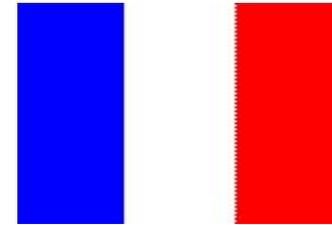
# Французская модель делового поведения



## Hofstede Analysis of Франция

- Избегание неопределенности (UA)**- 86,  
среднемировое значение - 64., Испания (86), Россия (95), Нидерланды (53), Германия (60)
- Стремление к порядку, что, несмотря на нежелание признать этот факт, объединяет их с немцами
  - Охотно подчинятся правилам, ожидают стабильной служебной карьеры
  - Они свято верят в то, что называют le droit (право, закон), полагая, что все основное в жизни должно делаться по правилам, в нужное время и в нужном месте.

# Французская модель делового поведения

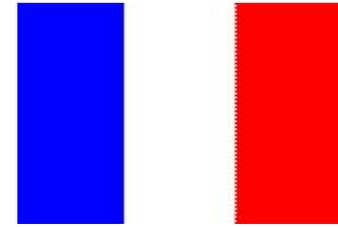


## Hofstede Analysis of Франция

**Избегание неопределенности (UA)**- 86,  
среднемировое значение - 64., Испания (86), Россия  
(95), Нидерланды (53), Германия (60)

- Противоречие: Для француза государственные законы и нормы поведения (с соблюдением всяких неписаных требований и формальностей) - «две большие разницы». Первые следует полностью игнорировать, последние – строго соблюдать. *Пример: во Франции никогда не было так много дуэлей, как во времена полного их запрета!*
- В этом французы похожи на русских!?

# Французская модель делового поведения



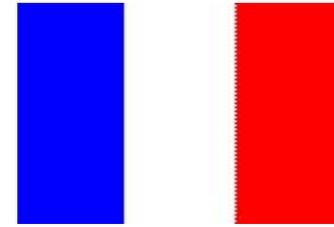
Hofstede Analysis of Франция

**Индекс долговременной**

**ориентации (LTO) -39, (США – 29,  
Китай -118, Индия - 61 , Бразилия – 65**

- Появляется, в частности, в ориентации на кратковременную, быстро меняющуюся моду

# Французская модель делового поведения



## Внешний вид и поведение

- Серьезно относятся к своей внешности и тому как они выглядят
- Французы тратят на свой утренний туалет не менее двух часов. Даже летом в кемпинге француз всерьез умывается, бреется, расчесывает усы и долго принимает душ. Когда он наконец приводит себя в порядок, пора уже переходить к аперитиву перед обедом.
- И вообще, если англичане, испанцы, итальянцы и даже немцы расслабляются в отпуске вовсю, позволяя себе ходить небритыми, обедая когда придется, одеваясь как попало и с рассеянным видом натываясь на прохожих, то французы и в отпуске ведут себя так, словно по-прежнему пребывают под микроскопом повседневных деловых отношений.

# Французская модель

## делового поведения

### **Внешний вид и поведение**

- Предпочитают консервативный стиль в одежде
  - Костюм темных тонов, белые или светло-голубые рубашки, на работе не принято снимать пиджак
  - Не скупаются на дорогую одежду
  - Деловые женщины также не носят одежду ярких кричащих цветов
- Пунктуальность - понятие растяжимое.
  - У французов свое представление о том, что значит "прийти вовремя". С их точки зрения, "плюс-минус пятнадцать минут" – это совершенно нормально. Именно поэтому они уверены, что не опаздывают никогда!

# Французская модель

## делового поведения



### **Внешний вид и поведение**

Любят поговорить на интеллектуальные темы, уважают «ум» и интеллектуалов

- Французы ведут войны, строят заговоры и получают образование исключительно для того, чтобы продемонстрировать свой интеллект в разговоре на заданную тему
- Существует специальный термин : le discours (дискурс, рассудочная речь), хотя на самом деле слово это может обозначать все что угодно – от пустой болтовни до торжественной речи. французы предпочитают употреблять его в следующем значении: "разумная аргументация". Владеющих этим мастерством (а их среди французов примерно 95 процентов) здесь ценят и уважают

# Французская модель делового поведения



## Внешний вид и поведение

- Рукопожатие, более краткое, чем у англичан и немцев, но непременно как при встрече, так и при расставании
- *Ситуация: Пляж. На песочке, подстелив под себя хорошенькие купальные полотенца, лежат и загорают восемь французов. К ним подходит девятый. Все восемь встают и пожимают ему руку или дружески обнимают его. Затем все девять снова ложатся на песок. И тут появляется десятый. Девять человек тут же вскакивают, чтобы его приветствовать, и этот кошмар продолжается до тех пор, пока пляжная компания не разрастается до двадцати трех человек. Естественно, эти двадцать три француза вряд ли оказались способны хоть сколько-нибудь загореть.*

# Французская модель

## делового поведения

### **Внешний вид и поведение**

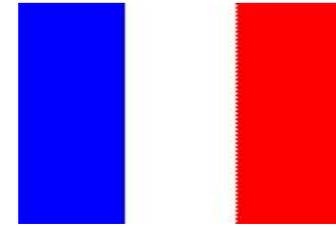
- Мода во Франции диктует все, и еда не является исключением из этого правила.
- Современная кухня – апофеоз французского кулинарного искусства: крошечные кусочки пищи, разложенные на редкость красиво (при этом еда радует скорее глаз, чем желудок) – вот истинное торжество стиля над материальным содержанием

# Французская модель делового поведения

## Внешний вид и поведение

- Французы испытывают почти религиозный экстаз, наслаждаясь вкусной едой в ресторане или в доме с хорошим поваром; сама же трапеза – это некий неорелигиозный ритуал.
- Во многих районах Франции обеденный перерыв по-прежнему составляет два часа, но еще больше французы предпочитают сократить его и закончить работу пораньше, стремясь поскорее вернуться домой, к семье. Возможно, вернувшись, они сразу же снова выйдут из дома, но уже вместе со всем своим семейством, чтобы где-то поужинать.
- Даже в самом скромном кафе при дороге вам вполне могут предложить замечательное blancquette de veau (рагу из телятины под белым соусом), которое ни в чем не уступает рагу, приготовленному в первом классе ресторане, но стоит существенно дешевле.

# Французская модель делового поведения



## Внешний вид и поведение

- Во французском языке два местоимения второго лица ("ты" и "вы")
- "Ты" – это не просто грамматическая форма. Это весьма важный, хотя и трудноуловимый социальный знак. Есть такие люди, к которым просто невозможно обратиться на "ты"
- Между прочим, в некоторых французских семьях супруги никогда не говорят друг другу "ты" в течение всей долгой совместной жизни.

# Французская модель делового поведения

## ■ Традиции

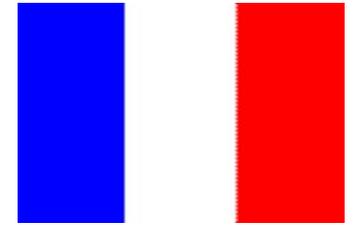
- Только жители Люксембурга пьют больше французов, потребляющих 15,5 литров чистого алкоголя на душу населения в год.
- В Нормандии и Бретани местные жители вливают в себя немыслимое количество сидра. Пиво популярно по всей стране. Люди с достатком любят виски, особенно солодовое (на нем имеется особая наклейка). На юго-западе Франции, по всему славящемуся своим космополитизмом побережью, в барах широко рекламируются и по прежнему пользуются успехом джинс с содовой, "Пасти", "Бирр" и другие аперитивы. Однако...

# Французская модель делового поведения

## ■ Традиции

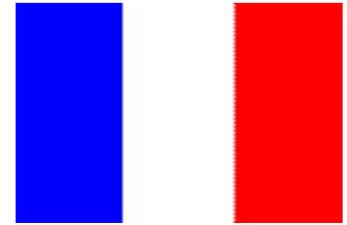
- Однако жизнь во Франции бьет ключом исключительно благодаря здешним винам!
- Французы с самого нежного возраста начинают поглощать все больше и больше вина, сперва, правда, сильно разбавленного водой.
- Французы твердо уверены: самое лучшее вино делается во Франции. Посетители Музея виноделия в Бордо или Университета виноделия в Шато Сюз-ла-Русс проходят мимо выставленных экспонатов на цыпочках, испытывая куда большее благоговение, чем в соборе Парижской Богоматери.

# Французская модель делового поведения



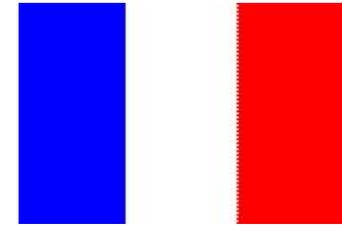
- Особенности ведения деловых переговоров
  - Тщательно готовятся к предстоящим переговорам, любят досконально изучать все аспекты и последствия поступающих предложений. Поэтому переговоры с ними проходят в значительно более медленном темпе, чем, например, с американцами
  - Не склонны к торгу и достаточно жестко ведут переговоры и, как правило, не имеют «запасной» позиции. Часто выбирают конфронтационный стиль взаимодействия.

# Французская модель делового поведения



- Особенности ведения деловых переговоров
  - Не любят сразу приступать к своим деловым предложениям, сначала обсуждают нейтральные темы. Тот, кто поступает не так, выглядит, по мнению французов, просителем.
  - Язык переговоров – французский, если никто из партнёров не говорит достаточно хорошо – пригласите профессионального переводчика. Если плохо говорите по-французски – лучше молчать, французы чувствительны к речевым ошибкам

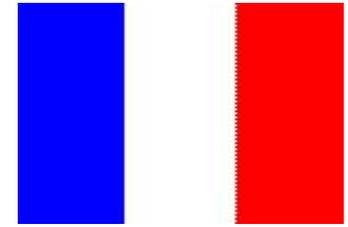
# Французская модель делового поведения



## Правила при общении с французами

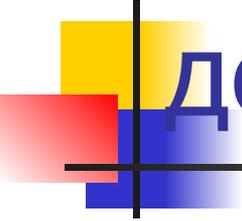
- Не переходите на «ты» и на обращение по имени, пока это вам не будет предложено
- Не обижайтесь, если вас перебивают во время разговора
- Не торопитесь
- Не высказывайтесь категорично (типичный оборот в французском языке: «Я думаю, что знаю»)
- Будьте пунктуальны
- Держите дистанцию

# Французская модель делового поведения



## Наиболее приемлемые темы при разговоре

- Французская живопись, литература
- Искусство
- Спорт, особенно велогонки (Тур де Франс) и футбол
- Критическое, с юмором отношение к соседним народам
- Забавные истории о реальных событиях



# Французская модель делового поведения

---

## **Темы, которые не следует затрагивать**

- Оккупация Франции во время Второй мировой войны
- Личные и семейные темы (возраст, здоровье, семейное положение, заработок)
- Русские анекдоты
- Критика Наполеона