

# АФРИКАНСКАЯ РЕАЛЬНОСТЬ: ЛИЧНЫЙ ОПЫТ И ЭМПИРИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

*Dr. Elena V. Kharitonova  
Institute for African Studies RAS  
evh1956@mail.ru*

## СОДЕРЖАНИЕ ДОКЛАДА

- 1 - SWOT анализ (позволяет оценить реальность с пониманием системных процессов и причинно-следственных связей, прогнозировать события, быть готовыми к негативным сценариями и по возможности им противостоять.
- 2 - «Стереотипы» и «ментальность» через типологию деловых культур.
- 3 - Различия самовосприятия африканцев и глазами российских партнеров. Эмпирические данные (деловая культура, стратегическое партнерство и др.).
- 4 - А как африканцы воспринимают российских бизнесменов?
- 5 - Корни африканского мировоззрения: основные ценностно-смысловые блоки (в образах африканской поэзии).
- 6 - Специфика и нормы бытового поведения. Кейсы, фото, рекомендации.

# SWOT 1

- ▶ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ (КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА) - S
  - ▶ - Установка на сотрудничество, совпадение оценок по многим вопросам глобальной и региональной политики.
  - ▶ - Ценности: справедливость, солидарность, равенство
  - ▶ - Опыт сотрудничество, былые заслуги в деколонизации, отсутствие колониального прошлого, остатки лояльной элиты
  - ▶ - Компетенции РФ: ВПК, оборона и безопасность, высокие технологии, геологоразведка, энергетика, в т. ч. атомная, оборудование для обрабатывающей промышленности и пр.), медицина
  - ▶ - Запрос на обеспечение безопасности.

# SWOT 2

- ▶ СЛАБЫЕ СТОРОНЫ (НЕДОСТАТКИ) - W
  - ▶ - Длительное отсутствие - «уход» из Африки (почти 30 лет)
  - ▶ - занятые ниши (кейс Намибии, Росрыболовства, Уолфиш Бей)
  - ▶ - Низкий объем российско-африканского товарооборота, неполная номенклатура российского экспорта (колониальные «ножницы»)
  - ▶ - «Сдержанность» российского бизнеса к участию в долгосрочных проектах в Африке,
  - ▶ - высокий уровень политических и коммерческих рисков;
  - ▶ - необходимость «длинных денег»
  - ▶ - страх перед работой в Африке (негатив в СМИ-войны, эпидемии, голод, терроризм
  - ▶ - дефицит позитивной информации об Африке. Качественной PR-стратегии нет

# SWOT 3

- ▶ ВОЗМОЖНОСТИ (ПОТЕНЦИАЛ УЛУЧШЕНИЯ)- О
  - ▶ - Понимание своей стратегической ниши
  - ▶ - Ценностно-смысловое единство в процессах борьбы с неоколониализмом
- ▶ Блоки и объединения «нового мирового порядка», поддержка в международных организациях (БРИКС, ООН)
  - ▶ - Содействие в реализации Повестки 20-63
  - ▶ - Информация (понимание культурно-цивилизационной специфики, специальные исследования)

# SWOT 4

- ▶ УГРОЗЫ (ФАКТОРЫ, КОТОРЫЕ ПОТЕНЦИАЛЬНО МОГУТ УХУДШИТЬ ПОЛОЖЕНИЕ) - Т
  - ▶ - Блокирование российско-африканских проектов конкурентами на всех уровнях гибридной войны
  - ▶ - Неопределенность, вероятные «черные лебеди»
  - ▶ «Многие из чрезмерно радужных оценок устаревают. Они не учитывают возрастающего влияния негативных факторов, в первую очередь глобального характера» (Л.Л. Фитуни)

# 1 - Стереотипы через типологию деловых культур.

## Некоторые стереотипы о «менталитете» африканцев:

НАПРИМЕР, О «НЕОБЯЗАТЕЛЬНОСТИ», ОБ ОПОЗДАНИЯХ И ТД.

- ▶ Бизнесмены, работающие в Африке (АЮС) часто говорят, что принцип африканцев - «никогда не говори нет». Например, девиз кенийцев – «всегда говори да», разбираться будешь уже по ходу.
- ▶ - Лучше пообещать и не сделать, чем сразу сказать что ты не сможешь сделать.

(это проявление «реактивной культуры» по типологии Р. Льюиса)

## 2. Так это или не так? Рассмотрим этот вопрос через призму концепции деловых культур.

Общая характеристика трех типов культур по признаку отношения ко времени и деятельности (по Р.Льюису):

Виды культур по признаку отношения ко времени и деятельности			
№	Моноактивные	Полиактивные	Реактивные
1	Систематически планируют будущее	Планируют только в общих чертах	Сверяют только с общими принципами
2	В один отрезок времени делают только одно дело	Делают одновременно несколько дел	Реагируют по ситуации
3	Разбивают проекты на этапы	Дают проектам пересекаться	Рассматривают картину в целом
4	Строго придерживаются плана	Меняют планы	Вносят легкие корректизы
5	Бесстрастны	Эмоциональны	Ненавязчиво заботливы
6	В споре опираются на логику	Эмоциональны в споре	Избегают конфронтации
7	Редко перебивают	Часто перебивают	Не перебивают
8	Сдержанная жестикуляция и мимика	Эмоциональная жестикуляция и мимика	Едва уловимая жестикуляция и мимика

# РАЗНЫЕ ПРЕДСТАВИТЕЛИ РАЗНЫХ ДЕЛОВЫХ КУЛЬТУР

## ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ НАРОДОВ РАЗНЫХ КУЛЬТУР

МОНОАКТИВНЫЕ	ПОЛИАКТИВНЫЕ	РЕАКТИВНЫЕ
Интроверт	Экстраверт	Интроверт
Терпеливый	Нетерпеливый	Терпеливый
Ровный	Словоохочливый	Молчаливый
Занят своими делами	Любопытный	Почтительный
Любит уединение	Общительный	Хороший слушатель
Систематически планирует будущее	Планирует только в общих чертах	Сверяет с общими принципами
В данное время делает только одно дело	Делает одновременно несколько дел	Реагирует по ситуации
Работает в фиксированное время	Работает в любое время	Гибкий график
Пунктуальный	Непунктуальный	Пунктуальный

## Вернемся к стереотипу о «необходимости»

«РЕАКТИВНАЯ» культура, по типологии Р. Льюиса (В АФРИКАНСКОЙ МОДИФИКАЦИИ)

- Представители этой культуры организовывают свою деятельность в зависимости от обстоятельств.
- В переговорах обращают внимание на контекст и не фиксируют внимание на деталях.
- почтительно относятся к собеседникам, стараются избегать неприятных моментов. Отказ, признание, что ты чего-то не можешь сделать, само слово «НЕТ» - это неприятный момент.
- В деловой коммуникации присутствуют обещания (не всегда выполнимые).
- Избегают конфронтации, Стремятся «сохранять лицо». (Даже можно сказать - боятся потерять лицо).

**Стереотип о ненадежности и неэффективности:** «С ними невозможно договариваться. Они опаздывают на встречи. Дела не начинаются и не завершаются».

- ▶ Кейс о деловой встрече с М.Мдлули в Дурбане. Кейс с ожиданием начала встречи в Кампале. Кейс «встреча в аэропорту Даакара»
- ▶ Представления о времени в традиционной африканской культуре
- ▶ «Полиактивная» деловая культура.
- ▶ Ценностные приоритеты: общение, семья, дети, род.

# «Полиактивная» деловая культура

**Полиактивные культуры** - это культуры, ориентированные на человека и на контекст.

Представителями данного типа культур являются люди подвижные, общительные, привыкшие делать много дел сразу, планирующие очередность дел не по расписанию, а по степени привлекательности, значимости дела в данный момент времени. Типичные представители - итальянцы, латиноамериканцы, арабы, здесь же в основном Россия и Африка к югу от Сахары (АЮС). Основные ценности - ориентация на людей, свободное отношение ко времени и закону, выполнение нескольких дел одновременно. Эмоциональны, стремятся к установлению межличностных взаимоотношений, реализации семейственности и неформальных связей.

# Место Африки в модели деловых культур (в контексте БРИКС)



# Различия в самовосприятии и глазами российских партнеров. Эмпирические данные (деловая культура). «Перекрестный опрос».

- ▶ С африканской стороны в исследовании участвовало 218 респондентов - представители деловых кругов, сотрудники государственных учреждений, студенты - менеджеры и юристы университетов Макерере (Уганда), Витвотерсранд (ЮАР, Кейптаун), Университета Претории (ЮАР), Университета Намибии (г.Виндхук), двух университетов Зимбабве (Университет Зимбабве в г. Хараре и Мидландский университет г.Гверу), университет Шейха Анта Диопа (Дакар). С российской стороны было опрошено 38 человек - экспертов, работающих в Африке или взаимодействующих с африканскими партнерами.

# ПРОДОЛЖЕНИЕ

- ▶ Был выявлен серьезный разрыв между восприятием африканцами собственной деловой культуры и представлениями работающих в Африке российских бизнесменов. Мнения африканской стороны дифференцированы и содержат тонкие различия, А российские респонденты склонны приписывать африканцам однозначные тенденции, без различий между представителями различных стран. Их ответы стереотипны и связанными с существующим образом африканского партнера.
- ▶ В представлении российского бизнеса африканцы исключительно поликативны, что может быть сопряжено с неэффективностью, так как при поручении двух дел одновременно или снижается качество выполнения обоих дел, или не решается ни одно». Таким образом, мнение российских бизнесменов не только стереотипно, но оценочно.

# ПРОДОЛЖЕНИЕ...

- ▶ Африканцы оценивают свою деловую культуру как комплексную, смешанную, в которой, наряду с преобладающей полиактивностью и ориентацией на отношения, также присутствуют элементы моноактивной культуры (свойственной т.н. «давосской культуре»), а также реактивной культуры (свойственной, прежде всего, азиатским странам, а в Африке прежде всего малагасийцам). Но элементы реактивной культуры проявляются и в других странах в различных ситуациях («опросы»)

# Различия в самовосприятии и глазами российских партнеров. Эмпирические данные (стратегическое партнерство). «Перекрестный опрос».

- ▶ Пять базовых установок, лежащих в основе предпочтения делового партнера:
- ▶ - установка на "особый путь" и ограничение внешних влияний, в том числе в виде иностранных финансовых потоков;
- ▶ - установка на новые технологии и модернизацию экономики;
- ▶ - установка на долгосрочное стратегическое партнерство;
- ▶ - установка на «донорскую» поддержку со стороны партнера;
- ▶ - установка на западные деловые стандарты и интеграцию в мировую экономику.

Как африканцы воспринимают российских бизнесменов? Иронизируют: «а почему бы им не подать на тендер?»

- ▶ Как ведут себя, по Вашим наблюдениям, бизнесмены из России, которые хотят начать или уже ведут бизнес в ЮАР?

### Бизнесмены из России, чтобы начать дело:

Тщательно изучают ситуацию, законодательную базу, условия тендеров;

Ищут ключевые фигуры, устанавливают отношения;

Вкладывают средства в формирование инфраструктуры и улучшение социальной сферы.

# КУЛЬТУРНЫЕ КОДЫ И ЦЕННОСТНО-СМЫСЛОВЫЕ БЛОКИ

- ▶ АФРИКАНСКАЯ РЕАЛЬНОСТЬ:
- ▶ МОЩНЫЙ ПЛАСТ ТРАДИЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

## ПЛЮС

- ▶ ТО, ЧТО СВЯЗАНО С РАБОТОРГОВЛЕЙ, КОЛОНИЗАЦИЕЙ, АПАРТЕИДОМ, ДИСКРИМИНАЦИЕЙ, ТРАВМОЙ И ИСЦЕЛЕНИЕМ ОТ РАН ПРОШЛОГО
- ▶ КОДЫ ТРАДИЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ:
  - ▶ - РОД-ОБЩИНА
  - ▶ - ЖИЗНЬ - ЖИЗНЕННАЯ СИЛА - ЭНЕРГИЯ
  - ▶ - ЭТИКА УБУНТУ



# РОД - ОБЩИНА - КОРНИ



# ЖИЗНЬ - ЖИЗНЕННАЯ СИЛА



# семья



# Энергия



# РИТМ там-там



# УБУНТУ



# УБУНТУ: АФРИКАНСКАЯ ЭТИКА И ФИЛОСОФИЯ

- ▶ - Глубокое укоренение в африканской культуре (общинность и коллективизм)
- ▶ - Принцип «Я есть, потому что мы есть»: человек становится человеком только во взаимодействии с другим
- ▶ - Слово Убунту из языков зулу и коса можно перевести как человечность и единение
- ▶ Помощь, поддержка, солидарность, коллективное принятие решений, консенсус («Комиссии истины и примирения», «Гачача»)

# Почему в Африке не приживается «протестантская этика»?

- ▶ - Индивидуализм VS коллективизм?
- ▶ «Дух капитализма» и западная философия делает акцент на автономии, самореализации, конкуренции. Убунту - на принадлежности к общности, гармонии и поддержке.
- ▶ - Понимание успеха: в западной культуре успех = личные достижения. В Убунту успех невозможен без успеха окружающих.
- ▶ - Архиепископ Десмонт Туту: «Человек с Убунту открыт и доступен для других, не видит угрозы в том, что другие талантливы и успешны, ведь он уверен в себе и в своей ценности как части целого» (к вопросу о конкурентности и соперничестве)
- ▶ Коллективистский тип культуры

## Корни африканского мировоззрения. Исторические события, ситуации и связанные с ними базовые ценностно-смысовые блоки, присущие «африканской ментальности»

- ▶ 1. Работоторговля, колонизация стран африканского континента, угнетение
- ▶ 2. Национально-освободительная борьба африканских стран за независимость против колониализма и апартеида и связанная с ней ценность свободы и независимости, собственного пути и единения;
- ▶ 3. Расовые проблемы, а также ответы на них
- ▶ 4. Миссия Африки и «Чернокожего человека»: ценностно-смысовой блок «чернокожий человек - спаситель веры, хранитель духовности и чести»;
- ▶ 5. Традиционные представления и ценности: род, община, жизнь, большая семья и т.д.

# Работоторговля, колонизация стран африканского континента, угнетение и связанный с этим смысл «травмы»

*Где-то дожди и засухи где-то.*

*Но для раба это все едино.*

*Он собственность белого господина.*

*В кулаке господина - его судьба*

\*\*\*

*Они растоптали все, не соответствующее их понятиям,...*

*Где бы ни прошагал их торжествующий башмак -*

*Оставался багровый след.*

*(Мейбл Имукхеде-Сегун, Нигерия)*

# Национально-освободительная борьба против колониализма и апартеида, связанная с ней ценность свободы и независимости, собственного пути и единения («Панафриканизм»)

*Что с независимостью сравнимся? -*

*В счастливый день станет раб свободным.*

*Тогда из ручья он сможет напиться,*

*Не опасаясь крика «Скорей!»*

*Тогда костры зажигать он будет*

*Лишь для себя и своих друзей*

► (Адебайо Фалети, Нигерия)

## Расовые проблемы и ответы на них: (Байден, Сенгор...).

\*\*\*

Человек - это сердце,  
И я свое сердце друзьям отдаю!  
Человек - это помыслов чистота!  
И поверь, душа у меня чиста!  
Человек - это разума взлет, и я не глупей других!  
Человек - это доблесть и честь,  
И я, быть может, честней других!  
(Мамаду Траоре Рэй Отра «Я - Человек!», Гвинея) .

## Продолжение:

*Они отыскали меня в моей первозданной и сумрачной бамбуковой хижине*

Меня, говорившего не на их языке и хотевшего, как струя водопада,

И полюбившего черных богов, тамтамы и амулеты...

- *Первобытный! Бедняга!* - сказали *они* и принялись за работу.  
И вот мне на голову хлынул холодный душ болтовни и книжных сененций

А потом меня втиснули в узкий костюм с чужого плеча...

*А потом мне впрыснули в кровь, в мою чистую, светлую кровь,  
Коварство, и алчность, и алкоголь, и блудливость, и  
готовность продаться за гроши и братьев продать...*

Ур-р-ра! Смотрите, какой я красивый - цивилизованный человек!

(Рене Филомбе, Камерун)

**Миссия Африки и «Чернокожего человека» -  
вопрос, который воплощен в культурном  
смысловом образовании «чёрнокожий человек -  
спаситель веры, хранитель духовности и  
чести».**

*Пусть мы ответим: «Здесь!» - когда нас призовет  
Возрождение мира...*

*...Ибо кто внесет оживляющий ритм в этот  
мертвенный мир Машин и орудий,...*

*(Л. С. Сенгор.)*

# Миссия Африки и «Чернокожего человека» - продолжение

*Мы - голос молитвы*

*В вашем молчанье без бога.*

*Мы - джаз, и блюзы.*

*Мы - тамтамы, мы -*

*Мы - ваш путь надежды под луной и звездами!*

*(Э. Мвенг, Камерун)*

**«Связь с предками, с природой во всех ее проявлениях, с землей и с небом».  
Жизненная сила и превосходство над белым человеком, «в жилах которого течет вялая, бледная кровь» (Ж.-П. Сартр)**

... и я завидую птицам,  
Летящим в далеком небе, и в мыслях мчусь им навстречу.  
И кровь закипает в жилах, и каждая капля ее -  
Природы могучий зов,  
Желанье счастья и воли,  
Желание крыльев и неба .

\*\*\*

(Гэбриэл Окара, Нигерия)

# Специфика и формы бытового поведения. Кейсы, фото, рекомендации

- ▶ Особенности коммуникаций.
- ▶ Особенности отношений.
- ▶ Юмор.
- ▶ Система подстроек.

  

- ▶ ВСЕ ФОТОГРАФИИ ДАЛЕЕ - АВТОРСКИЕ:
- ▶ Фото Елены Харитоновой

# От серьезности...



# К смеху



# От настороженности...



# К доброжелательности



# Смех после серьезных переговоров. Южный Судан



# Мы веками работали... а теперь отдыхаем!



И в серьезных делах есть  
место общению



## РЕКОМЕНДАЦИИ: Со своим уставом в чужой монастырь не ходи

- ▶ Человеку, который не располагает информацией и не чувствует культурно-ментальной специфики африканских партнеров, особенностей их деловой культуры, будет трудней выстроить с ними эффективный диалог.
- ▶ Малейшая «неточность» в поведении, неучет культурного и исторического контекста может обернуться разрушением диалога.
- ▶ Усилия должны быть нацелены на установление доверительных отношений, на демонстрацию уважения и понимания проблем, стоящих перед африканскими партнерами.
- ▶ Уважение традиций - противовес глобализационным (неоколониальным) элементам «западной» («Давосской») деловой культуры и может дать положительный результат, не всегда объяснимый простой финансовой выгодой.
- ▶ Учет традиций и специфики делового партнера создает позитивный эмоциональный фон («рапорт» в НЛП), на котором возрастают вероятность благоприятного исхода переговоров.

# Учет цивилизационно-культурного контекста в установлении эффективных коммуникаций с африканскими партнерами может стать конкурентным преимуществом России

## Исследовали:

- Фоновый уровень осознания российской бизнес-элитой культурно-цивилизационных особенностей Африки: **Result: Низкий**
- Штампы, стереотипы, барьеры в эффективном взаимодействии с африканскими партнерами:

**Result: Оказалось много стереотипов и искажений восприятия**

- Определить специфику деловой культуры, деловых коммуникаций, деловых переговоров с африканскими бизнес-партнерами: **Result: Представлено**
- Обобщить полученную информацию в контексте цивилизационно-культурных особенностей африканцев во взаимосвязи с особенностями менталитета современной российской бизнес-элиты.

**Result: Сделано и продолжаем изучать (Институт Африки РАН)**

# 4 СТРАТЕГИИ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА В АФРИКЕ (упрощенная модель)

1. Маркетинговая стратегия
2. Стратегия «личных договоренностей»
3. Социальная стратегия
4. Консолидированная (государственная стратегия, партнерство)

# Маркетинговая стратегия

Предполагает анализ законов рынка и знание потребностей рынка; стремится к захвату доли рынка, ориентирована на выгоду и быстрый результат.

# Стратегия «личных договоренностей»

- ▶ Делает акцент на лоббировании интересов конкретного бизнеса со стороны влиятельной персоны государства-партнера.

НО!!! Как отметил в интервью Г-н Посол Республики Тунис (в те годы): «Наши деловые отношения строго легитимны и не признают никаких неофициальных отношений и договоренностей. Объявляется тендер, и правом пользуется компания, выигравшая этот тендер»

# Социальная стратегия

Предполагает сопровождение бизнеса в партнерском государстве комплексом социальных проектов в области здравоохранения, образования, культуры и пр.

Предполагает создание рабочих мест с включением местного населения в технологические процессы.

- ▶ Уникальный кейс - Алроса
- ▶ Получается у крупных корпораций.

# Консолидированная (государственная стратегия, партнерство, «дирижизм»)

- ▶ Действия представителей бизнеса в соответствии с государственными политическими и внешнеэкономическими стратегиями и программами. Согласованные действия, предполагает определенную меру контроля со стороны государства над действиями бизнес-структур, а также ряд гарантий со стороны государства.



***Спасибо за внимание!***

Е.В. Харитонова  
evh1956@mail.ru



# Три типа деловых культур по Р.Льюису.

- ▶ Моноактивные культуры - это культуры, ориентированные на дело. В этих культурах принято планировать свою жизнь, составлять расписания, организовывать деятельность в определенной последовательности, заниматься только одним делом в данный момент времени. Основные ценности - бережное отношение ко времени, ориентация на выполнение задач, строгое следование намеченному плану. предпочитают в деловом общении сразу переходить к обсуждению сущности вопроса, вынесенного на повестку дня. Они сконцентрированы на непосредственном выполнении задач и на результатах.
- ▶ Полиактивные культуры - ориентированные на