

# АНАЛИЗ ЛИТЕРАТУРЫ О РОССИЙСКОЙ ПЕРЕГОВОРНОЙ КУЛЬТУРЕ

Лаура Песонен  
Бакалаврская работа  
Русский язык и культура  
Отделение языков и коммуникации  
Университет г. Ювяскюля  
Весна 2022

# JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta Humanistis-yhteiskuntatieteellinen	Laitos Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Tekijä Laura Pesonen	
Työn nimi Анализ литературы о российской переговорной культуре	
Oppiaine Venäjän kieli ja kulttuuri	Työn laji Kandidaatintutkielma
Aika 2022	Sivumäärä 39
Tiivistelmä: <p>Tässä kandidaatintutkielmassa tarkastellaan venäläistä neuvottelukulttuuria ja sen erityispiirteitä. Lisäksi venäläistä organisaatiokulttuuria verrataan suomalaiseen organisaatiokulttuuriin. Tutkimuksessa nojataan erityisesti Hollin ja Hofsteden esittämiin teorioihin, jotka auttavat erittelemään eri kansallisten kulttuurien eroavaisuuksia. Tutkimuksessa käydään läpi myös modernimpia tapoja tutkia kulttuuria itsensä sijaan kielen kautta kuten Ingrid Piller kokee ajankohtaisemmaksi.</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää: Millainen neuvottelukulttuuri venäläisillä on? Mitä erityispiirteitä venäläisessä neuvottelukulttuurissa on ja miksi ne on hyvä ottaa huomioon bisnestä tehdessä venäläisten kanssa? Sekä millaisia kulttuurisia eroavaisuuksia venäläisessä ja suomalaisessa organisaatiokulttuurissa on löydettävissä?</p> <p>Kulttuuriset erot on hyvä ottaa huomioon Venäjällä tai venäläisten kanssa työskennellessä. Tutkielmassa perehdytään siihen, minkälainen neuvottelukulttuuri Venäjällä vallitsee ja avataan sen syitä. Tässä tutkimuksessa vertaillaan myös venäläistä yrityskulttuuria suomalaiseen.</p> <p>Tutkimus on tärkeä, koska Venäjä on maailman suurin maa ja se on yksi Suomen naapurimaista. Lisäksi Suomen ja Venäjän väliset kauppasuhteet ovat olleet merkittävät, joten venäläisen kulttuurin tuntemus on hyödyllinen työväline neuvotteluihin valmistautuessa, niissä ollessa ja venäläisten kanssa yhteistyötä tehdessä. Ilman kulttuurista tuntemusta potentiaalinen kauppa voi jäädä syntymättä väärinymmärryksistä ja eriävistä tulkinnoista johtuen. Näin ollen menestyäkseen Venäjällä, toimijoiden on tärkeä ymmärtää venäläistä kansallista- ja organisaatiokulttuuria ja kieltä kokonaisvaltaisesti.</p> <p>Aineistot osoittavat, että venäläinen kansallinen- ja organisaatiokulttuuri olivat murroskohdassa. Valitettavasti kirjallisuustutkimuksen aikana Venäjä kuitenkin hyökkäsi Ukrainaan, jonka seurauksena Venäjä on erkaantunut Suomesta ja muista länsimaista. Ennen sotaa venäläinen neuvottelukulttuuri oli hitaasti länsimaistumassa tutkitun kirjallisuuden perusteella. Länsimaistumisesta huolimatta venäläisestä kulttuurista oli kuitenkin löydettävissä tiettyjä ominaispiirteitä. Tällaisia olivat: venäjän kielen ja neuvottelijan statuksen sekä iän merkitys neuvottelutilanteissa. Vallitsevan sodan aikana tätä tutkimusta on kuitenkin vaikea hyödyntää ja tämän kirjallisuuskatsauksen relevantiutta on hyvä arvioida uudelleen, kunhan nykyinen tilanne raukeaa.</p>	

Asiasanat

Kansallinen kulttuuri, organisaatiokulttuuri, kulttuuri, neuvottelukulttuuri, venäjän kieli, venäjän kulttuuri, neuvottelu, neuvottelijan rooli, kansainvälinen kommunikointi

Säilytyspaikka

Kieli- ja viestintätieteiden laitos, Jyväskylän yliopisto

Muita tietoja

## **РИСУНКИ**

РИСУНОК 1. Формирование организационной культуры (Hollensen 2020, 238) .....13

РИСУНОК 2. Измерения культур Хофстеде в России (Hofstede Insights 2021) .....15

## СОДЕРЖАНИЕ

1	ВВЕДЕНИЕ .....	1
2	НЕКОТОРЫЕ ОСОБЕННОСТИ СОВЕТСКОГО И ПОСТСОВЕТСКОГО ПЕРИОДА И СЕГОДНЯШНЕЙ РОССИИ .....	3
3	ПРЕДЫДУЩИЕ ЗНАНИЯ, ИССЛЕДОВАНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ.....	7
3.1	Переговоры и переговорщики в глобальном бизнесе.....	7
3.2	Культура.....	10
3.2.1	Организационная культура.....	13
3.2.2	Культуры с низким и высоким контекстом.....	14
3.2.3	Теория культурных измерений Хофстеде .....	14
3.2.4	Ингрид Пиллер и межкультурная коммуникация .....	20
3.3	Взаимоотношение языка и культуры .....	21
3.4	Различие организационной культуры в Финляндии и России.....	24
3.4.1	Особенности поведения россиян на встречах и переговорах...	26
4	ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	29
	СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	33

# 1 ВВЕДЕНИЕ

В данной диссертации изучается российская культура ведения переговоров в деловом общении. В этом анализе ставится цель ответить на следующие исследовательские вопросы:

1. Каковы характерные черты российской переговорной культуры?
2. Как разрешаются трудные ситуации в переговорах в России?
3. Каковы главные характеристики ведения бизнеса в России? О чем хорошо знать заранее? Как реагировать на культурные различия?
4. Каковы различия между финской и российской организационной культурой?

Другие вопросы, которые будут обсуждаться в этой работе:

1. Что такое культура? Как определить культуру в деловом мире?
2. Что такое международные переговоры? Какую роль играет переговорщик в переговорах?
3. Как язык и его значения влияют на культуру?

Все иностранные бизнесмены и те, кто хочет понимать лучше российскую переговорную культуру, могут использовать этот анализ. В этой работе сравнивается российская культура с финской культурой в деловом мире и особенно в переговорной ситуации. Поэтому, эта работа может помочь финским консультантам или бизнесменам, ведущим переговоры тем, кто взаимодействуют с российскими партнёрами. Партнёрами могут быть частные лица, объединения или

предприятия. Как пишут Цецура и Крукеберг (2021, 5) иностранцы не могут полностью понять Россию или русских людей. Для целостного понимания требуются знания об истории, культуре и идеологии. Эти темы можно изучать в школе или в университете в разных странах, но одно дело – изучать их в школе, а другое – вырасти в этой культуре. Кроме того, люди создают стереотипы о другой культуре на основе новостей и политики (в том числе пропаганды) и такие сведения не всегда достоверные. Даже на основании своего собственного опыта у человека могут возникнуть неправильные представления обо всех гражданах другой страны. Стереотипы часто распространяются через «сарафанное радио»: от одних людей к другим. По этим причинам это полезный анализ, который обобщает данные из других работ, изучающих культурные особенности, и предлагает свои рекомендации.

В диссертации дается краткий обзор истории России и её географического положения, чтобы читатели получили основную информацию и представление о том, какое влияние имеет такая большая страна. В работе выясняется, как разные исследователи предлагают определять культуру. В работе описываются среди всего прочего теории Эдварда Холла, Герта Хофстеде и Ингрид Пиллер. Их теории самые известные в сфере кросс-культурной коммуникации и менеджмента. Эти теории анализируют, как национальные культуры отличаются друг от друга. В данной работе также принимается во внимание влияние языка на культуру и, следовательно, на переговорные ситуации. В конце концов производится сравнение - какова финская организационная культура и какова русская организационная культура. В работе разбираются самые важные для читателей различия.

## 2 НЕКОТОРЫЕ ОСОБЕННОСТИ СОВЕТСКОГО И ПОСТСОВЕТСКОГО ПЕРИОДА И СЕГОДНЯШНЕЙ РОССИИ

Некоторые черты поведения, присущие россиянам в советский период (коллективизм, апатия, подозрительность к иностранцам, пессимизм, коррупция, отсутствие постоянных усилий) были заметны за сотни лет до Октябрьской революции и до рождения Владимира Ленина. И царская и советская власть воспользовались склонностью к коллективизму, покорностью и самопожертвованием по сути уязвимых субъектов, находящихся под их влиянием. (Lewis 2006, 373.) История влияет на настоящее, поэтому выведенные из нее модели поведения можно найти в той или иной форме и сегодня в России. Поэтому их не следует полностью забывать или игнорировать.

Советский Союз распался в 1991 году. После этого, в России было беспорядочное время до начала 21 века. Экономические и политические реформы привели к переделу собственности и росту преступности. В то время в стране господствовали бандитизм и рэкет. По мнению Леденевой, после распада СССР существенной смены группировок у власти не произошло, а спецслужбы сохранили и, возможно, укрепили свои позиции, и благодаря этому их устремления выходили далеко за пределы просто «защиты бизнеса». К середине 2000-х «люди в погонах» стали известны не столько тем, что требовали откаты и вымогали плату за охрану, сколько тем, что захватывали активы и целые бизнесы от имени государства или отдельных энергосетей. Они предназначались для

несистемных бизнесменов, предприятий, которые слишком разрослись или недостаточно защищены. (Ledeneva 2013, 180.)

В 2000-е годы Россия не просто освободилась от советского гнета и «рыночной демократии» — она одновременно освободила саму себя и ограничила, наделила себя властью и обнищала, тем самым создав новые свободы и новые ограничения (Ledeneva 2006, 190). Несмотря на то, что в России все еще существуют инфраструктурные проблемы и институциональная неэффективность, объяснение проблем заключается в эффективности сетей и отношений. Такой подход к делу может мобилизовать людей, привлечь молодежь и создать возможности. Так что российский стиль использования сетей не должен ассоциироваться просто с коррупцией и нефункциональностью. Она извлекает выгоду из коррупции, но также и ограничивает ее своими внутренними каналами сдержек и противовесов. Он поддерживает неформальный контроль над активами и назначенцами и резервирует неформальные рычаги для пересмотра прав собственности и позиций. Уязвимость индивидуумов, гибкость правил и двойственность ограничений лежат в основе функционирования России. (Ledeneva 2013, 249–250.)

Сегодня Россия подвергается экономическим санкциям со стороны США и Европейского Союза после оккупации Крыма и части Украины в 2014 году. Кроме того, военное вмешательство России в ситуацию в Сирии ухудшило отношения между Россией и США. Эти случаи повлияли на общественное мнение в отношении России. (Tsetsura & Kruckeberg 2021, 5–6.) Ситуация еще больше ухудшилась, когда Россия начала вторжение в Украину. Президент России Владимир Путин объявил в телеобращении 24 февраля 2022 года, что Россия начнет военную операцию на Украине. (Pennanen 2022.) По этой причине ЕС ввел санкции против России. В отношении перечисленных лиц и компаний введены санкции. В случае с физическими лицами предусмотрены замораживание средств и ограничения на поездки и транзит. Кроме того, никакие денежные средства или экономические ресурсы не должны предоставляться, прямо или косвенно, лицам и компаниям, включенным в перечень, или в их интересах.

Компании в санкционном списке, например, это компании в оружейной отрасли и российские банки. России также запрещен импорт и экспорт, например, в связи с технологиями и промышленной деятельностью, а также предметами роскоши. Россия также была исключена из государственных закупок ЕС, за некоторыми исключениями. Автомобильные перевозки российских и белорусских автотранспортных компаний в пределах ЕС также были запрещены, а судам под российским флагом запрещен заход в порты ЕС. (Keskus-Kauprakamari 2022.) Санкции коренным образом изменили экономическую ситуацию и возможности ведения бизнеса между Россией и ЕС. Тем не менее, для надежды на лучшее будущее важно продолжать изучать Россию и ее культуру переговоров. Когда эти конфликты закончатся, нам потребуются специалисты, которые смогут восстановить отношения и деловое партнерство.

Несмотря на политическую ситуацию, Россия потенциальная страна для ведения бизнеса, потому что это большая страна с разнообразными ресурсами и населением. Следовательно, важно знать её культуру-, и то, как готовиться к переговорам с русскими партнёрами. Таким образом можно избежать неправильного понимания. Далее перечислим главные факторы почему Россия - одна из самых важных для ведения бизнеса стран в мире. Население Российской Федерации (Россия) составляет 146 793 744 человека и там живут представители более 160 национальностей. Некоторые сведения о географии: с Россией на суше граничат Норвегия, Финляндия, Эстония, Латвия, Польша, Белоруссия, Украина, Грузия, Азербайджан, Казахстан, Китай, Монголия и Северная Корея. Россия занимает часть Европы и Азии. В России около 120 тысяч рек, 2 миллионов пресных и солёных озёр, Россия имеет выход к 12 морям и в России добывают все виды топлива, прежде всего нефть и газ. Самыми большими городами России являются: Москва, Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Екатеринбург, Самара, Волгоград, Омск, Челябинск, Казань, Пермь, Уфа, Ростов-на-Дону, Новосибирск, Воронеж, Красноярск и Краснодар. В каждом из этих городов проживает не менее 1 миллиона жителей. (Громова & Гурин 2019, 12-14.)

Эту информацию важно помнить при изучении России и, в частности, ее культуры ведения переговоров. Поскольку Россия — чрезвычайно большая, разнообразная и сложная страна, не существует простых ответов, которые были бы справедливы в целом.

### **3 ПРЕДЫДУЩИЕ ЗНАНИЯ, ИССЛЕДОВАНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ**

Во-первых, это исследование объясняет, что такое переговоры согласно литературе. Основное внимание уделяется международным контекстам. Оно также показывает, насколько важную роль играют переговорщики и как они должны действовать в переговорных ситуациях.

Во-вторых, это исследование объясняет, как основное слово «культура» определяется в литературе. После этого исследование идет глубже и объясняет, как «культура» может быть разделена по-разному. Вот почему культура – это заголовок, а подзаголовки – организационная культура; культуры с низким и высоким контекстом; теория культурных измерений Хофстеда и Ингрид Пиллер и межкультурная коммуникация. После обзора культуры и субкультур, работа переходит к изучению роли языков в национальных культурах и различии организационной культуры в Финляндии и России.

#### **3.1 Переговоры и переговорщики в глобальном бизнесе**

Переговоры – это процесс, в ходе которого две или более сторон достигают согласия по вопросам, представляющим взаимный интерес. Во всех переговорах участвуют стороны (лица с общими интересами, которые имеют дело друг с другом), а также присутствуют вопросы (один или несколько вопросов, которые необходимо решить), альтернативы (выбор, доступный переговорщикам для

каждого решаемого вопроса), позиции (определенный ответ переговорщика на вопрос конкретный вопрос) и интерес (основные потребности участника переговоров). Эти части переговорного процесса должны быть установлены в начале переговоров. Кроме того, необходимо признать, что то, что происходит в начале переговоров (например, на первом сеансе текущих переговоров), закладывает основу для следующих сеансов и, возможно, даже исход переговоров в целом. (Cellich & Jain 2016, 3, 13.)

Глобальные деловые переговоры еще сложнее, чем любая деловая обстановка. Причины этого:

- культурные различия между вовлеченными сторонами и
- деловая среда, в которой стороны действуют по-разному. (Cellich & Jain 2016, 3.)

Таким образом, в международных деловых переговорах сторонам необходимо проявлять уважение и гибкость, а также понимать, что существует много способов ведения бизнеса, а не только свой путь (Rudd & Lawson 2007, 247). Предвзятость восприятия (придание значения сообщению, полученному человеком) и ошибки в обработке информации (сохранение иррациональной эскалации обязательств, использование ошибочных стандартов) являются основными проблемами в межкультурной коммуникации. К счастью, их можно преодолеть, слушая, задавая вопросы, меняясь ролями и добиваясь ясного понимания. (Cellich & Jain 2016, 160.)

Переговоры – это, прежде всего, общение с другой стороной. Обе стороны объясняют свою позицию и слушают, что говорит другой человек. При этом вносятся предложения, изучаются уступки. Конечный результат призван создать дополнительную ценность для обеих сторон. Итак, главное – это коммуникация, и если она нарушена, переговоры проваливаются. Вот почему важна роль переговорщиков. Участники переговоров должны слушать, задавать вопросы, меняться ролями и обеспечивать четкое понимание. Переговорщики выстраивают отношения между сторонами, и на это требуется время. Переговорщик с

большим опытом знает ритуалы культуры другой стороны и значение жестов, шуток, подарков и так далее. Таким образом, участники переговоров могут планировать тактику и стратегию ведения переговоров. Культурный фон может повлиять на результаты. Например, в России и странах Восточной Европы трудно понять акцент западных менеджеров на прибыли. Во многих культурах люди любят иметь дело с себе подобными. Состав участников переговоров является фактором успешного исхода. Другие культурные черты, такие как внешние интересы, акцент на времени и т. д., также влияют на переговоры. (Cellich & Jain 2016, 13–15, 147, 151.)

Коммуникативные навыки переговорщика, такие как аргументированность, агрессивность, самоконтроль поведения, эмпатия и рефлексивное слушание, являются ключевыми элементами для достижения успеха. Важно, чтобы переговорщик проявлял любопытство и искренне ценил другие страны, другие культуры и чужую историю. (Rudd & Lawson 2007, 248.) Участник переговоров должен сосредоточиться на взаимных интересах, а не на незначительных разногласиях, и развивать долгосрочные отношения. Для участника – важно понимать потребности каждой стороны и точно знать контекст, в котором проходят обсуждения. Они должны исследовать материальные и нематериальные ценности. (Cellich & Jain 2016, 11, 201). Для переговорщика в международных условиях письменное соглашение о переговорах является хорошим выбором. Обычно это работает хорошо, потому что стороны, скорее всего, имеют одинаковое представление о том, что означает соглашение, а также о принудительном исполнении и последствиях в случае нарушения соглашения или контракта. Однако, если были установлены прочные отношения, заключенное соглашение (даже с его неправильным толкованием), скорее всего, станет рабочим документом, который в определенные моменты может быть легко пересмотрен. (Rudd & Lawson 2007, 248–249.)

В международных переговорах роль переговорщиков играет ключевую роль в успехе или неудаче бизнеса. Коммуникативные навыки важны, потому что с их помощью переговорщик может строить отношения. Прилагая усилия,

понимая и проявляя осмотрительность, переговорщик может найти взаимные интересы и создать ценность для обеих сторон и обеспечить сотрудничество в будущем.

## 3.2 Культура

Культуры можно разделить на разные уровни и категории. Есть национальная культура (например, русская культура), но есть также организационная культура (например культура Макдональдса) и отраслевые культуры (например культура футбола). (Branine 2011, 78.) Это исследование фокусируется на национальной культуре и организационной культуре.

Тайлор (1881) определяет культуру следующим образом: «*Culture is a complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom and any other capabilities and habits acquired by man as a member of the society*». Это старый, но очень традиционный способ описания культуры. Подход Тайлора к описанию культуры — всего лишь один из способов, но он помогает показать, насколько широка эта концепция. Культура не является однозначным понятием. Он содержит множество различных факторов, таких как верования и законы, как суммировал Тайлор.

По словам Холленсена (2020, 242) определению культуры — культура должна иметь следующие три характеристики:

1. Культура — это то, что -изучено. Культура передается из поколения в поколение, то есть передается с течением времени после того, как человек достаточно долгое время принадлежал к определенной группе. Язык изучается, а групповые ценности усваиваются (взаимодействие с другими, практика поощрения и наказания, переговоры, а также создание и избежание конфликтов).
2. Все части культуры взаимосвязаны, что означает, что каждая часть культуры тесно связана с другой, например, бизнес и социальный статус.

3. Культурные принципы распространяются на всех членов группы.

Члены культурной группы, такие как учреждения или пожилые люди, передают свои общие культурные ценности другим лицам в группе.

Относительно третьей характеристики, ни одна человеческая группа не может быть единодушной по всем вопросам, но, как предполагает Холленсен (2020), у групп, как правило, есть общие принципы, которым все следуют. Например, национальная культура имеет общие законы. Несмотря на то, что Холленсен (2020) говорит, что вы растете в определенной национальной культуре и не можете ее изучить, эта работа показывает, что вы можете научиться их понимать и распознать то, что может быть культурным поведением. И именно поэтому полезно изучить, как определяется культура.

Важность культуры в торговле между двумя разными странами нельзя недооценивать, поэтому она и ее влияние рассматриваются в данной диссертации. Культуры являются частью повседневной жизни людей и способов общения общества и наоборот. Поэтому международные организации должны понимать и уважать культуру целевых стран. Если организация не знакома с культурой целевой страны, высока вероятность недопонимания. Непонимание и неуважение к культурным различиям часто приводят к провалу организации на новых рынках, поскольку они могут легко привести к разрыву деловых отношений, потере ресурсов и времени, травмам участников переговоров или ущербу собственной корпоративной репутации. Те, кто работает в России или с Россией, должны научиться понимать, распознавать и определять, какое поведение, нормы и отношения у них есть в связи с их культурным происхождением. Понимание культуры целевой страны помогает подготовиться к переговорам как в самой переговорной ситуации, так и после нее. (Branine 2011, 38–39, 56.)

При работе на международном рынке важно понимать, как возникли культуры, чтобы иметь возможность принимать во внимание культурные различия при принятии стратегических решений. Действительно, величайшая культурная проблема связана с различиями во взглядах и ценностях между странами. Понимание привычек в межкультурных взаимодействиях, таких как

переговоры, также особенно важно, поскольку интерпретации, основанные на системе взглядов другого человека, могут привести к очень ошибочным выводам. При ведении переговоров в мультикультурной среде необходимо правильно читать сообщения другой культуры. Разные культуры имеют разные практики, которым следует следовать. (Hollensen 2020, 236, 243.) Примером этого является улыбка. В России невежливо улыбаться незнакомцам. Улыбаться незнакомым людям или без причины считается глупостью.

Есть также эстетические предпочтения, связанные с культурными различиями и представлениями о хорошем вкусе в одной стране, а не в другой. Для компании, ведущей переговоры с россиянами, важно тщательно оценить эстетические факторы, такие как символы (советские символы: серп и молот), названия, дизайн и цвета. Не рекомендуется использовать политические символы в логотипах брендов или в любых других элементах деловой эстетики. Кроме того, название или цвет может иметь совершенно иное значение в России, чем в стране базирования компании, и это различие может существенно повредить имиджу компании в целевой стране. (Hollensen 2020, 246.) Например, финское слово «savotta» (на английском: forest site) заимствовано из русского слова завод («zavod»), что означает завод (на английском: factory) (Kinnunen 2014). Этот пример — отличный способ продемонстрировать, как использование слова может привести к недопониманию. Это, вероятно, не повредит имиджу навсегда, но это сбивает людей с толку.

### 3.2.1 Организационная культура

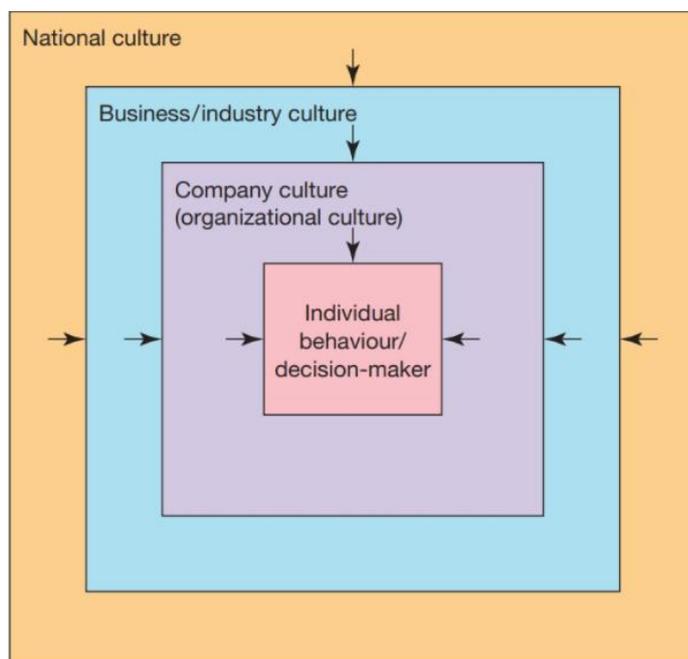


РИСУНОК 1. Формирование организационной культуры (Hollensen 2020, 238).

Организационная культура состоит из четырех культурных блоков, как показано на рисунке 1. Внешний блок называется национальной культурой и относится к общим рамкам бизнес-концепций и законодательства. Далее идет отраслевая культура, то есть каждая компания работает в определенной отрасли со своими культурными корнями, историей и практикой. Например, судоходство, международная торговля и электроника имеют схожие характеристики в разных странах. За отраслевой культурой следует корпоративная культура, также известная как организационная культура. Она включает различные функции, такие как общие ценности, убеждения, значения и поведение членов организации, например в сфере маркетинга, логистики и финансов. Наконец, что не менее важно, идет блок, связанный с индивидуальным поведением. Человек связан с культурами, отличными от тех, которые преобладают только на рабочем месте, поэтому они также влияют на бизнес-культуру. Действительно, индивид — это центральная личность, которая взаимодействует с другими участниками и продолжает распространять и развивать культуру в силу своей

среды и индивидуальных особенностей. (Hollensen 2020, 238.) Рисунок 1 хорошо иллюстрирует тот факт, что наши общества состоят из множества различных культур и субкультур с разными заинтересованными сторонами и особыми характеристиками.

### **3.2.2 Культуры с низким и высоким контекстом**

Эдвард Холл (Edward T. Hall) разделил культуры на высоко контекстуальные и низко контекстуальные в 60-х годах. Эти два типа культур помогают понять разные культуры. Низко контекстные культуры основывают свои значения на устной и письменной речи, то есть используемый язык и выбранные слова должны быть тщательно расшифрованы, чтобы предполагаемое сообщение было правильно понято. С другой стороны, культуры с высоким контекстом используют больше элементов, окружающих сообщение, при интерпретации сообщения. В культурах с высоким контекстом содержание сообщения понимается между словами, а социальный смысл и среда добавляют к сообщению свое собственное сообщение. (Hollensen 2020, 239.)

Русскую культуру относят к высоко контекстным; финскую – к низко контекстным. Для высоко контекстуальных культур важнее не «что сказано», а «как сказано». Это заключение о российской культуре поддерживает также одно из четырех измерений Хофстеде, «стратегическое мышление». Больше информации о теории Хофстеде в следующем абзаце.

### **3.2.3 Теория культурных измерений Хофстеде**

Определенные способы установления различия между культурами могут быть использованы для разработки стратегии переговоров, и один из самых известных способов сделать это предложил Хофстеде (1983). По словам Хофстеде, люди в разных странах воспринимают и интерпретируют мир через четыре разных измерения: дистанция от власти (от низкой до высокой), избегание неопределенности (неприятие неопределенности), обособленность (коллективизм – индивидуализм) и напористость (маскулинность – феминность). Позже были

обнаружены два других измерения: допущение и стратегическое мышление (краткосрочная или долгосрочная ориентация на будущее). (Hollensen 2020, 248.)



РИСУНОК 2. Измерения культур Хофстеде в России (Hofstede Insights 2021).

Одним из параметров Хофстеде является дистанция от власти, которая определяет состояние равенства людей в обществе. В России показатель дистанции от власти очень высок, 93, как показано на рисунке 2. Чем выше дистанция власти, тем сильнее распределяется власть внутри страны. По этому показателю – Россия дальше от стран ЕС и ближе к арабским и латиноамериканским странам. В России это отражается, например, в высокой концентрации бизнеса в стране. Основная часть иностранных инвестиций направляется в столицу России, Москву, где также сосредоточено 80% всего экономического потенциала. Это происходит, потому что власть локализована в основном в каких-то определенных местах и людях. Все не ощущают себя частью «власти» или «авторитетов». В дополнение к выбору местоположения, хорошо принять во внимание дистанцию от власти в других вопросах, связанных с бизнесом в России, таких как визиты, переговоры или сообщества. (Hofstede Insights 2021.) Например,

россияне предпочитают не только удобство получения инструкций, где это освобождает их от ответственности, — они стремятся их искать, читать сигналы и демонстрировать согласие еще до того, как инструкция будет отдана. (Ledeneva 2013, 240).

В российском деловом мире также хорошо помнить, что подход должен быть «сверху вниз», потому что российский стиль менеджмента традиционно авторитарный. Подход «сверху вниз» означает, что идеи и рекомендации исходят от менеджмента, а не от сотрудников. Менеджер должен обладать сильным авторитетом, который дает российским сотрудникам четкие задания, связанные с любой поставленной задачей. Однако между компаниями есть различия. Подход «сверху-вниз» используется в основном в традиционных агентствах, но в частных компаниях может быть больше взаимодействия «снизу-вверх». Хотя направление менеджмента идет сверху вниз, россияне в деловом мире также ожидают обсуждения определенных личных вопросов, например вопросов о семейной принадлежности, а также, запоминания дней рождения. (Niemelä, Salonen, Rekolainen & Kuutsa 2021.) В то время как иерархия имеет тенденцию быть вертикальной, контролируемой сверху вниз и связанной с лицом, занимающим высокое официальное положение, сети могут работать в горизонтальном, децентрализованном режиме и полагаться на очень слабые связи (Ledeneva 2013, 23). Это уже относится к следующему измерению Хофстеде, которое называется индивидуализмом.

Следующее измерение Хофстеде — индивидуализм. Это измерение говорит о степени взаимозависимости общества между его членами. Две крайности индивидуализма разделяют страны в зависимости от представления людей о себе, то есть того, думают ли они в категориях «я» или «мы». В индивидуалистических обществах человек заботится в основном о себе и своей семье, тогда как в коллективистских обществах люди принадлежат к так называемым группам, которые заботятся друг о друге в обмен на лояльность. В России люди говорят «мы с друзьями», а нет «я и мои друзья». Такая низкая индивидуальность есть даже в русском языке. В России личные отношения играют решающую роль

в получении информации, налаживании контактов и успехе переговоров. Вы должны работать с россиянами лично и надежно. (Hofstede Insights 2021.) Социальные институты (бизнес, политика, семья или социальный класс) влияют на поведение, привычки и отношение людей друг к другу. В некоторых странах семья является самой важной социальной группой и может влиять на занятость. В России, например менеджер, который учитывает личные отношения, соответствует культурным ожиданиям, а в Европе это будет рассматриваться как фаворитизм и кумовство. (Hollensen 2020, 245.)

Отношения занимают центральное место в русской культуре, и в трудные времена хорошего друга можно поставить даже выше семьи. Потребность в небольшой, но тем более надежной группе друзей пришла из советских времен, когда даже одно ошибочное движение могло привести к роковой конфронтации с властями, и многие люди жили плотно в маленьких квартирах без телефонов. Конечно, в советское время не все находились в одинаковых условиях, но многие жили так. Например, кухни стали символом открытости в советское время, так как туда приглашались только близкие друзья, а в гостиной проводились более официальные встречи. (Isurin 2011, 104.) То есть приглашение в русскую кухню можно считать знаком менее официальных отношений. Даже в Финляндии пить кофе на кухне считается жестом дружелюбия.

У русских есть модели неформального поведения, которые полагаются на личные отношения, чтобы компенсировать несостоятельность организаций. Личным доверием они заменяют низкий уровень доверия к общественным институтам. Эти так называемые сети власти действуют на принципах, сходных с другими неформальными сетями, и налагают определенные нормы взаимности и неформальные ограничения: размытые границы между дружбой и использованием дружбы; помощь друзьям за счет общедоступных/корпоративных ресурсов или доступа; и вербовка в сети по определенной логике – это может быть лояльность, зависимость или уступчивость, основанная на нарушениях/скомпрометированной вербовке, – а не логика конкуренции и профессионализма. В России лояльность необходима, потому что она помогает избежать

ответственности и наказания. Правонарушения лояльных инсайдеров, как правило, игнорируются. (Ledeneva 2013, 3, 13, 246.) Тем не менее исследование Сари, Сиппола, Мелин, Эфендиев и Балабанова (2018, 100) показало, что фаворитизм считается более распространенным в Финляндии, чем в России, хотя Финляндия - страна, которая подчеркивает индивидуальность, в отличие от России. Это было обнаружено в том, что финские сотрудники чаще, чем россияне, сообщали о фаворитизме и связанной с ними дискриминации. Однако слабым местом результатов этого исследования является возможность того, что россияне считают дискриминацию на рабочем месте нормальным явлением и не удосуживаются сообщать о ней.

Третье измерение Хофстеде называется маскулинностью. Мужская культура означает, что обществом движут достижения и успех. Успех в том, что вы победитель/лучший в своей области. Женская культура означает, что главными ценностями в обществе являются забота о других и качество жизни. Там качество жизни является признаком успеха, а выделение из толпы не вызывает восхищения. В России оценка по этому параметру составляет всего 36 от 100, что означает, что страна более феминна, а это означает, что в российском обществе качество жизни является признаком успеха, а выделение из толпы не считается достойным восхищения. Россияне предпочитают принижать свои достижения на рабочем месте или при встрече с неизвестным, а не наоборот. Только лидерам должно быть позволено вести себя более доминирующе. (Hofstede Insights 2021.)

Согласно Хофстеде (Hofstede Insights 2021), измерение избегания неопределенностей заключается в том, как общество справляется с тем фактом, что будущее никогда не может быть осязаемым: пытается ли оно контролировать будущее или ему позволено случиться? Оценка России в этом измерении очень высока – 95. Это означает, что неоднозначные ситуации воспринимаются в России как угрожающие. Это также отражается в стране в виде бюрократии. Россияне чувствуют угрозу в неизвестных ситуациях и создали убеждения и институты (бюрократии), которые пытаются их избежать. Эта черта очень распространена в деловом мире, поскольку около 90 процентов взяток в России

приходится на бизнесменов за экспортное лицензирование и квоты, операции с госбюджетом, налоговые перечисления, таможенные пошлины, приватизационные сделки и обслуживание долгов перед федеральным бюджетом. (Ledeneva 2013, 10).

Для россиян также важно избегать неопределенностей, потому что в России слабое социальное обеспечение. Следовательно, занятость и безопасность, которую она обеспечивает, ценится в России больше, чем в Финляндии, хотя работа также считается важной в Финляндии. В России статус, доход и жизненная стабильность человека определяются оплачиваемой работой и получаемой благодаря ей заработной плате. (Saari и т. д. 2018, 100). В российском деловом мире избегание неопределенностей может проявляться двумя очень разными способами, например, презентации компаний либо вообще не подготовлены, так как переговоры все еще находятся на ранних стадиях и сосредоточены на построении отношений, либо предложения очень подробны и хорошо подготовлены, потому что ценится точное общение. С россиянами также полезно помнить, что они выглядят очень формально и отстраненно, когда имеют дело с незнакомцами. Эта формальность демонстрирует уважение и работает в обоих направлениях. (Hofstede Insights 2021.)

Измерение ориентации на стратегическое мышление показывает, как общество должно поддерживать связь со своим прошлым, чтобы решать проблемы настоящего и будущего. У России высокая оценка 81, что означает, что у россиян более прагматичный подход чем у страны с низкой оценкой. Россияне считают, что правда зависит от ситуации, контекста и времени. В России существует разрыв между тем, как вещи формально декларируются, и тем, как они делаются на практике (Ledeneva 2013, 3).

Допущение — это измерение определяется степенью, в которой люди пытаются контролировать свои желания и побуждения в зависимости от того, как они были воспитаны. У русской культуры низкая оценка - 20, что означает, что они склонны быть циничными и пессимистичными. Они считают, что их деятельность ограничена социальными нормами. (Hofstede Insights 2021.)

Как вывод из параметров Хофстеде (2021): в России большая дистанция от власти. Российский стиль менеджмента традиционно авторитарный и распространен подход «сверху вниз», но сети могут работать в горизонтальном измерении. Россия - коллективистское общество. Россияне полагаются на личные отношения. Россия более феминна, потому что обществе качество жизни является признаком успеха. Неоднозначные ситуации воспринимаются в России как угрожающие. У россиян более прагматичный подход; россияне считают, что правда зависит от ситуации, контекста и времени. Также, что их деятельность ограничена социальными нормами.

### **3.2.4 Ингрид Пиллер и межкультурная коммуникация**

Как мы уже видели в этом исследовании, в большинстве академических работ «культура» более или менее совпадает с «нацией» и/или «этносом». Культура в основном понимается как нация и / или этническая принадлежность, хотя существуют культуры гораздо меньшего уровня, которые не основаны ни на нации, ни на этнической принадлежности. Это могут быть культура, основанная на вере, культура, основанная на гендере, или культура, основанная на сексуальности. Культуру часто отождествляют с нацией и/или этничностью, потому что дискурсы национальной идентичности и национальной принадлежности являются мощными, существующими в течение длительного времени и активно поддерживаемыми рядом государственных, медиа и других институциональных практик. Но важно помнить, что все «культуры» — это воображаемые сообщества, и ни одна культура не существует изолированно. Таким образом, Ингрид Пиллер утверждает, что некоторые недоразумения, которые до сих пор считаются «культурными», на самом деле являются лингвистическими недоразумениями, а некоторые недоразумения основаны на неравенстве, и обращение к «межкультурной коммуникации» может служить для запутывания отношений глобального неравенства и несправедливости. (Piller 2012, 4–7, 9)

Непонимание в основном возникает из-за ограниченного владения одним или несколькими языками участников межэтнического столкновения, особенно

доминирующим языком, включая ограниченное осознание различных сигналов контекстуализации. Сигналы контекстуализации — это те аспекты нашего общения, которые связывают то, что мы говорим, с контекстом или сигнализируют о том, как мы ожидаем, что то, что мы говорим, будет интерпретировано. У нас есть сигнальные механизмы, такие как интонация, речевые ритмы и выбор среди лексических, фонетических и синтаксических вариантов, и они влияют на выразительное качество сообщения. Мы склонны считать эти сигналы вполне универсальными, но это не так, например, улыбка может быть признаком дружелюбия или смущения. (Piller 2012, 11.)

Пиллер (2012, 9, 11, 14) настаивает на том, что естественный язык является основным способом, в котором происходит «межкультурное общение». В ее консультациях двадцать процентов содержали недопонимание, вызванное языковыми/культурными различиями, где сам разговор был проблемой. Эти недоразумения касались вопросов языка и самопрезентации, а не культурно-специфических особенностей. Таким образом, когда возникают недоразумения, «культура» вряд ли будет причастна, а естественный язык — наиболее важный аспект человеческого общения. Поэтому в следующей главе мы немного подробнее изучим взаимоотношение языка и культуры.

### **3.3 Взаимоотношение языка и культуры**

Язык страны - важный культурный фактор. Поэтому при интенсивной работе с русскими необходимо выучить русский язык. Это помогает нам понять культуру, потому что слова и концепции языка сами отражают ее. Язык можно разделить на два основных вида: вербальный и невербальный язык. Словесный язык состоит из звуков с определенными формулами, придающими им значение. В этой концепции невербальная коммуникация относится к значению, придаваемому поведению за пределами слов, которое менее очевидно, но также является мощным средством общения. Невербальная коммуникация включает, например язык тела, выражение лица, паузы, социальную дистанцию, внешний

вид, пространство, время и прикосновения. Для переговорщика важен совет наблюдать за языком тела других сторон. По словам Целлича и Джайна, было изучено, что на слова приходится только 7 процентов получаемого сообщения, на голос — 38 процентов, а на язык тела — 55 процентов. Приведу пример: такие движения, как кивание головой, осмотр образца, ведение записей и перемещение стула вперед, указывают на интерес к тому, что говорится. При общении с представителями разных культур необходимо учитывать оба вида языка. Действительно, языковые навыки играют четыре разные роли в переговорах:

1. Язык используется для сбора и оценки информации, и в переговорной ситуации нет необходимости полагаться только на информацию, полученную от других, например от переводчика.
2. Язык обеспечивает доступ к местному обществу. Хотя английский язык широко распространен и может даже быть официальным языком компании, знание местного языка повышает статус и авторитет компании.
3. Деловое общение улучшается, когда можно общаться без третьих лиц.
4. Язык — это не просто способ общения, он позволяет нам интерпретировать более глубокий контекст. (Hollensen 2020, 242; Cellich & Jain 2016, 152, 157.)

Когда мы классифицируем людей по определенным группам, мы формируем сообщества, и члены сообщества обычно имеют объединяющие факторы, такие как общий язык. В силу общих факторов сообщество может формировать свои собственные слова или фразы для определенных ситуаций. Эти фразы, относящиеся к определенному культурному кругу, передаются от одного человека к другому внутри сообщества, а также могут распространяться на общее использование за пределами первоначального сообщества (Shifman 2013). Значение слов / фраз обсуждается коллективно, изменяется и перерабатывается снова и снова (Milner 2016). Таким образом, значения могут меняться со временем или различаться в разных сообществах. По этой причине лингвистические нормы и значения, содержащиеся в используемом языке, могут также отличаться в пределах того же языка, что и русский, если использование языка

рассматривается в разных контекстах, таких как Интернет, письменный или устный язык. Поэтому, переговорщики должны быть в курсе используемого профессионального языка, чтобы избежать недопонимания.

Ричард Льюис также (2006, 67) рекомендует выучить язык целевой страны для переговорных ситуаций, так как таким образом мы можем более активно участвовать в разговоре и лучше выражать себя с точки зрения намерений, настроения, нюансов и эмоций. Когда вопросы не являются спорными, а повестка дня гладкая, препятствий не возникает. Однако, когда возникает недопонимание, мы отказываемся от нейтралитета и культурной восприимчивости, и наш язык возвращается в режим привязки к культуре.

Язык и способ его использования (беглость, социолект, акцент) могут привести к расширению или лишению прав определенных людей (сотрудников, переговорщиков и т. д.), чьи компетенции затем воспринимаются на основе их владения языком. Итак, язык взаимосвязан с культурными различиями и дихотомией управленческой власти; он создает, воспроизводит и утверждает неравенство сил. (Romani, Mahadevan & Primecz 2018, 412.) Но если вы сообщаете другим участникам переговоров, что вы изучаете их язык, это может рассматриваться как приверженность переговорам, а также как знак уважения к их культуре, а не слабости. Изучая язык, переговорщики демонстрируют лингвистические навыки и лучше понимают поведение и мыслительный процесс другой стороны, поскольку, как мы узнали, между языком и культурой существует тесная связь. (Cellich & Jain 2016, 237.)

Язык имеет огромную роль в международном переговорном процессе. Участникам переговоров рекомендуется изучать язык другой стороны. Участники переговоров должны помнить, что это не их родной язык, и во избежание недоразумений хорошо полагаться на наглядные пособия, печатные материалы, образцы и ссылки на факты и цифры. Кроме того, лучше использовать простой, ясный язык с частыми вопросами, чтобы другой человек следил за обсуждением и понимал его. Следует избегать идиом, разговорных выражений и многозначных слов. (Cellich & Jain 2016, 148.)

### 3.4 Различие организационной культуры в Финляндии и России

Интересно сравнить финскую и российскую корпоративную культуру, потому что с ее уровнем и качеством трудовой жизни Финляндия входит в число ведущих стран мира, а Россия нет. Но у России есть и другие качества. Это один из крупнейших рынков поставок ИТ-аутсорсинга, и, хотя он уступает по объему Индии и Китаю, он доминирует в области программного обеспечения высшего уровня. Россия также была первой страной, запустившей человека в космос, остается чемпионом по запускам спутников и реализует проекты по космическому туризму. До вторжения в Украину экономика России была открыта для мировой экономики, количество первичных публичных размещений акций (ИПО) росло, а ее финансовые услуги развивались. (Ledeneva 2013, 2.) Кроме того, торговые отношения между Финляндией и Россией имеют большое значение. Сотни финских компаний являлись активными игроками в России, и в последние годы российские компании также увеличили свои инвестиции в Финляндию несмотря на то, что в России политические проблемы. Все больше и больше русских иммигрантов появляется на финском рынке труда. Поэтому важно понимать различия и сходства между культурами двух соседних стран. (Saari и т. д. 2018, 90–91.) Из-за недавних действий России, а именно вторжения в Украину, многие компании уходят с российских рынков (Mauno 2022). Хотя текущая ситуация сокращает бизнес в России, все же полезно изучать русский язык и культуру ведения переговоров в России на будущее.

Хотя российская корпоративная культура все больше и больше становится похожей на европейскую, ее особенности в некоторых местах все еще отличаются от финских, особенно в традиционных отраслях, таких как государственный сектор. В Финляндии содержание работы ценится выше полученной за нее денежной компенсации, а в России - наоборот. (Saari и т. д. 2018, 100) В России автомобиль, титул и общий статус также имеют больший вес, чем в Финляндии. К тому же визитки - неотъемлемая часть корпоративной культуры. (Niemelä и т. д. 2021.) При ведении переговоров с русскими полезно помнить об этих

особенностях и иметь при себе визитные карточки. Также русские ценят оплату выше содержания работы, но, если вы не можете поднять их зарплату, россияне могут оценить и более высокой титул.

Саари и т. д. (2018, 100–101) пишет, что, согласно опросу, финские сотрудники были более удовлетворены, чем россияне, тем доверием, которое их руководители проявляли к своим подчиненным, и тем, как они давали положительные отзывы. Для финской рабочей культуры характерны диалог и относительно открытая атмосфера. Россияне, с другой стороны, больше удовлетворены открытостью руководителя и его способностью предоставлять обратную связь в целом и разрешать конфликты на рабочем месте. В Финляндии потенциальные проблемы на рабочем месте поднимаются и обсуждаются открыто, в то время как в России менеджеры обладают большей властью и решают проблемы на рабочем месте, часто без консультаций с сотрудниками. В российской организационной культуре супервизор — это авторитет, а финский супервизор больше похож на наставника среди подчиненных. (Ant-Wuorinen 2021.) Когда понимается это различие в управлении работой, русским и финнам легче договариваться о способах действий, подходящих для обеих сторон, прежде чем они перерастут в разногласия или даже конфликты.

Представители финской компании — это люди, которые знают больше всего в этой компании и могут нести ответственность за принятие решений. Вопрос решается в рабочее время, повестка дня рассматривается в логическом порядке. На переговорах в России порядок представления не соблюдается строго, и все возвращается снова и снова, и переговоры могут быть отложены и прерваны, например, когда кто-то покидает встречу, чтобы ответить на звонок. Это не оскорбление переговорщика, как финн мог бы интерпретировать ситуацию, но, по мнению россиян, если человек не отвечает на телефонные звонки, его бизнес прекращается, поэтому отвечать на телефонные звонки в середине встречи уместно. (Ant-Wuorinen 2021.) Кроме того, как и в восточных культурах, пожилых людей в России уважают и поддерживают. В повседневной жизни это отражается, например, в общественном транспорте, где предполагается, что

молодые люди при необходимости уступают свои места старшим. Это уважение к пожилым людям также можно увидеть при работе или переговорах с русскими, так что молодые люди не возражают против предложений пожилых людей из-за статуса, который дает их возраст, даже если они не согласны с ними. (Branine 2011, 57.)

Ссылаясь на коллективизм, упомянутый ранее в исследовании, россияне обычно безразличны к незнакомцам. По этой причине неуместно улыбаться незнакомцам. (Isurin 2011, 106.)

В России или на переговорах с русскими нужно приспособливаться к другим обстоятельствам и действовать иначе, чем организация действовала бы в своей стране. Цель состоит не в том, чтобы соответствовать другой культуре, а в том, чтобы понять и уважать их нормы, ценности, обычаи, историю, географию и законы, поскольку они формируют их национальную идентичность и гордость, которые определяют их модели поведения в переговорных ситуациях. (Branine 2011, 57.)

### **3.4.1 Особенности поведения россиян на встречах и переговорах**

Россия — это общество с переходной экономикой, некоторые черты ее деловой культуры неизбежно отражают стиль командной экономики, которая организовывала подход к встречам на протяжении нескольких десятилетий. Из-за нынешней ситуации между Россией, Украиной и всем миром трудно сказать, что в будущем. Перед этим вторжением Россия хотя бы отчасти становилась более европейской. Но теперь Россия будет изолирована от западных стран.

Российские переговорные команды часто состоят из ветеранов или экспертов, они поддерживают дисциплину на встрече и говорят в один голос. Они чувствительны и осознают свой статус, и с ними нужно обращаться как с равными. На переговорах россияне планируют несколько шагов вперед и обычно просят другую сторону выступить первой, чтобы они могли поразмышлять над данной позицией. Внезапные изменения или новые идеи вызывают дискомфорт у русских, поскольку им приходится искать консенсуса на более высоком уровне.

Кроме того, русские в своей основе консервативны и не принимают перемены легко. Так что лучше вводить новые идеи медленно и поначалу сдерживать их. (Lewis 2006, 375–376, 378)

Стиль подачи русских часто бывает театральным и эмоциональным, он призван четко передать их намерения. Они представляют первоначальный проект, в котором излагаются все их цели, но это только их исходная позиция. В случае тупика тактика русских - проявить терпение и выжидать. Они считают готовность к компромиссу признаком слабости и могут использовать «жесткие разговоры», если думают, что находятся в более сильной позиции. Общая тенденция состоит в том, чтобы энергично продвигаться вперед, если другая сторона кажется уязвимой, и отступить, когда она сталкивается с жестким сопротивлением. В случаях, когда официальные переговоры заходят в тупик, личные отношения между переговорными командами часто могут привести к положительному результату. (Lewis 2006, 376.)

Подход россиян к соглашению концептуален и всеобъемлющ, но принятие их концептуального подхода часто приводит к трудностям в дальнейшей проработке деталей и возможной реализации. Что касается заключения, россияне считают договор обязательным только в том случае, если он остается взаимовыгодным. (Lewis 2006, 376)

Согласно статье Каски, Ниemi и Пуллинз (2018, 236–237), навыки межличностного общения имеют решающее значение. На встречах и переговорах важно умение установить взаимопонимание и выразить сочувствие. Переговорщики должны часто участвовать в интерактивной работе по поиску общего языка и тона для диалога, изменяя при этом стиль своего взаимодействия и работы в зависимости от требований партнера. Льюис (2006, 377-378) дает следующие рекомендации, как уживаться с русскими бизнесменами:

- Они входят на собрания без улыбки.
- Русские - гордые люди. Не унижайте никого.
- Русские ориентированы на людей. Попробуйте понравиться им.

- Они любят общаться, но не говорите на такие деликатные темы, как Вторая мировая война.
- Они уважают стариков и особенно любят детей, поэтому эта информация может помочь вам наладить отношения.
- Сделайте им одолжение с самого начала, но покажите, что это не из-за слабости. Услуга должна быть личной, а не относящейся к обсуждаемому делу.
- Бизнесменами (и, если вы знакомы друг у друга) нравятся похвалы, особенно в связи с достижениями России.
- Диссидентство в целом не пользуется популярностью среди них, поскольку безопасность исторически была обнаружена в групповом конформистском поведении. Потому что российское общество политически поляризовано. Избегайте любых политических оценок: восхваление власти может быть не менее неприемлемо, чем восхваление диссидентов.
- Они достигают того, что делают, в основном благодаря сложной сети личных отношений. Милость оплачивается милостью. Они не ждут помощи от чиновников. Все, что вы представляете как официальную директиву или постановление, они не будут доверять. Однако то, что вы указываете как личную рекомендацию, они воспримут.
- Когда они касаются другого человека во время разговора, это признак уверенности.

Хотя Льюис дает свои предложения, не так просто дать совет, как взаимодействовать в кросс-культурной ситуации, потому что, как мы уже обнаружили, понятие культуры неоднородно, изменчиво и включает размытые границы. Культурные различия между странами могут показаться естественными. Однако история понятия национальных различий связана с европейскими колониальными амбициями. Культурные различия не являются естественными. Вместо этого они связаны с несоответствием власти и возникающими национальными амбициями. (Romani, Mahadevan & Primecz 2018, 407-408.)

## 4 ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В этом анализе мы можем констатировать, что российская переговорная культура имеет свои особенности, которые следует учитывать при планировании переговорной стратегии для этой страны. Хотя Россия является вестернизированной, между ней и финской культурой, используемой в качестве примера, есть различия на практике, о которых хорошо знать, чтобы избежать недопонимания и непреднамеренных споров.

На основе анализа становится ясно, насколько определение культуры не просто или однозначно. Культура - понятие неоднозначное и многогранное. Культура обычно понимается как система ценностей, отображаемая культурными измерениями, но имплицитная иерархия (например, раса, пол и язык), а также положения в порядке и страны происхождения взаимодействующих людей переплетаются с (национальными) культурными различиями. (Romani, Mahadevan & Primecz 2018, 405, 413.). Несмотря на то, что этот вид культуры, основанной на ценностях, иногда рассматривается как старомодный способ определения культуры, полезно помнить, что культурные ценности меняются очень медленно, и требуются поколения, прежде чем появятся новые культурные ценности. Таким образом, глобальные деловые переговорщики должны принять идею о том, что различия в культурных ценностях и целях являются неотъемлемым компонентом правительств, организаций и отдельных лиц. Участники международных переговоров должны учитывать не только другие культурные ценности, но и свои собственные. (Rudd & Lawson 2007, 249.)

Культура включает субкатегории, такие как организационная культура и другие. Национальные культуры можно выделить в соответствии с теориями Хофстеде или Холла, например, но они не являются всеобъемлющими и могут стереотипно относить человека, принадлежащего к этой национальной культуре, к категории, которая не представляет его или ее практики или ценности как личности. Поэтому критические исследования начали формировать иное понимание концепции национальной культуры с использованием критических маркеров разнообразия или культурных различий, таких как раса, этническая принадлежность, религия, язык или даже пол. Они показывают, что культурные взаимодействия действительно наполнены имплицитными элементами власти, которые влияют на то, как воспринимаются и учитываются культурные различия. Таким образом, культурные различия нельзя изучать просто как нейтральное различие в ценностях или осмыслении. (Romani, Mahadevan & Primecz 2018, 410.) В этом исследовании литературы мы также столкнулись с важностью языков в межкультурной коммуникации, например, в исследовании Пиллер.

Один из основных выводов заключается в том, что сети неформальных и деловых контактов важны в России. В переговорах личные отношения между переговорными командами часто могут привести к положительному результату.

Хотя Россию часто называют автократической страной, все гораздо сложнее. Это государственная сеть личной власти с выраженными элементами покровительства и клиентелизма. (Ledeneva 2013, 213.) Но полезно помнить, что практики создания сетей и использования сетей для заботы о вещах можно найти в любой экономике или обществе, а не только в России. Например, в таких формах, как знакомства, приглашения и классовые сети «старых мальчиков» в Англии. Наверняка использование сетей более активно проявляется в постсоветской России, где контакты играют важную роль в установлении личных отношений с меценатами, партнерами и клиентами, а не постоянно проверяются процедурами подотчетности и независимыми СМИ. Но мы не должны слишком отделять эту привычку от других стран или, более конкретно, от западного мира. (Ledeneva 2006, 192.)

Однако влиятельным фактором в этой диссертации является то, что исследователь родилась в соседней с Россией стране, посетила Россию в качестве туриста, прошла обмен в Санкт-Петербурге и языковую подготовку в Твери, а также изучала русский язык и культуру в университете, поэтому у исследователя было понимание русской культуры заранее. Как утверждает Исурин (2011, 57), при изучении культуры следует принимать во внимание объективность исследователя, какие ссылки он или она используют для поддержки своих интерпретаций и насколько глубоко они погрузились в культуру в своих исследованиях. Эти факторы влияют на надежность исследования, поскольку всегда возможно, что существующие знания исследователя о рассматриваемой культуре будут влиять на интерпретации, которые он или она делает в своем анализе. Однако в этом исследовании исследователь не использует свой собственный опыт или мысли в качестве примеров для выводов, которые он или она делает, чтобы сделать анализ как можно более объективным.

Вторым влиятельным фактором в этой диссертации является то, что это исследование в основном посвящено пониманию русской культуры переговоров и улучшению межкультурной коммуникации. Из-за дизайна исследования оно может преувеличивать различие между теми, кого считают незападными другими (Россия), и существует вероятность того, что в этом контексте инаковость – это процесс, «делающий других более культурно чуждыми, чем они есть на самом деле». Незападные культуры, такие как Китай, Индия и Россия, часто представляются как традиционные, экзотические и «неизменные». (Romani, Mahadevan & Primecz 2018, 410).

Третьим влиятельным фактором этой диссертации является то, что в ходе этого исследования было совершено вторжение России в Украину. Это изменило положение России в деловом мире. Россия и западный мир (страны Европы и США) по-разному относятся к вторжению. Западные страны не приемлют военных действий, которые предприняла Россия. Итак, иностранные компании уходят с российского рынка, и устанавливаются новые ограничения. (Hiilamo 2022.) Такого рода национальные действия усиливают то, как Россия и

русские воспринимаются на Западе, и усиливают основную проблему того, как культура определяется четкими демаркационными линиями и связывается с нацией. Это также усугубляет «инаковость»; принадлежность к русским может повлиять на отношение к людям в деловом мире. (Romani, Mahadevan & Primecz 2018, 405, 411.) Таким образом, это исследование не может быть использовано в данный момент, потому что оно не предназначено для подобных ситуаций, которые сильно связаны с политикой и военными действиями. Не исключено, что результаты этого исследования можно будет использовать после того, как ситуация изменится, затем придет время восстановить отношения и бизнес между Россией и западными странами.

Из-за этого меняющегося мира стороны переговоров и участники переговоров должны понимать, что все меняется, мы меняемся, другие стороны меняются, и поведение и отношение меняются. Это динамический процесс, он не останавливается и происходит постоянно. Для переговорщиков, которые взаимодействуют с людьми из других культур, крайне важно развить четкое понимание элементов, которые формируют основу для переговоров в международной обстановке, а также приобрести отношение и навыки, необходимые для адаптации к меняющейся среде. (Rudd & Lawson 2007, 5.) Также поскольку определение культуры ведения переговоров без стереотипов и обобщений сложно, эту тему нельзя недооценивать. Кроме того, культуры имеют тенденцию меняться и адаптироваться с течением времени, поскольку меняются поколения и меняется ситуация в мире, исследования необходимо обновлять и повторно анализировать. Качественное исследование по этой теме может быть проведено в виде тематического интервью, в ходе которого российские и / или финские представители компаний будут опрошены о том, как они воспринимают российскую культуру переговоров.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- Ant-Wuorinen V. (23.6.2021). *Kulttuuriäly on avain kukoistavaan liiketoimintaan*. Suomalais/Venäläinen kauppakamari. Venla-lehti. Haettu osoitteesta: <https://www.svkk.fi/venla-lehti-2/svkkclub/kulttuuri-ly-on-avain-kukoistavaan-liiketoimintaan/>
- Branine, M. (2011). *Managing Across Cultures: Concepts, Policies and Practices*. SAGE Publications.
- Cellich, C. & Jain, S. (2016). *Creative Solutions to Global Business Negotiations*, Second Edition. Business Expert Press.
- Громова, Л. & Гуриh, А. (2019). *Встреча с Россией*. Тверской государственный университет.
- Hiilamo, E.-A. (2022). *Länsimaat vastaavat yhä järeämmillä Venäjä-pakotteilla – venäläisten elintaso laskee ja bkt-luvuista tulee "todella karuja", tutkimuspäällikkö arvioi*. YLE. Haettu osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-12336017>
- Hofstede Insights. (2021). *Country Comparison: Russia*. Haettu osoitteesta <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/russia/>
- Hollensen, S. (2020). *Global marketing* (8th edition). Harlow: Pearson.
- Kaski, T., Niemi, J. & Pullins, E. (2018). *Rapport building in authentic B2B sales interaction*. Industrial Marketing Management 69. Elsevier.
- Keskus-Kauppakamari. (21.4.2022). *Venäjä-pakotteista yrityksille*. Haettu osoitteesta <https://kauppakamari.fi/vaikuttaminen/venaja-pakotteista-yrityksille/>
- Kinnunen, H. (22.12.2014). *Monet suomen kielen sanat on lainattu naapurista sellaisenaan*. YLE. Haettu osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-7686761>
- Isurin, L. (2011). *Russian Diaspora: Culture, Identity, and Language Change*. De Gruyter, Inc.
- Ledeneva, A. (2013). *Can Russia modernize?: Sistema, power networks and informal governance*. Cambridge University Press.
- Ledeneva, A. (2006). *How Russia Really Works: The Informal Practices That Shaped Post-Soviet Politics and Business*. Cornell University Press.
- Lewis, R. (2006). *When cultures collide. Leading across cultures* (3<sup>rd</sup> edition). Nicholas Brealey International.
- Mauno, H. (2022). *Fazer, Paulig ja Valio... Venäjältä lähtevien yritysten määrä kasvaa – Kokosimme listan yhtiöistä, jotka ovat hylänneet itänaapurin markkinat*. Kauppalehti. Haettu osoitteesta <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/fazer-paulig-ja-valio-venajalta-lahtevien-yritysten-maara-kasvaa-kokosimme-listan-yhtioista-jotka-ovat-hylanneet-itanaapurin-markkinat/d661e855-15e6-4ba6-b22a-595a5ba39671>
- Milner, Ryan M. (2016). *The world made meme: public conversations and participatory media*. Cambridge, MA: The MIT press.
- Niemelä, S., Salonen, N., Rekolainen, J. & Kuutsa, J. Suomalais/Venäläinen kauppakamari. (14.6.2021). *Podcast: Ruplan kurssi. 5. jakso: Johtaminen, yrityskulttuuri ja työelämä Venäjällä* [podcast]. Haettu osoitteesta <https://www.svkk.fi/podcast-ruplan-kurssi/>

- Pennanen, V. (2022). *Tällainen oli puhe, jossa Putin julisti Venäjän sotilasoperaation*. YLE. Haettu osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-12331742>
- Piller, I. (2012). *Intercultural Communication: An overview*. The Handbook of Intercultural Discourse and Communication, First Edition. Blackwell Publishing Ltd.
- Romani, L., Mahadevan, J. & Primecz, H. (2018). *Critical Cross-Cultural Management: Outline and Emerging Contributions*. Outline and Emerging Contributions, International Studies of Management & Organization, 48:4. Taylos & Francis Group, LLC.
- Rudd, J. & Lawson, D. (2007). *Communicating in Global Business Negotiations: A Geocentric Approach*. SAGE Publications, Inc.
- Saari, T., Sippola, M., Melin, H., Balabanova, E. & Efendiev, A. (2018). *Comparing Finnish and Russian work life*. Mir Rossii 27 (2), 90–108. Haettu osoitteesta <https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share//direct/220231326>
- Shifman, L. (2013). *Memes in a digital world: Reconciling with a conceptual troublemaker*. Journal of Computer-Mediated Communication, 18(3).
- Tsetsura, K. & Kruckeberg, D. (2021). *Strategic Communications in Russia. Public Relations and Advertising*. Routledge New Directions in PR & Communication Research.