**Лекция. Переговоры в кросс-культурном контексте.**

*к.е.н., доц. кафедры международной экономики, природных ресурсов и экономики международного туризма ЗНУ*

*У торговцев всего мира одна религия.*

Генрих Гейне

*Есть очень простой и верный способ узнать, кто выиграет переговоры: тот, кто дольше держит паузу.*

Роберт Холмс

*Неудачно планировать — значит планировать неудачу.*

Бенджамин Франклин

*Этот достойный торговец вел себя настолько мудро и осмотрительно, что никто и не догадывался о том, как велики его долги.*

Джеффри Чосер

*О человеке следует судить не по его ответам, а по его вопросам.*

Вольтер

План

1. Сущность и классификация переговоров.
2. Стадии переговорного процесса.
3. Стили ведения переговоров.
4. Влияние культуры на ведение переговоров.
5. Украинский стиль ведения переговоров.

**1.** В современном мире существует множество подходов к пониманию того, чем являются переговоры, ряд исследователей рассматривают переговоры, прежде всего как деятельность, процесс или как систему специальных техник, другие, как особое направление исследований в теории коммуникации.

Так, Бретт считает, что переговоры представляют собой социальный процесс, посредством которого взаимозависимые люди с конфликтующими интересами определяют, каким образом они собираются распределять ресурсы или работать вместе в будущем (Бретт, 2007). Переговоры - это социальный процесс, потому что люди должны взаимодействовать друг с другом для достижения желаемых результатов.

Все многообразие видов переговоров определяется признаком или критерием их классификации. Такими критериями могут быть: объектная сторона переговоров, субъектная сторона переговоров, характер коммуникации, территориальный статус, принцип принятия решений, условия взаимодействия, результат переговоров и т.д.

В соответствии с объектной или предметной стороной, переговоры могут быть: финансовые, деловые, экономические, политические, дипломатические, военные, торговые и т.д. Предмет переговоров можно рассматривать на двух уровнях анализа: конкретном (определённые объекты, представляющие взаимный интерес (финансовые инвестиции, покупка и продажа товара, повышение заработной платы и т.д.) и абстрактном (интересы, потребности, претензии, притязания сторон).[[1]](#endnote-2)

Эти виды переговоров первоначально рассматривали Уолтон и Маккерси (1965)[[2]](#endnote-3), которые выделили: дистрибутивные переговоры, основные на максимизации собственной прибыли, и интегративные переговоры, основанные на разрешении проблем и увеличении общей выгоды.

Но важно отметить, что некоторые ученые, а именно, Вильям Мастенбрук[[3]](#endnote-4), подчеркивают на то, что Уолтон и Маккерси боролись со «смешанностью мотивировки» переговоров: первоначально они разделили переговоры на дистрибутивные и интегративные, что предполагает борьбу и сотрудничество. Однако смешанные мотивировки в переговорах одновременно предполагают как дистрибутивность, так и интегративность. Таким образом, Уолтон и Маккерси вводят понятие «смешанных переговоров».

Каждый вид переговоров отличается, но есть основные элементы, которые не меняются (Fisher и др. 1992, XIX[[4]](#endnote-5)). Все переговоры имеют пять ключевых элементов: субъекты (актеры), структура, стратегии, процессы и результаты (Фор и Рубин 1993[[5]](#endnote-6), 8). Переговорные процессы могут существенно варьироваться в зависимости от трех основных факторов: актеры, участвующие в переговорах, вопросы переговоров, а также установка или контекст, в котором происходят переговоры (Фор и Рубин 1993, 7). Более детально эти ключевые моменты будут рассмотрены в следующих разделах, но уже в кросс-культурном контексте.

**2.** В основном переговоры состоят из трех основных стадий ([[6]](#endnote-7), [[7]](#endnote-8)): подготовка переговоров, процесс переговоров и достижение согласия. Вот краткая характеристика стадий и этапов деловых переговоров.

Первая стадия предусматривает выбор цели, средств и времени проведения переговоров. Это этап сбора и анализа информации, выяснения различия в подходах и определения наиболее подходящих процедур, необходимых для реализации целей. Затем устанавливается контакт между сторонами и координируется общий подход к рассматриваемому делу. После установления процедур будущих переговоров наступает второй, основной этап – сами переговоры.

Вторая стадия начинается с взаимного представления сторон. Далее происходит короткий обмен мнениями в духе доброй воли слушать и слышать, разделять идеи и демонстрации желания договориться.

Определив спорные области, стороны приступают к совместной выработке взаимовыгодных решений. На этой стадии необходимо четко и ясно определить перед партнерами по переговорам, какие конкретные цели и интересы преследуются.

Когда взаимоприемлемые решения найдены, наступает заключительный, чаще всего формализующий этап переговоров.

На третьем этапе переговоров стороны закрепляют совместные решения в юридически обязательный документ (соглашение, договор, контракт) и так же юридически закрепляют способы и сроки выполнения соглашения, договора, контракта. Отдельные пункты такого документа фиксируют обязательства сторон, механизм принуждения к выполнению обязательств, гарантии и систему контроля над исполнением обязательств, а также устанавливаются конкретные судебные инстанции и санкции, куда могут обращаться стороны в случае возникновения спорных вопросов. И лишь тогда наступает главный этап, ради чего и велись переговоры, реализация самого дела.

Таким образом, переговоры – это неотъемлемая часть делового общения. И служат они одной единственной цели – путем обмена мнений и обсуждения различных позиций, занимаемых переговаривающимися сторонами, прийти к взаимоприемлемому результату.

**3.** Каждый человек ведет переговоры в определенном стиле. Этот стиль зависит от того, какую культуру он представляет, от его профессиональных обязанностей, обстановки, в кото­рой происходят дискуссии, а также от того, стремится ли он

заключить разовую сделку или хочет создать долговремен­ные деловые отношения. Можно выделить пять стилей веде­ния переговоров. На эти стили влияют две основные силы: стремление создать отношения и стремление решить опреде­ленные задачи. В большинстве переговоров существует соче­тание этих двух целей. Для определения сравнительного вли­яния двух этих сил принципиальное значение имеют связанные с культурой характеристики. В тех культурах, где для ведения бизнеса необходимо создавать и поддерживать хорошие отношения, переговоры чаще всего ведутся в мир­ном, дружественном и неторопливом стиле. В культурах, ос­нованных на соперничестве, где значимым считается только конечный результат, стиль переговоров ориентирован на ре­шение задач, и люди чаще прибегают к тактике соперниче­ства и не склонны избегать конфликтов [1].

Участников переговоров можно разделить на пять ка­тегорий: "перестраховщик", "мечтатель", "спорщик", "про­тивник" и "решатель задач".

**"Перестраховщик"**

"Перестраховщик" не любит ситуаций, где нужно принимать решения и идти на риск. На переговорах он пытается отло­жить принятие решений или, что более вероятно, ищет при­чины, для того чтобы вообще не вступать в переговоры. Дру­гими словами, "перестраховщик" — это участник переговоров, которому не нравится в них участвовать, который избегает любых дискуссий или вообще отказывается от переговоров. Подобное происходит довольно редко, хотя в некоторых куль­турах, где нежелание вести переговоры указывает на отсут­ствие интереса, такие ситуации распространены. В другом случае, подобное поведение может означать, что к тому вре­мени, когда стороны встретились, одна из них уже потеряла интерес к переговорам, потому что получила более заманчи­вое предложение от другой компании. В таком случае эта сто­рона начинает вести себя в стиле "перестраховщика". Если на переговорах с иностранными компаниями вы столкну­лись с "перестраховщиком", вам в самом начале перегово­ров нужно решить, продолжать ли дискуссии, сделать пере­рыв или вести переговоры только с теми, кто уполномочен принимать решения.

**"Мечтатель"**

"Мечтатели" ведут переговоры с единственной целью — лю­бой ценой сохранить хорошие отношения, даже если для этого им придется пойти на ненужные уступки и снизить собствен­ные ожидания. Иногда, чтобы поддерживать хорошие отноше­ния и атмосферу доброй воли, такие люди делают вид, что со­гласны с другой стороной, хотя на самом деле это не так. В традиционных культурах отношения играют в переговорах основную роль. В такой культуре, если между сторонами нет хороших личных отношений или заслуживающей доверия тре­тьей стороны, которая бы представила их друг другу, перего­воры вряд ли состоятся. В культуре, основанной на соперни­честве, "мечтатели" находятся в невыгодном положении, поскольку здесь такое поведение часто считается признаком слабости. Например в культурах Азии необходимость "сохра­нить лицо" — неотъемлемая часть переговоров. Нежелание или неумение принять в расчет роль отношений и необходимость "сохранить лицо" может привести к тому, что на переговорах возникнут серьезные препятствия, или они просто сорвутся. Ради хороших отношений "мечтатель" готов посту­питься осязаемыми результатами. Такой стиль часто может быть полезен в том случае, если вы хотите выйти на новые рынки. В такой ситуации можно вести себя подобным образом в надежде на то, что это позволит вам выйти на данный рынок. Но если вы идете на уступки и не получаете их в от­вет, выгодного соглашения будет достичь довольно сложно.

**"Спорщик"**

"Спорщик" воспринимает переговоры как процесс обмена вза­имными уступками. Он готов снизить свои ожидания, если это позволит ему получить от другой стороны некоторые уступки. В дискуссии преобладают попытки убедить другую сторону, скрыть часть информации и манипулировать другой стороной. "Спорщик" предпочитает не загадывать надолго и действовать быстро, добиваясь при этом взаимных уступок. Его подход до­вольно гибкий, и он постоянно ищет компромиссов. Но из-за этого "спорщику" редко удается достичь оптимальных резуль­татов, он пренебрегает деталями и иногда не замечает долго­временных преимуществ и потенциальных возможностей.

В стремлении к быстрым решениям "спорщик" не уме­ет определить потребностей другой стороны, которые и ле­жат в основе переговоров. Он создает поверхностные отно­шения, и, чтобы в конце концов достичь соглашения, готов усугублять различия.

Такой стиль больше подходит для заключения разо­вых сделок на внутреннем рынке. В международных пере­говорах, где для успешной реализации достигнутых согла­шений исключительно важны долговременные отношения и доверие, такой стиль вряд ли можно признать эффектив­ным и удовлетворяющим потребности обеих сторон.

**"Противник"**

"Противник" готов к конфликтам, спокойно воспринимает агрессивное поведение и действует грубыми и жестким методами. Ему нравится бороться за свои цели, даже если для этого приходится портить отношения с другой сторо­ной. Его основная цель — удовлетворить собственные инте­ресы. Чтобы выиграть, "противник" использует любые ры­чаги давления и эксплуатирует слабости другой стороны. В дискуссиях он может быть очень убедительным, постоянно стремится контролировать ситуацию и утаивает важную информацию. В целом такие ситуации приводят к соглаше­ниям по типу "выиграть-проиграть", где основные выгоды получает "противник". Он добивается от другой стороны множества уступок, но сам на них почти не идет. Часто та­кая стратегия приводит к срыву переговоров, потому что более слабая сторона решает их прекратить. Как бы там ни было, отсутствие сделки лучше, чем невыгодная сделка.

Участников переговоров, следующих тактике и страте­гии "противника", можно найти везде, но чаще всего — в куль­турах, ориентированных на решение задач. В таких культурах считается, что достойный результат переговоров может быть только осязаемым. Мгновенная выгода важнее долговремен­ных перспектив, и отношения часто считаются несуществен­ными [2]. В результате соглашения, заключенные в подобной манере, оказываются непрочными, часто возникает необходи­мость в повторных переговорах, потому что более слабая сто­рона не в состоянии выполнить своих обязательств.

**"Решатель задач"**

"Решатель задач" ведет себя творчески и стремится найти решения, которые устраивают всех. Он уделяет время и вни­мание тому, чтобы выявить потребности другой стороны, которые и лежат в основе переговоров, и пытается опреде­лить, что нужно сделать, чтобы удовлетворить интересы обе­их сторон. В поиске таких решений он принимает в расчет и отношения, и задачи, потому что для него одинаково важно и то, и другое. "Решатель задач" задает множество вопросов, открыто делится информацией и предлагает возможности и альтернативы. В процессе дискуссий он уделяет основное внимание общим потребностям и часто подводит итоги тому, что было согласовано на определенном этапе переговоров. Он стремится к долговременным целям, иногда за счет мгно­венной выгоды.

В ходе дискуссий "решатель задач" открыто обмени­вается информацией с другой стороной в атмосфере сотруд­ничества и конструктивности. Такой стиль переговоров тре­бует больше времени для подготовки переговоров и основан на дискуссиях "лицом к лицу". Исследуя альтернативы и создавая множество возможностей выбора, "решатель задач" получает оптимальные результаты, при которых в выигры­ше оказываются обе стороны, то есть создает ситуацию "вы­играть-выиграть". Для международных переговоров такой стиль подходит более всего, потому что здесь осуществле­ние долговременных соглашений прежде всего зависит от того, насколько они выгодны каждой из сторон.

Преимущества и недостатки приведенных выше сти­лей переговоров обобщены в табл 1 и рис. 1 и 2.

**Табл. 1ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ РАЗЛИЧНЫХ СТИЛЕЙ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ПРЕИМУЩЕСТВА** | | **НЕДОСТАТКИ** | **ЛУЧШЕ ВСЕГО ПОДХОДИТ ДЛЯ СЛЕДУЮЩИХ ЦЕЛЕЙ** |
| **"Перестраховщик"** • демонстрирует | | • не способен | • чтобы избежать |
| незаинтересо- | | принимать | неудачных сделок; |
| ванность; | | решения; | • для исследования |
| • прежде всего | | • не любит вести | рынка, когда |
| оценивает риск | | переговоры; | переговоры не |
| • его потребности | | • не способен к ним | очень важны; |
| невелики | | подготовиться; | • чтобы избежать |
|  | | • не любит | ситуаций, где |
|  | | общаться | невозможно |
|  | | с людьми; | выиграть |
|  | | • ведет себя |  |
|  | | пассивно |  |
| **"Мечтатель"** • стремиться | | • хочет всем | • для поиска выхода |
| создать | | нравиться; | на новые рынки; |
| отношения; | | • легко идет на | • для работы на |
| • демонстрирует | | уступки; | рынках, где выше |
| заинтересован- | | • сохраняет | всего ценятся |
| ность в других; | | отношения даже | отношения |
| • ценит дружбу | | ценой потерь |  |
|  | | • слишком много |  |
|  | | отдает |  |
| **"Спорщик"** • быстро принимает | | • ориентирован на | • для решения не |
| решения; | | подход "выиг- | слишком важных |
| • любит заключать | | рать—проиграть"; | вопросов; |
| сделки; | | • готов принять | • для принятия |
| • готов пересмат- | | посредственный | немедленных |
| ривать свои | | результат; | решений; |
| позиции | | • его устраивают | • для преодоления |
| • с ним легко | | только немедлен- | препятствий; |
| иметь дело; | | ные результаты; | • для повторных |
| • открыт встречным | | • не думает о | дискуссий |
| предложениям | | долговременной |  |
|  | | перспективе; |  |
|  | | • легко уступает |  |
| **"Противник"** | • готов идти на риск;  • думает о собственных интересах;  • контролирует дискуссии;  • убедителен и настойчив;  • эффективно действует в условиях давления | • не принимает в расчет другую сторону;  • ориентирован преимущественно на кратковремен­ную перспективу;  • не готов менять свои позиции;  • не умеет слушать;  • часто провоцирует срыв переговоров | • для быстрого принятия решений  • для рынков, основанных на конкуренции и соперничестве;  • для ситуаций, когда другая сторона действует в том же стиле | |
| **"Решатель задач"** | • открыто делится информацией;  • стремится к взаимовыгодным решениям:  • ориентирован на "выиграть-выиграть";  • стремится к сделкам типа "выиграть-выиграть";  • создает возмож­ности выбора;  • хорошо умеет слушать;  • задает много вопросов | • медленно принимает решения;  • демонстрирует недостаточно внимания к деталям;  • иногда может быть нереалис­тичным;  • действует медленно;  • требует тщатель­ной подготовки | • для долговремен­ных соглашений;  • для постоянных деловых отноше­ний, многократ­ных сделок;  • для сложных переговоров;  • для важных соглашений | |



СВОИ ИНТЕРЕСЫ

Рис. 1

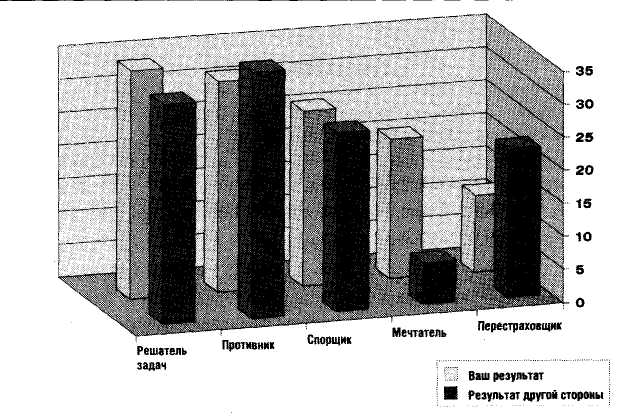


Рис. 2

**4.** Культурные различия участников создают сложности организации и проведения переговоров, что может выражаться в следующем: сложностях подготовки к переговорам; различных акцентах во время переговоров: на предметной стороне или личных отношениях; различные акценты на деталях или решениях общих вопросов; разном количестве людей присутствующих за столом переговоров и их полномочиях.

Существенное доказательство того, что переговорщики из разных культур ведут себя по-разному и это влияет на переговорный процесс, представил Бретт (2001), который разработал простую концептуальную модель, иллюстрирующую влияние культуры на переговорный процесс.

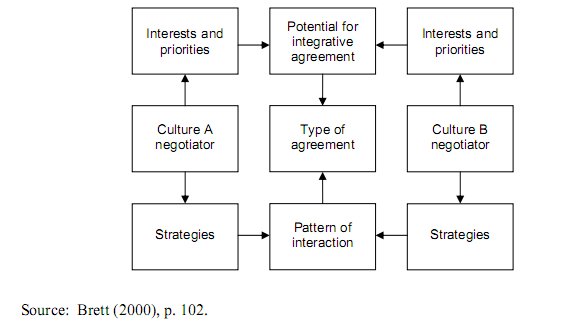


Рис. 3 – How culture affects negotiation

Согласно этой модели культурные ценности оказывают заметное влияние на интересы и приоритеты переговоров, в то время как культурные нормы влияют на стратегии и модели взаимодействия переговоров.

В отличии от Фора и Рубина, Salacuse (1998), после обзора литературы и интервью со специалистами-практиками, предложил «десять факторов», которые раскрывают влияние культуры на переговорный процесс. Кроме того, он предположил, что в культурном отношении различные ответы интервью будут попадать между двумя полярными крайностями. Десять факторов и связанные с ним континуум приведены в таблице 2.

Таблица 2

## The Impact of Culture on Negotiation

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | **Negotiation Factors** | **Range of Cultural Responses** |
| 1 | Goal | Contract ↔ Relationship |
| 2 | Attitudes | Win/Lose ↔ Win/Win |
| 3 | Personal Styles | Informal ↔ Formal |
| 4 | Communications | Direct ↔ Indirect |
| 5 | Time Sensitivity | High ↔ Low |
| 6 | Emotionalism | High ↔ Low |
| 7 | Agreement Form | Specific ↔ General |
| 8 | Agreement Building | Bottom Up ↔ Top Down |
| 9 | Team Organization | One Leader ↔ Consensus |
| 10 | Risk Taking | High ↔ Low |

Source: Salacuse 1998, p. 223

Source: Salacuse, J.W., Negotiating: The Top Ten Ways That Culture Can Affect Your Negotiation, IBJ (2004)

Тем не менее, в литературе существует и точка зрения, что значение культуры при ведении международных переговоров преувеличивается. Например, В. Зартман (1993, 17)[[8]](#endnote-9) утверждает, что мера влияния культуры я Также Зартман подчеркивает, что в интернационализированной мире национальные различия преобладают уже не так, поскольку многие из них исчезли в гомогенизированный космополитической культуре международных переговоров. вляется расплывчатой и в процессе переговоров ее роль в основном эпифеноменальная.

**5.**Исследование украинской культуры через призму 6-D модели дает результаты, которые представлены на рис. 4.

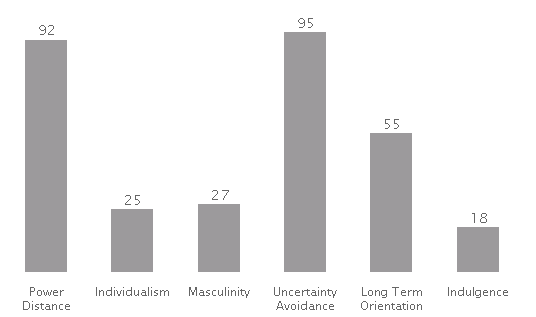


Рис. 4. Украинская культура по измерениям Хофстеде

Источник: https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/

В таблице 3 поданы основные характерные черты переговорного стиля украинцев.

Таблица 3

Основные характерные черты переговорного стиля украинцев

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Критерий | Характерные черты |
| 1 | Attitudes and Styles | the primary approach to negotiating is to employ distributive and contingency bargaining |
| 2 | Sharing of Information | Information is rarely shared freely, since Ukrainians believe that privileged information creates bargaining advantages |
| 3 | Pace of Negotiation | Expect negotiations to be very slow and protracted. Success requires extreme patience in this country. |
| 4 | Bargaining | Some Ukrainians can turn out to be highly skilled negotiators. However, most businesspeople in the country have only limited experience in the field. They may expect to do some bargaining but rarely haggle a lot. The bargaining stage of a negotiation is usually extensive. In spite of the Ukrainian reluctance to compromise, prices may eventually move by 40 percent or more between initial offers and final agreement. Ukrainian negotiators often use pressure techniques that include opening with a ‘best offer,’ showing intransigence, making final or expiring offers, applying time pressure, or nibbling. Ukrainians also resort to defensive tactics. |
| 5 | Decision Making | Companies can be quite hierarchical, and people expect to work within clearly established lines of authority. Openly disagreeing with or criticizing superiors is unacceptable. Decision makers are usually senior executives who consider the best interest of the group or organization. |
| 6 | Agreements and Contracts | Capturing and exchanging written understandings after meetings and at key negotiation stages is useful since oral statements are not always dependable. Contracts alone are not dependable. Ukrainians may continue to press for a better deal even after a contract has been signed, or they may ignore some of its terms |

Источник: составлено на основании: Lothar Katz Negotiating Negotiating International Business - Germany“Negotiating International Business - The Negotiator’s Reference Guide to 50 Countries Around the World” by Lothar Katz <http://www.leadershipcrossroads.com/mat/cou/Germany.pdf> (чтобы посмотреть о других странах нужно зарегистрироваться на сайте)

1. Дубинин Ю.В. Мастерство переговоров. – М., 2006. – С. 15. [↑](#endnote-ref-2)
2. Walton R. E. and McKersie R. B. A Behavioral Theory of Labour Negotiation /New York, McGraw Hill, 1965 [↑](#endnote-ref-3)
3. Мастенбрук В. Переговоры. — Калуга: Калужский Институт социологии, 1993. — 175 с. [↑](#endnote-ref-4)
4. Fisher, Roger; William Ury; and Bruce Patton ed., Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In, 2nd ed. (Penguin Group, 1992) [↑](#endnote-ref-5)
5. Faure, Guy O. and Jeffery Z. Rubin, eds. Culture and Negotiation, (SAGE Publications, Newbury Park; California, 1993). [↑](#endnote-ref-6)
6. *Яскевич Я.С.*ЛОГИКА И ПСИХОЛОГИЯ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА В БИЗНЕСЕ [↑](#endnote-ref-7)
7. # *Ардальон Якoвлeвич Кибанов* Правила проведения переговоров: поэтапное руководство http://www.elitarium.ru/jetapy-peregovorov-pravilo-dostizhenie-soglashenie-informacija-doverie/

   [↑](#endnote-ref-8)
8. Zartman, I. William. “A Skeptic’s View.” In Culture and Negotiation, ed. Guy Faure and Jeffery Rubin, 17-28, (SAGE Publications, Newbury Park; California, 1993).

   Zartman, I. William and Maureen R. Berman, The Practical Negotiator, (New Haven, Yale University Press, 1982). [↑](#endnote-ref-9)