

Либерально-демократические ценности / Journal of liberal democratic values <https://liberal-journal.ru>

2024, №3, Том 8 / 2024, No 3, Vol 8 <https://liberal-journal.ru/issue-3-2024.html>

URL статьи: <https://liberal-journal.ru/PDF/02KLLD324.pdf>

Ссылка для цитирования этой статьи:

Венидиктов, С. В. Кросс-культурная коммуникация и переговоры: Россия–Беларусь–Китай / С. В. Венидиктов, Е. Е. Иванов // Либерально-демократические ценности. — 2024. — Т. 8. — № 3. — URL: <https://liberal-journal.ru/PDF/02KLLD324.pdf>

For citation:

Venidiktov S.V., Ivanov E.E. Cross-cultural communication and negotiations: Russia–Belarus–China. *Journal of liberal democratic values*. 2024; 8(3): 02KLLD324. Available at: <https://liberal-journal.ru/PDF/02KLLD324.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

УДК 316.73:008:327(075.8)

Венидиктов Сергей Викторович

БИП – Университет права и социально-информационных технологий,
Могилевский филиал, Республика Беларусь
Доцент кафедры экономики
Кандидат филологических наук, доцент
E-mail: tv.lab.mogilev@gmail.com

Иванов Евгений Евгеньевич

Могилевский институт МВД Республики Беларусь, Могилев, Республика Беларусь
Преподаватель кафедры социально-гуманитарных дисциплин
E-mail: eugine91@list.ru

Кросс-культурная коммуникация и переговоры: Россия–Беларусь–Китай

Аннотация. В статье рассматривается воздействие культурных различий на формирование коммуникативной стратегии при ведении переговорного процесса и принятии управленческих решений. Описаны базовые измерения национальной культуры, в которых могут проявляться противоречия: дистанцированность от власти, индивидуализм / коллективизм, маскулинность, избегание неопределенности, стратегическое мышление и допущение (экстравертированность). Осмыслены результаты исследования проявления базовых коммуникативных моделей (стилей) в переговорах между представителями Китая, России и Беларуси. Авторы приходят к выводу о том, что интенсификация коммуникационного взаимодействия между странами в экономической и культурной сферах делают критически значимым наличие соответствующих компетенций не только на экспертном, но и на массовом уровне.

Ключевые слова: кросс-культурная коммуникация; переговоры; коммуникативная стратегия; культурный код

Выход Китая на мировую экономическую арену сопровождается как демонстрацией своей культурной специфики, так и закономерной координацией социально-экономических интересов и коммуникативных практик с государствами-партнерами. Например, с появлением и развитием инициативы «Один пояс, один путь» отношения Китая со странами-участниками проекта, в том числе с Россией и Беларусью, вступили в новую масштабную фазу. Очевидно, стороны способны к эффективному ведению переговоров в вопросах социально-экономического сотрудничества. Однако, несмотря на определенную схожесть социального и политического устройства, в китайско-российских и китайско-белорусских отношениях

присутствуют культурные и коммуникативные различия, что подразумевает наличие потенциальных трудностей во взаимодействии [1, с. 44]. Изучение культурных различий между странами всегда представляло интерес (особенно в условиях глобализации); их роль велика в контексте деловых переговоров и принятия управленческих решений, где для успешного сотрудничества необходимо понимание ценностей и убеждений, присущих другим культурам [2, с. 105].

Согласно мнению голландского социолога Г. Хофстеде, который внес значительный вклад в формирование знаний о межкультурных различиях, выделяется шесть категорий, описывающих возможные противоречия. Категории или измерения национальной культуры, по Г. Хофстеде, выглядят следующим образом [7, с. 8]:

- 1) дистанцированность от власти (характеризует степень, в которой члены общества признают власть в широком понимании и поддерживают иерархический порядок, ей установленный);
- 2) индивидуализм или коллективизм (приоритет для каждого члена общества индивидуальных либо групповых целей);
- 3) маскулинность (предпочтение конкурентного либо более кооперативного типа коммуникации в группах разного формата);
- 4) избегание неопределенности (склонность к формированию четких правил и нетерпимость к трансляции образцов поведения, отклоняющихся от общепринятых норм);
- 5) стратегическое мышление (нацеленность на планирование и установление взаимосвязей прошлого и будущего);
- 6) допущение (экстравертированность, ориентация общества на свободное выражение чувств и мнений).

Согласно данным исследований, китайская и славянская (в том числе российская и белорусская) культуры схожи в 4 измерениях, но значительно различаются в категориях «избегания неопределенности» и «маскулинности». Однако общие характеристики культурного кода мало способствуют пониманию возможных контекстуальных трудностей в межкультурной коммуникации. Для решения такой задачи целесообразно использовать поведенческий подход, который рассматривает межкультурные отношения с точки зрения микроконтекста [3], например, стилей поведения во время переговоров.

Согласно социологу Дж. Салакюзу, наиболее распространенными являются 10 коммуникативных моделей – стилей ведения переговорного процесса. Каждый стиль представляет собой семантическую дифференциальную шкалу, которая показывает значения в прогрессии от установленной характеристики до ее полной противоположности (Таблица 1).

Таблица 1

Стили ведения переговоров по Дж. Салакюзу

Стили		Нижнее значение	Шкала оценивания					Верхнее значение
1.	цель	контракт	1	-	-	-	5	партнерство
2.	отношение	победа/поражение	1	-	-	-	5	победа/победа
3.	личный стиль	формальный	1	-	-	-	5	неформальный
4.	коммуникация	прямая	1	-	-	-	5	опосредованная

Стили		Нижнее значение	Шкала оценивания					Верхнее значение
5.	значимость времени	высокая	1	-	-	-	5	низкая
6.	эмоции	много	1	-	-	-	5	мало
7.	форма соглашения	частная	1	-	-	-	5	общая
8.	порядок переговоров	снизу вверх	1	-	-	-	5	сверху вниз
9.	утверждение решения	лидер	1	-	-	-	5	согласие
10.	готовность к риску	высокая	1	-	-	-	5	низкая

В 2020 г. китайские ученые совместно с российскими коллегами провели эксперимент, в котором приняло участие 1000 респондентов из Китая и 800 из России, получившие задание оценить культурную и индивидуальную склонность к следованию в переговорах каждому стилю [6, с. 15]. При анализе результатов исследования мы будем отдельно комментировать коммуникативные характеристики белорусов, поскольку, несмотря на схожесть белорусского и русского культурного кода, в них могут прослеживаться различия. Рассмотрим подробнее данные относительно каждого из стилей коммуникации и ведения переговоров.

1. В бизнес-сотрудничестве первый тип переговорщиков стремится к краткосрочным результатам («контракт»), второй – к долгосрочным стратегиям взаимодействия («партнерство»). Ранее предполагалось, что россияне принадлежат к первому типу, а китайцы ко второму. Результаты проведенного исследования показали, что и россияне, и китайцы практически в равной степени заинтересованы в долгосрочном сотрудничестве [5, с. 180].

2. Следующий стиль предполагает выбор между стратегией сотрудничества («победа – победа») или соперничества («победа – поражение»). Исторически китайцы практически всегда выбирают стратегию сотрудничества, в то время как славянские народы часто прибегают к стратегии соперничества, хотя в целом оба культурных сообщества относятся к правой стороне шкалы Дж. Салакюза. Что касается белорусов, то в силу этнокультурных особенностей для них выбор стратегии сотрудничества является приоритетным.

3. «Формально-неформальный» спектр личного стиля учитывает, следует ли переговорщик формальному статусу и должности, носит ли предусмотренную нормами делового этикета и корпоративной культуры одежду, придерживается ли он основной деловой темы или может в процессе переговоров затронуть вопросы личной жизни. Распространенный стереотип сформировал мнение, что Россия и Беларусь располагаются на формальной стороне шкалы, а Китай – на неформальной стороне. Однако результаты опросов показывают, что ситуация выглядит несколько иначе: славяне чаще китайцев игнорируют формальные правила.

4. Шкала «прямой-непрямой» коммуникации позволяет определить, использует ли переговорщик внеконтекстную (прямую) коммуникацию или контекстно опосредованную (непрямую). Хотя и Россия, и Китай предпочитают непрямую коммуникацию, китайцы выглядят более склонными к контекстам, чем российские переговорщики [6, с. 151]. Результаты показывают, что россияне демонстрируют прямое общение, а китайцы используют сбалансированный подход. Белорусы, в свою очередь, интуитивно ближе к китайцам в этих показателях, воздерживаясь в ряде ситуаций от категорических суждений.

5. Для азиатских культур характерна низкая чувствительность ко времени по сравнению с западной культурой – как в стилях ведения переговоров, так и в повседневной деятельности. Согласно результатам исследования, обе стороны проявляют терпение [6]. Однако в относительном плане китайские переговорщики проявляют больше терпения, чем россияне. Отношение же белорусов ко времени закреплено в таких национальных стереотипах как «няспешнасць» (неторопливость), «разважлівасць» (рассудительность), «памяркоўнасць» (толерантность), которые указывают на низкую чувствительность ко времени [1].

6. В отличие от своих западных коллег, китайские переговорщики успешно нейтрализуют положительные или отрицательные эмоции во время переговоров. Напротив, россияне проявляют эмоции в ответ на стимулы и ситуации в большей степени, чем их западные соседи. Российские и китайские переговорщики имеют схожие тенденции в отношении стимулов, но русские могут колебаться в эмоциональном измерении больше, чем китайцы. Реакции белорусов в этом отношении схожи с реакциями россиян.

7. В азиатских странах принято составлять общий договор с кратким текстом, содержащим общие ссылки на соглашение, например, меморандум о взаимопонимании. Некоторые исследователи отмечают, что российские переговорщики используют больше деталей в процессе переговоров [6; 7]. Китайцы стали больше ориентироваться на контекст и ситуацию, чем россияне. Средние значения для белорусов практически совпадают с ориентацией россиян на детальную регламентацию процессов.

8. Алгоритм ведения переговоров показывает, начинает ли переговорщик с конкретного случая и обобщает его, или начинает с общих рамок и подтверждает их подходящими примерами. Обе стороны предпочитают нисходящий подход в стиле ведения переговоров, хотя китайские переговорщики используют больше дедуктивной логики, чем россияне [7]. Показатели для Беларуси схожи с российскими и подразумевают индуктивный метод логической организации переговоров.

9. Командная организация переговоров отражает, принимает ли решение ведущий переговоры единолично, или на процесс влияет принцип коллективного решения. В этом показателе Китай демонстрирует тенденцию к консенсусу, в то время как Россия занимает более сбалансированную позицию. Белорусы в большей степени склонны принимать и поддерживать решения, исходящие от организации и руководителя.

10. В сравнительном китайско-российском исследовании обе страны находятся на стороне «низкого риска» (характеризует готовность к рискованному поведению в переговорном процессе). В макроэкономическом сравнении недавний анализ показывает следующее: готовность россиян брать на себя большие риски, стремление китайцев придерживаться более осторожного подхода, что отражает стремление защитить свои экономические интересы [4]. Белорусы также не склонны рисковать в переговорах без весомых на то аргументов.

Эмпатия, а также умение установить качественные взаимоотношения, являются ключевыми факторами успешного взаимодействия в «славянско-китайской» деловой среде. Например, концепция гуаньси, свойственная китайской культуре, внедряется и в практику взаимодействия с западными партнерами. Гуаньси представляет собой стремление к обнаружению общих ценностей, согласованию стратегических приоритетов и принципов действий. Этот подход охватывает не только деловые вопросы, но и личные аспекты, такие как семейные ценности. Поэтому знание основ гуаньси открывает возможности для эффективного взаимодействия с китайскими партнерами, предполагая уважение к их культуре и традициям.

Например, неуместно в переговорах проявлять политическую активность или критиковать власть в Китае или России, а также критически оценивать национальные обычаи и поведенческие стандарты. Напротив, проявление интереса к китайской культуре и истории может способствовать установлению доверительных отношений. Именно гуаньси содействует успешному завершению сделок с китайскими партнерами: для них личные отношения имеют первостепенное значение, и иногда подписание контракта может считаться менее значимым, чем продуктивные взаимоотношения. В случае установление прочных связей по гуаньси, подписание контракта может даже оказаться излишним, так как для китайцев более важны отношения.

Подчеркнем, что авторитетных исследований, связанных с культурологически обусловленными чертами белорусов в переговорном процессе, не проводилось. Тем не менее, можно предположить, что основные особенности поведения белорусов будут соответствовать аналогичным показателям для россиян. Полагаем, что в дальнейшем целесообразно провести отдельное кросс-культурное исследование, сравнив коммуникативные стратегии китайцев и белорусов – например, на основе опыта деятельности в Республике Беларусь индустриального парка «Великий камень» [1]. Интенсификация коммуникационного взаимодействия между странами в экономической, политической и культурной сферах делают критически значимым наличие соответствующих компетенций не только на экспертном, но и на массовом, гражданском уровне.

ЛИТЕРАТУРА

1. Венидиктов, С. В. Искажение медиареальности: технологии манипулирования и стратегии противодействия: монография / С. В. Венидиктов. — Могилев: Могилев. ин-т МВД, 2022. — 192 с.
2. Горяина, Ю. П. Национальная идентичность как основа формирования имиджа Китая / Ю. П. Горяина // Вестник Сургутского государственного педагогического университета. — 2012. — № 3(18). — С. 102–107.
3. Гришаева, Л. И. Введение в теорию межкультурной коммуникации / Л. И. Гришаева, Л. В. Цурикова. — 3-е изд., испр. — М.: Академия, 2006. — 333 с.
4. Почебут, Л. Г. Кросс-культурная и этническая психология: учеб. пособие / Л. Г. Почебут. — СПб: СПбГУ, 2017. — 335 с.
5. Холден, Н. Дж. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента: учеб. пособие / Н. Дж. Холден. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 385 с.
6. Шарков, Ф. И. Коммуникология: основы теории коммуникации: учебник для бакалавров / Ф. И. Шарков. — 4-е изд., перераб. — М.: Дашков и К, 2013. — 488 с.
7. Malik T.H. Sino-Russian negotiation styles: A cross-cultural analysis of situated patterns. *Asian Journal of Comparative Politics*. 2021. Vol. 6 (1). pp. 3–24.
8. Malik T. H., Yazar O.H. The negotiator's power as enabler and cultural distance as inhibitor in the international alliance formation. *International Business Review*. 2016. Vol. 25 (5). pp. 1043–1052.

Venidiktov Sergey Viktorovich

BIP – University of Law and Social Information Technologies, Mogilev branch, Republic of Belarus
E-mail: tv.lab.mogilev@gmail.com

Ivanov Evgeny Evgenievich

Mogilev Institute of the MIA of the Republic of Belarus, Mogilev, Republic of Belarus
E-mail: eugene91@list.ru

Cross-cultural communication and negotiations: Russia–Belarus–China

Abstract. The article examines the impact of cultural differences on the choice of communication strategy in the negotiation process and managerial decision-making. The basic dimensions of national culture are described, in which contradictions may be manifested: power distance, individualism / collectivism, masculinity, uncertainty avoidance, long-term orientation, and assumption (extroversion). The results of a study of the manifestation of basic communication models (styles) in negotiations between representatives of China, Russia, and Belarus are comprehended. The authors come to the conclusion that the intensification of communication interactions between countries in the economic and cultural spheres makes the presence of relevant competencies critically important not only at the expert level but also at the mass level.

Keywords: cross-cultural communication; negotiations; communication strategy; cultural code