

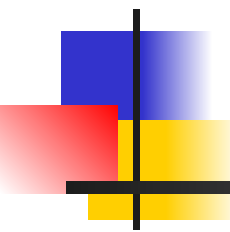
Деловые культуры мира и техника ведения международных деловых переговоров

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)

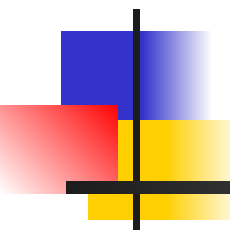
Британская модель делового поведения



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



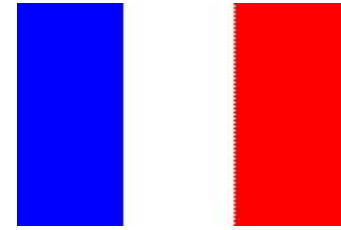
Французская модель делового поведения



- 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

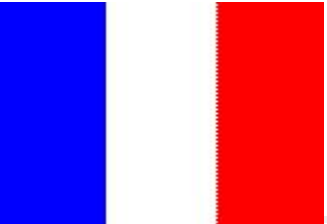



Hofstede Analysis of Франция

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



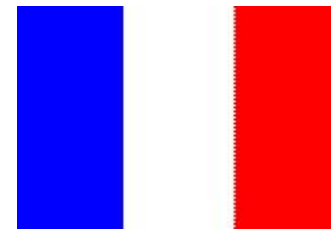
Hofstede Analysis of Франция

■ 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

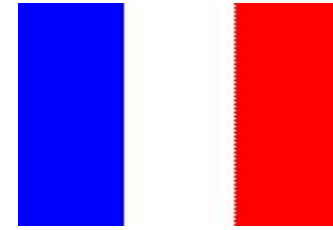


Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE АВК СПбГУ



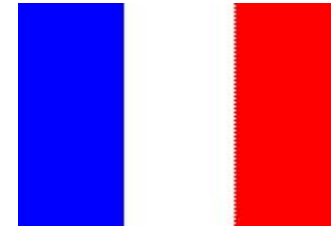
Французская модель делового поведения



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

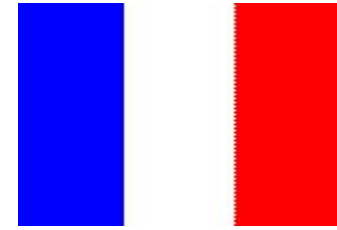


Hofstede Analysis of Франция

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



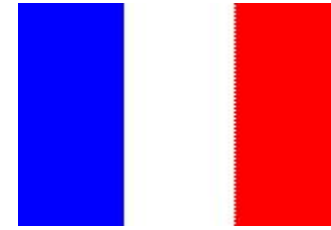
Hofstede Analysis of Франция

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.*

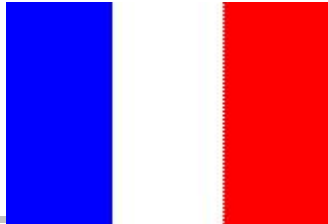

Французская модель

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

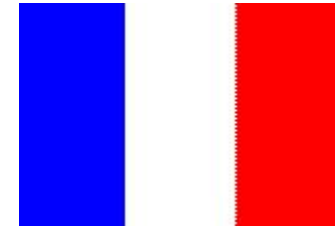
Французская модель делового поведения



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

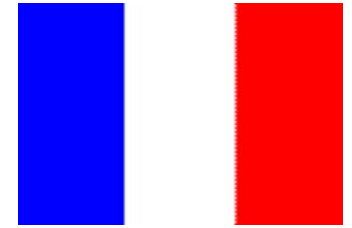
- Только жители Люксембурга пьют больше французов, потребляющих 15,5 литров чистого алкоголя на душу населения в год.
- В Нормандии и Бретани местные жители вливают в себя немыслимое количество сидра. Пиво популярно по всей стране. Люди с достатком любят виски, особенно солодовое (на нем имеется особая 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

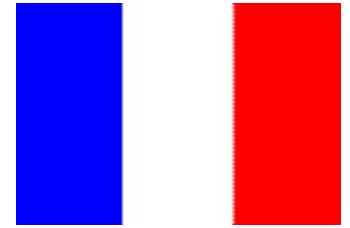
- Однако жизнь во Франции бьет ключом исключительно благодаря здешним винам!
- Французы с самого нежного возраста начинают поглощать все больше и больше вина, сперва, правда, сильно разбавленного водой.
- Французы твердо уверены: самое лучшее вино делается во Франции. Посетители Музея виноделия в Бордо 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



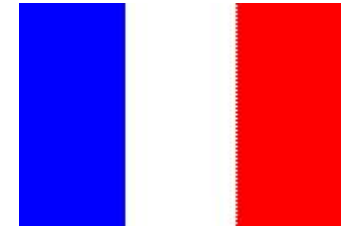
- Особенности ведения деловых переговоров
 - Тщательно готовятся к предстоящим переговорам, любят досконально изучать все аспекты и последствия поступающих предложений. Поэтому переговоры с ними проходят в значительно более медленном темпе, чем, например, с американцами
 - Не склонны к торгу и достаточно 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

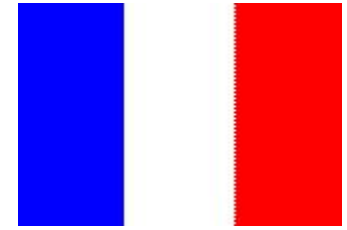
Французская модель делового поведения



Правила при общении с французами

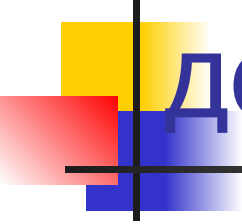
- Не переходите на «ты» и на обращение по имени, пока это вам не будет предложено
- Не обижайтесь, если вас перебивают во время разговора
- Не торопитесь
- Не высказывайтесь категорично (типичный оборот в французском языке: «Я думаю, что знаю»)
- Будьте пунктуальны
- Держите дистанцию

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