

Д. В. Лебедева (Минск)

МЕЖКУЛЬТУРНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

Одним из видов межкультурной коммуникации являются межкультурные переговоры. Этой теме посвящены многие работы современных исследователей межкультурной коммуникации. Особого внимания среди них заслуживают разработки консультанта и тренера по межкультурной бизнес-коммуникации доктора Штефан Каммхубер (Stefan Kamhuber), изложенные в пособии по межкультурной коммуникации и сотрудничеству А. Томаса [1, S. 287]. Использование данных рекомендаций может быть полезным в подготовке специалистов по межкультурным связям.

Как утверждает Ш. Каммхубер, культурные нормы и ценности оказывают существенное влияние на процесс ведения переговоров. Так, в западной культуре господствует точка зрения, что личные отношения партнеров не должны влиять на переговоры. Личная заинтересованность может не позволить им быть гибкими, мыслить и действовать максимально рационально и по-деловому, довести процесс переговоров до оптимального соглашения. Во многих других культурах, как, например, в Китае, напротив, переговоры бывают успешными и соглашения выполняются, только если между партнерами устанавливаются прочные личные связи [1, S. 287].

Влияние культурных факторов на переговорный процесс часто недооценивают. Бытует мнение, что благодаря глобализации многих областей общественной жизни сформировалась международная культура переговоров. Однако при этом забывают, что переговоры – это социальное явление, в котором участвуют люди. Они приносят с собой свою культурную биографию, от которой нельзя просто так отказаться, но которую они адаптируют

к модели ведения переговоров, существующей в определенной культуре. Чем хуже партнеры знакомы со стандартизированной культурой ведения переговоров, тем сильнее на данный процесс влияют культурно-специфические нормы, ценности и правила. Это может стать причиной недоразумений или конфликтов, которые ведут либо к неоптимальным результатам переговоров, либо к их провалу [1, S. 288].

С целью хорошей подготовки к переговорам в интернациональном контексте необходимо проанализировать структуру переговоров с точки зрения возможных культурных влияний. Можно определить следующие основные элементы переговорной ситуации: *контекст* переговоров, *субъекты* и *объект* переговоров, *стратегии*, *процессы* и *переводчики / посредники*.

Контекст для ведения переговоров. Переговоры проходят не в вакууме, а в контексте ситуации, которая определяется временем, местом и людьми, затронутыми переговорами, такими как их участники, общественные, политические и экономические заинтересованные группы или общественность (СМИ). В монокультурных переговорах можно рассчитывать на то, что все участники исходят из более или менее одинаковых ожиданий относительно этого контекста. Однако в межкультурных переговорах у партнеров могут быть совершенно разные ожидания в отношении переговорной ситуации. Так, например, место проведения переговоров может иметь специфический для культуры символизм, который определяет отношения участников переговоров. Также может иметь значение время проведения переговоров. Если, например, переговоры в КНР проходят в период Рождества, то немецкая делегация будет из-за этого чувствовать себя вынужденной принимать более быстрые решения, чтобы закончить переговоры до праздника. Также в культурном отношении играет роль продолжительность переговоров, сколько сторон участвуют и на каком языке ведутся переговоры.

Участники. Каждый участник привносит в переговоры систему ориентиров, характерную для его фирмы, общества или нации, которая определяет его мышление, ценности, чувства и действия. Если он или она будут применять свою систему ориентиров для оценки поведения другой стороны, то велика опасность возникновения недоразумений или конфликтов, которые в дальнейшем могут ухудшить исход переговоров. Большая продолжительность переговоров, как это часто происходит в германо-китайских совместных предприятиях, обычно обусловлена тем, что китайцам определенные решения необходимо последовательно согласовывать со многими людьми в сложной бюрократической структуре. Если из-за незнания этих особенностей продолжительность переговоров интерпретируется как тактический маневр (чтобы взять немцев измором), атмосфера переговоров будет постоянно ухудшаться, что, в свою очередь, может привести к поведенческим реакциям немецкой стороны, которые будут восприняты китайцами как невежливые или негибкие. Это могут быть попытки оказать давление в процессе общения или выставление условий, несоблюдение которых грозит выбыванием из переговоров, либо назначение крайних сроков принятия решений [1, S. 290].

Следствием является то, что для успеха переговоров целесообразно еще на этапе подготовки изучить, насколько уместен ваш собственный стиль ведения переговоров или из-за каких *стратегий* в поведении или в манерах могут возникнуть трудности, которые повлияют на исход и климат переговоров. Кроме этого, следует обязательно досконально разобраться со стилем ведения переговоров в культуре партнеров. Чем больше информации о своих и чужих участниках есть в вашем распоряжении, тем больше вариантов действий у вас будет, и тем более гибко можно будет проводить переговоры. Необходимая информация должна включать в себя знание типичных для данной культуры процессов принятия решений, стратегий, невербальных особенностей коммуникации при представлении и обсуждении предложений и/или фиксации результатов.

Культурные особенности следует учитывать еще на этапе формирования делегации для переговоров. Насколько, например, приемлемо, чтобы женщины играли в переговорах значимые роли; является ли профессиональная компетенция, место в иерархии или партийная принадлежность решающим критерием для занятия ключевых позиций? Если данным факторам не уделить достаточно внимания, например, проигнорировать иерархический уровень, то в высоко формализованных культурах могут возникнуть неприятные ситуации.

Переводчики / посредники. Переводчиков привлекают к переговорам часто исключительно как знатоков языка и намного реже – как экспертов по чужой системе ориентиров. Они знают культурно-специфические коннотации понятий и могут объяснить их обеим сторонам, если буквальный перевод не помогает, а также могут непосредственно влиять на поведение договаривающихся сторон или изменять формулировки, если они вызывают недоразумения или нарушают нормы этикета. Поручать переводчикам такого уровня заниматься только переводом было бы расточительством полезных ресурсов. Поэтому при подготовке переговорной ситуации следует отдавать предпочтение переводчикам, заслуживающим доверия и обладающим межкультурной компетенцией. [1, S. 291].

Процесс переговоров. Ход переговоров можно в упрощенном виде поделить на три этапа, которые могут быть по-разному интерпретированы и наполнены содержанием на основе разных культурных привычек:

- 1) установить контакт;
- 2) вести переговоры и договориться;
- 3) реализовать результаты переговоров [1, S. 292].

После критического изучения рынка и выбора потенциального партнера по переговорам происходит установление контакта для переговоров. Уже в этой фазе различные культурные перспективы влияют на дальнейший ход дел. Кто является «подходящим партнером»? С западной точки зрения в качестве аргументов приводятся компетентность, уменьшение затрат и качество, которые квалифицируют фирму как партнера по переговорам.

В культурах более коллективистских, в которых люди, группы или фирмы включены в давно существующие союзы (например, в азиатских странах), выбор партнера может определяться тем, насколько велики взаимные обязательства, которые предстоит выполнить, даже если другие предложения с точки зрения бизнеса кажутся привлекательней.

Когда дело доходит до первого контакта, приоритетная задача обоих партнеров – установление отношений взаимного доверия, которое формирует основу для продуктивных переговоров. При его отсутствии возрастает вероятность использования обманных маневров и манипулятивной тактики, переговоры будут проходить в духе соперничества [1, S. 292].

В разных культурах отличаются действия и символы, которые служат созданию и сохранению доверия. В обществах, ориентированных на личность, например, в арабских, латиноамериканских или азиатских странах, больший упор делается на установление социальных связей с партнером как с личностью, а не только как с представителем организации или компании. Это выражается в слишком долгих и слишком личных (с точки зрения немцев) беседах при знакомстве, которые часто имеют мало общего с предметом переговоров. Тем не менее возникающее при этом доверие является в дальнейшем решающим для успеха переговоров. Людям из культур, ориентированных только на дело (а не на личность), очень тяжело дается этот первый контакт и завоевание взаимной симпатии. Сложно найти рекомендации по поведению и этикету, чтобы справиться с этой ситуацией надлежащим образом. Доверие основывается здесь, скорее, на общем понимании предмета переговоров, а также на ясной экспликации интересов и процессов [1, S. 292].

Переговоры и договоренности. Переговоры складываются из множества раундов, состоящих из предложения, согласия/отказа/обсуждения и оформления результатов. В этом коммуникативном процессе возрастает значение культурных аспектов представления предложений, аргументации в защиту законности своих интересов, ведения беседы и невербального общения.

Это влияет на разницу между минимальными и максимальными требованиями, в рамках которых должно быть достигнуто согласие, и частоту чередования предложения и встречного предложения. Немецкие партнеры по переговорам часто воспринимаются как негибкие, потому что их диапазон требований в большинстве случаев довольно узок, а болевой порог достигается уже после нескольких раундов переговоров. В то же время в арабских странах можно наблюдать гораздо большее число раундов: переговоры там рассматривают не как чисто рациональное согласование позиций, которое нужно провести как можно быстрее и эффективнее, а, скорее, как процесс налаживания связей, для которого требуется время [1, S. 293].

Реализация результатов переговоров. Наиболее важной задачей после переговоров является соблюдение закрепленных в договоре соглашений. Однако часто на этом этапе также возникают недоразумения, которые вызывают взаимные подозрения. В немецкой культуре участники

переговоров заслуживают доверие своих партнеров по переговорам, если в результате обсуждений в консенсусе будут достигнуты конкретные письменные соглашения, которые поддаются проверке. Если эти соглашения точно соблюдаются, то партнерам доверяют. Если же партнер по переговорам не соблюдает определенные части договора или интерпретирует их слишком широко, то он теряет доверие. По правилам некоторых культур подробный договор, подписанный сторонами, находится не в конце деловых отношений, а в начале. С этой точки зрения детальный договор мешает быстро и адекватно реагировать на постоянно меняющиеся внешние обстоятельства. Более того, очень подробный договор скорее может стать причиной недоверия к партнеру по переговорам, который, возможно, с помощью конкретности преследует свои скрытые цели. Долгосрочные деловые отношения в таком случае зависят меньше от структуры договоров, а больше от социальных связей, которые устанавливаются между партнерами и которые необходимо совершенствовать [1, S. 294].

Развитие собственной компетенции ведения межкультурных переговоров требует от специалистов по межкультурной коммуникации интенсивной рефлексии самого процесса переговоров, а не только его результатов. К сожалению, фирмы и организации очень редко выделяют время на критическую проверку своих методов работы, так как это время представляется им потраченным зря. Плодотворное сотрудничество может устанавливаться только на основе доверия. Однако оно возникает лишь в том случае, если принимаются во внимание культурные нормы и ценности всех участников [1, S. 296].

ЛИТЕРАТУРА

1. *Thomas, A.* Handbuch. Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder / A. Thomas, E. Kinast, S. Schroll-Machl (Hg). – Göttingen : Vandenhoecke & Ruprecht GmbH&Co., 2003. – 464 S.