

# Деловая культура Африки: традиции, общинность и влияние колониализма

28.03.2025

СТАТЬИ

СУБСАХАРСКАЯ АФРИКА



*Африканский континент — это уникальный мир со своими ценностями, традициями и деловой культурой, отличной от западных моделей. Для успешного сотрудничества российским предпринимателям важно понимать местные особенности ведения бизнеса: от принципов общинности до уважения к социальной иерархии. О том, как традиции, колониальное наследие и современные тенденции формируют деловую культуру Африки, читайте в этой статье.*

В настоящее время наблюдается рост глобальной конкуренции за влияние в Африке. Геополитические конкуренты России используют любые возможности для противо

действия развитию российско--африканского сотрудничества, подчас гораздо более жесткими, нежели раньше, методами.

Успех российского бизнеса в выстраивании и расширении присутствия в Африке во многом зависит от понимания деловой культуры африканцев, умения взаимодействовать с африканскими партнерами на различных уровнях. Ричард Д. Льюис, президент международного института кросс-культурного и языкового тренинга «Richard Lewis Communications» и автор бестселлеров, отмечал, что люди разной культуры пользуются одними и теми же основными понятиями, при этом вкладывая в них разный смысл, что определяет особенности их поведения, которое часто представляется нам иррациональным и противоположным тому, что мы считаем очевидным.

#### **Африканская деловая культура: общее и частное**

Термин «африканская деловая культура» часто используется обобщенно, без учета значительных национальных различий у народов населяющих Африку. Тем не менее общие африканские черты отчетливо проявляются при сравнении Африки с не-Африкой, например, в общих для субрегионов континента социально-- культурных аспектах, включая социальную иерархию, доминирование родственных связей и большой семьи, веру в общее происхождение, главенство определенных групп и т. д.

На африканскую деловую культуру оказывают влияние, с одной стороны, наследие колониализма и процессы глобализации, с другой — особенности исторического и социокультурного развития стран и регионов. При кажущемся сходстве унифицированных деловых моделей поведения за ними может стоять специфическая основа, тесно связанная с историей, культурой, традициями как конкретной страны или региона Африки, так и континента в целом.

Африка — это самобытный мир с уникальными традициями, ценностями, социальными представлениями и способами коммуникации.

#### **Принцип общинности и его влияние на бизнес**

Общинность — организующий принцип африканской цивилизации. Община в разнообразных формах существовала во всех частях Африки, и именно она определила особенности развития региона и африканского мировоззрения.

Общество, по мнению африканца, существует для блага всех его членов в системе ролевого подкрепления. Отсюда и особый африканский коллективизм, в котором интересы группы выше индивидуальных. На принципе общинности основаны африканская солидарность и взаимопомощь, противостоящие западному индивидуализму. Как показывает история, колониализм не смог разрушить общинность, почти все попытки колонизаторов насадить частную собственность на землю, предполагающую право ее свободной продажи, провалились.

В Южной Африке активно используется концепция ubuntu («Я есть потому, что мы есть»), подчеркивающая коллективную ответственность. В ряде языков народов ЮАР убунту означает человечность, гуманность по отношению к остальным. В убунту важны принцип помощи другим, как самому себе; общее, а не частное благо; объединение, а не индивидуализм; уважение и поддержка старших.

В африканской деловой культуре принцип общинности проявляется в важности и значимости личных отношений и контактов, необходимости установления доверия и взаимопонимания между потенциальными партнерами, прежде чем они перейдут к обсуждению вопросов бизнеса. Высоко ценятся качество контакта и допустимая неформальность отношений. Например, рассказать интересную или поучительную историю из жизни или пошутить считается хорошим началом деловых переговоров. Приветствуется знание иностранным партнером актуальных проблем страны и региона.

Принцип общинности диктует необходимость проявления особого уважения к старшим и понимания социальной иерархии в целом. В африканском обществе пожилые люди рассматриваются как истинные хранители традиций и мудрости, опыта и знаний. Согласно принципу общинности индивид имеет собственную ценность, но заключается она не в его неповторимости, а в своеобразии его социальной роли и позиции, в его незаменимости в общинном коллективе, где человек всегда является чьим-то потомком и предком.

Решения принимаются с учетом интересов группы, семьи или общины, учитывается мнение всех заинтересованных сторон, и часто ожидается консенсус. В результате срок принятия решений затягивается.

Кроме того, при реализации бизнес-проектов африканские партнеры из-за культуры коллективизма ожидают участия в решении актуальных социальных вопросов, таких как создание новых рабочих мест, обучение персонала, развитие здравоохранения, строительство инфраструктуры, решение вопроса с дефицитом питьевой воды и пр.

#### **Колониальное наследие и двойственность африканской культуры**

Вторым фактором, повлиявшим на развитие африканской деловой культуры, стал колониализм. К началу XX в. девять десятых территории Африки были колониальными владениями европейских держав.

Колониализм способствовал раздвоению африканской культуры. С одной стороны, колониальный культурный слой связан с колониальным прошлым, с наслоением западной культуры, ценностей и традиций: британских,

бельгийских, французских, португальских, а в Намибии — немецких. С другой стороны, сохранился мощный фундамент традиционной культуры, включающий представления о пространстве, времени и мироздании. Внешне африканец может иметь вполне «западный» вид, но одновременно сохранять внутренний базовый пласт, основанный на традиционной культуре, обычаях и ценностях.

#### **Понимание деловой культуры через концепции Хофстеде**

Для понимания основ деловой культуры Африки часто используется концепция Герта Хофстеде, который описывал ее, используя такие понятия, как дистанция власти, индивидуализм-коллективизм, избегание неопределенности и маскулинность-- феминность.

По мнению Хофстеде, большинство африканских обществ к югу от Сахары характеризуется *соблюдением высокой дистанции (уважением) по отношению к власти*, поскольку она присваивается на основе возраста и опыта и обеспечивается централизованной политической системой.

*Индивидуализм-- коллективизм* означает относительную важность интересов индивида по сравнению с интересами группы, и, как уже отмечалось, в коллективистских обществах Африки интересы группы преобладают над индивидуальными интересами.

*Избегание неопределенности* отражает ту степень, в которой люди той или иной культуры чувствуют угрозу в двусмысленных, неопределенных или новых ситуациях. В то время как культура с низким уровнем избегания неопределенности предпочитает позитивно реагировать на изменения и новые возможности, африканская культура характеризуется умеренно высоким уровнем избегания неопределенности и предпочитает структуру и последовательную рутину, стабильность и четкое руководство. В этом она схожа с культурой России, которая также относится к странам с высоким индексом избегания неопределенности.

*Маскулинность-- феминность*, или ориентация на цели, означает преобладание

традиционной мужской ориентации на амбиции и достижения и женской — на воспитание и межличностную гармонию. Культура различается по тому, что мотивирует людей к достижению целей. Африканскую деловую культуру относят к фемининным, здесь ценятся социальная значимость, качество жизни и благополучие других в отличие от культуры с агрессивным маскулинным типом поведения и ориентацией на материальные ценности.

#### **Переговорная стратегия и отношение ко времени**

Африканскую деловую культуру нередко характеризуют как медлительную и осторожную, что связано с невысокой скоростью принятия деловых решений, неспешным проведением переговоров и рассмотрением документов. С учетом менталитета переговорных команд, ориентированных на дистанцию власти, иностранная компания должна направлять на переговоры команду высокопоставленных сотрудников.

Переговорщики из коллективистских обществ Африки склонны уделять больше времени долгосрочным целям, делать реалистичные предложения, проявлять готовность к сотрудничеству, не быть конфронтационными и стремиться к взаимовыгодным решениям (стратегия win-win). С учетом того, что африканская культура характеризуется умеренной неопределенностью, от таких факторов, как доверие, религиозность, рекомендации близкого социального окружения и прошлые деловые отношения, будет зависеть готовность переговорщика к конкретным обязательствам либо согласие на ориентировочные договоренности.

Ричард Льюис описал три типа деловой культуры: моноактивную, полиактивную и реактивную. Представители моноактивной культуры в деловом общении ориентированы на суть вопроса на повестке дня, полиактивной — на человека и межличностные отношения, реактивной — на процедуру взаимодействия, дипломатичный и сдержанный стиль делового общения.

Африканские страны относятся к реактивному типу деловой культуры, для представителей которой характерны долгое обсуждение,

выслушивание и проговаривание проблемы с целью достижения максимальной гармонии и консенсуса. В переговорах африканцев отличают способность подстроиться под партнера, гибкость и избегание конфронтации.

Важнейшей темой при рассмотрении африканской деловой культуры и ее специфики является восприятие времени, которое Льюис считает одним из главных критериев дифференциации деловой культуры в целом. Чем сильнее различие между той или иной культурой по этому критерию, тем труднее выстраивать отношения и тем больше оснований для разрушения деловых контактов. Отношение ко времени имеет сходные черты в разных странах африканского континента. Прежде всего это циклическое восприятие времени в традиционной африканской культуре, его взаимосвязь с культом предков и представлениями о мироздании.

Важно помнить, что «африканское время» относится только к африканцам, остальным стоит быть пунктуальными. Опрашивая респондентов в Эфиопии, приходишь к выводу, что они скорее пунктуальны, чем нет. При этом следует учитывать, что в Эфиопии есть другая сложность — страна живет по собственному времени, день делится на светлую и темную половину по 12 часов и начинается в шесть часов утра. Назначая встречу в три часа дня, стоит уточнить, по какому именно времени: возможно, партнер будет ждать вас в девять утра.

#### **Как выстраивать успешные деловые отношения в Африке**

Названные особенности африканской традиционной культуры во многом определяют специфику деловой коммуникации, отмечаемую российскими бизнесменами. Так, договоренность, которая достигается российской и африканской сторонами, может оцениваться партнерами по-разному: россиянами — почти как контракт, африканцами — как возможность и/или вежливое согласие в стиле реактивной деловой культуры.

Различия в понимании российскими и африканскими бизнесменами процесса деловой коммуникации могут быть легко преодолены, если принимать во внимание наличие у представителей африканских стран специфической

деловой культуры, понимать ее корни и характер проявления, а главное — путем проявления уважения к культуре африканской стороны формировать единый ценностно-смысловой контекст, общность задач и интересов.



**Вероника  
Усачева**

канд. полит. наук, доцент Финансового университета, ст.  
научный сотрудник Института Африки РАН РФ



**Елена  
Харитоновна**

канд. психолог. наук, доцент, старший научный сотрудник  
Института Африки РАН

СТАТЬИ

СУБСАХАРСКАЯ АФРИКА