

СПЕЦИФИЧНИ ОСОБЕНОСТИ ПРИ ВОДЕНЕТО НА ПРЕГОВОРИ В МУЛТИКУЛТУРНА БИЗНЕС СРЕДА

Христина Богова

SPECIFICS OF NEGOTIATING IN A MULTI-CULTURAL BUSINESS ENVIRONMENT

Hristina Bogova

Abstract: Knowing the dimensions of a national culture and how they are manifested within negotiators who originate from different cultures is a precondition for setting up successful intercultural negotiation strategies. The choice of strategy depends on the negotiating group's composition in terms of the "individualism – collectivism" dimension. Some are individualists – they pursue their own interest only (and are often qualified as being "difficult" in the process of negotiation); those who are cooperatively disposed seek to find the cross-point of their interests and those of the other negotiators.

Keywords: negotiating, multicultural, environment, agreement, collectivism

Воденето на преговори или разрешаването на конфликти в различни бизнес условия водят до различно поведение, профили и използване на различни стратегии от преговарящите. Трудности в преговорите възникват, когато представители на различни култури трябва да стигнат до споразумение. Това означава, че преговарящите (които принадлежат към разнородни бизнес култури) би трябвало да реагират различно в една и съща ситуация и затова тук трябва да се подхожда селективно.

И все пак, съществува ли наистина значима разлика в поведението на преговарящите от различни страни и използваните от тях стратегии? Как на практика и чрез какво се изразяват евентуалните по-големи или по-малки различия? Отговор на този въпрос може да се даде посредством пример – сравнение между представителите на немската и холандската монокултурна среда. Културите на немците и холандците могат да се сравнят чрез две дименсии: *дистанцираност* и *избягване на несигурността* (фигура 1).

На така дефинираните типове (азиатци, латиноамериканци, немци, холандци) съответстват няколко типа организационна култура: Зевс, Аполон, Атина, Дионисий.

Фирмена култура тип „Зевс“: характерна е за малките предприемачески фирми, които са с централизиран стил на управление (управление от предприемача).

Фирмена култура тип „Аполон“: в центъра се поставя изпълняваната длъжност (роля), а не личността;

индивидите, вършейки своята работа, са „част от машината“.

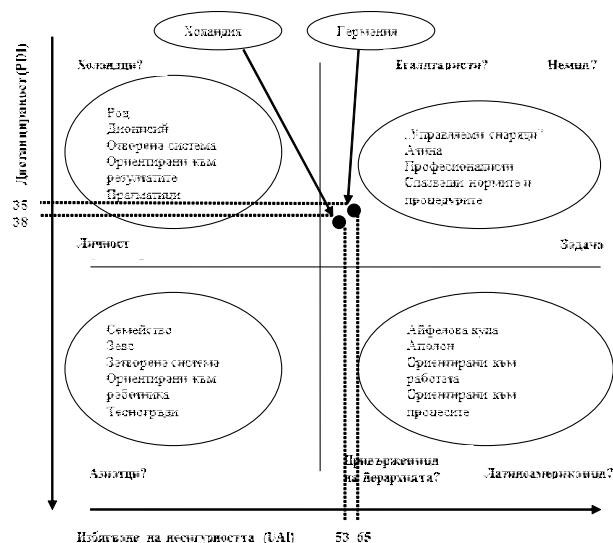
Фирмена култура тип „Атина“: единствено опитът е източник на власт и влияние. Мениджмънтът се интересува от успешното разрешаване на проблемите.

Фирмена култура тип „Дионисий“: Във всички изброени култури индивидът е подчинен на организацията, но при *дионисиевата* култура индивидите взаимно се подпомагат с оглед реализацията на целите си. Това е култура, която е предпочитана от професионалистите: те могат да запазят свободата си, но едновременно с това и да бъдат част от организацията.

Често преговарящите квалифицират своя партньор(и) в преговорите като „трудни“ поради факта, че се сблъскват с култура, различна от тяхната (видимата част на т.нар. „културен айсберг“ е само 10%, останалите 90% остават под повърхността). Резултатите от изследване с обхват *Германия, Франция, САЩ, Китай, Мексико и Япония* показват значими културни различия както по отношение на самия процес на водене на преговори, така и по отношение на очакванията за крайния резултат от преговорите (таблица 1). Изводът е, че *успехът в преговорите зависи от използването на подходяща стратегия, съобразена с културните особености на преговарящите.*

Индексите в таблицата показват, че американците са силно индивидуалистични, докато при китайците и мексиканците (и японците) водещ е колективизмът. В

Фигура 1. Позициониране на немската и холандската култури според димензиите дистанцираност и избягване на несигурността



Източник: Ulijn, J, A. Lincke, F. Wynstra, *The effect of Dutch and German cultures on negotiation strategy*, Eindhoven Centre for Innovation Studies, <http://fp.tu.nl/ecis/Working%20Papers/Eciswp71.pdf>

Таблица 1. Културни различия по Хофстеде в някои страни

Страна	Индивидуализъм (IDV)	Властова дистанция (PDI)	Избягване на несигурността (UAI)	Мъжественост (MAS)
САЩ	91	40	46	62
Франция	71	68	86	43
Китай	20	65	69	50
Мексико	34	81	82	69
Япония	46	54	92	95
Германия	67	35	65	66

Източник: Gulbro, R., L. Kerner, J. Kerner, L. Shonesy, *Small Firms May Succeed Internationally Through the Use of Global Partnering*, <http://www.sbaer.uca.edu/research/asbe/2005/7.pdf>, 2005.

Мексико съществува голяма властова дистанция, в САЩ и Германия тя е сравнително ниска и т.н.

Ако обобщим резултатите от изследванията на немската, френската, мексиканската, американската, японската и българската култура и тяхното влияние върху преговорния процес, можем да заключим, че различия се наблюдават във всеки етап на преговорния процес по отношение на необходимото време за провеждане:

- Колективистичните култури отделят повече време за установяване на разбирателство с партньорите (Китай, Япония, Латинска Америка, България). За тези култури от изключителна важност са взаимодействието и сплотеността.

- Колективистичните култури ще отделят повече време и на установяването на позиция по преговорите (Китай и Япония, България).

- Културите с голяма властова дистанция са по-малко склонни на компромиси (Япония, Китай, Франция, Мексико, България). Те отделят по-малко време на този елемент в сравнение с американските фирми, защото в

силно йерархични общества правенето на компромиси е признак на слабост. В Китай например често бизнес преговорите имат незадоволителен резултат, при положение че компромиси се правят често или до тях се стига твърде бързо.

- Сериозните и строги култури са по-малко склонни да си губят времето за убеждаване на отсрещната страна (Япония, Франция и Китай).

- Културите с висока нужда от избягване на несигурност отделят повече време за постигане на споразумение. За да редуцират риска, те отделят време на всички точки от споразумението независимо дали са маловажни (Франция, Китай, Япония, България).

- Колективистичните култури отделят повече внимание на планирането преди и анализа след срещата, отколкото индивидуалистичните култури. Анализът на необходимото време за подготовка показва, че американските фирми отделят най-малко време на подготовката; най-много време пък отделят Китай и Япония (2-3 дена). Американците прекарват по-малко от ден в обсъждане

на преговорите (т.нар. „debriefing”), докато азиатските фирми отделят по 3-4 дена. За сметка на това, когато азиатците вземат решение, то наистина е взето. Докато например българите вземат сравнително бързо решение, но след това се колебаят в неговата правота особено когато срещат значими пречки при изпълнението му.

Стратегии за водене на преговори в мултикултурна среда

Познаването на дименсиите на националната култура и как те се проявяват при преговарящите от различни култури е предпоставка за формулиране на успешни стратегии за водене на межкултурни преговори. Изборът на стратегия зависи от състава на групата за преговори по отношение на дименсията „индивидуализъм – колективизъм”. Някои са индивидуалисти – гледат само собствения си интерес (и често биват квалифицирани като „трудни” в процеса на преговорите); кооперативно настроените се стремят към намиране на пресечната точка на своите интереси и тези на останалите преговарящи. В зависимост от поведението на преговарящите различаваме две основни стратегии: *дистрибутивни* и *интегративни*, съответстващи на дистрибуционните и интеграционните преговори, разгледани по-горе (вж. таблица 2):

За някои преговарящи водеща е информацията (която получават и която предоставят). Други използват тази ин-

формация в опитите си да създават или изискват стойност – чрез внимателно разработени оферти, конкретизиране на позиции, разработване на творчески решения и т.н.

В течение на дадени бизнес преговори е по-вероятно да се използват и двата типа стратегии: обикновено в самото начало на преговорите използваните стратегии са дистрибутивни; в разгара на преговорите са интегративни (обмен на информация и предложения за споразумение); във финалния етап – интегративни, но придружавани от дистрибутивно поведение. Използването на стратегиите е различно при хомогенните и хетерогенните (по отношение на дименсията „индивидуализъм – колективизъм”) групи. Първите стигат лесно до споразумение (имат сходно виждане за проблема); докато вторите трябва предварително да намерят общ подход за постигане на споразумение.

Използването на интегративна стратегия е условие за „напасване” приоритетите и интересите на преговарящите. Върху стратегиите на преговарящите оказва влияние тяхната културна принадлежност.

Фигура 2 показва връзката между културата на преговарящите и постигането на интегративно споразумение.

В процеса на межкултурни преговори взаимодействието на участниците се изразява в използването на четири специфични стратегии за постигане на спора-

Таблица 2. Стратегии за водене на преговори

	Дистрибутивно поведение	Интегративно поведение
Информация	Дистрибутивна информация <ul style="list-style-type: none"> • позиции 	Интегративна информация <ul style="list-style-type: none"> • приоритети • нужди • интереси
Действие	Търсене (изземване) на стойност <ul style="list-style-type: none"> • доказателства • заплахи • употреба на сила • оферти, предлагачи само една опция 	Създаване на стойност <ul style="list-style-type: none"> • цялостна програма • размяна на база на взаимни компромиси • оферти с няколко опции

Източник: Weingart, L., J. Brett, M. Olekalns, *Conflicting Social Motives in Negotiating Groups*, papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=321385, p. 30.

зумение (*конфронтация, информация, влияние, мотивация* – вж. таблица 5).

Конфронтация

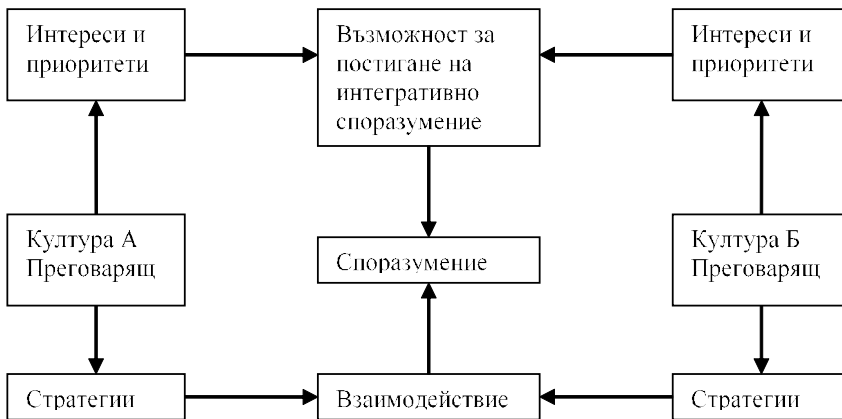
Преговорите невинаги представляват пряка вербална комуникация между страните. Понякога вербалното послание е индиректно. Когато има вероятност стратегията на директна конфронтация да се окаже губеща, тогава е по-добре да се използва стратегия на индиректна конфронтация за постигането на споразумение. Да вземем за пример една американска фирма, която е подписала договор с немски купувач за продажба на велосипеди, произведени в Китай. Когато поръчката е готова, се оказва, че има проблем – карането на велосипедите е придружено от нежелателен шум. Американската фирма не иска да вземе доставката, защото знае, че тя няма да се

приеме от немския клиент. Какво да прави в този случай? Според американската култура нормалният подход към ситуацията е да каже на производителя за проблема, изисквайки да бъде отстранен. Американският мениджър обаче знае, че в Китай такава директна конфронтация се счита за проява на грубост. Ето защо той отива в завода в Китай, качва се на един от велосипедите и пита дали е нормално да се чува такъв шум и дали немският купувач би купил такава стока. Резултатът не закъснява: със следващата доставка пристигат само „безшумни” велосипеди.

Мотивация

Тази стратегия е свързана с интересите на преговарящите (техните собствени интереси, интересите на другата страна или общите интереси). Следователно мотивацията при индивидуалистичните култури е

Фигура 2. Влияние на културата върху преговорите



Източник: Brett, J. M, *Culture and Negotiation*, cited in „*Negotiation and Culture – a Framework*”, media.wiley.com/product_data/excerpt/68/07879558/0787955868-1.pdf, p. 7.

различна от мотивацията при колективистичните. В някои преговори колективните интереси са много важни. Като пример може да се посочи случаят, когато френският производител на коли „Рено” придобива голям дял от собствеността на „Нисан”. Бизнес анализаторите предсказват, че мерките, целящи превръщането на „Нисан” в печеливша компания (затваряне на фабрики, съкращения на персонала, „пресяване” на доставчиците), могат да се окажат изключително трудни за изпълнение. Японските фирми обикновено се чувстват отговорни за своите служители, а горепосочените мерки не са обичайна бизнес практика в Япония, където доминират колективните интереси (вж. таблица 2).

Влияние

Източник на влияние в преговорите са най-добрата алтернатива за водене на преговори, характеристиките на преговарящите (социален статус, жизнен опит, професионален опит, вкл. опит във воденето на бизнес преговори), идеологията на страните по преговорите. Колкото по-малка е алтернативата на даден преговарящ, толкова по-зависим е той от постигането на споразумение и има по-малка власт за извличане на ползи в бизнес преговорите. Различните идеологии могат да предизвикат трудности в преговорите. Като пример (този път на макрониво) можем да посочим т.нар. „бананови войни” между САЩ и ЕС. И двете страни като членове на СТО

Фигура 3. Стратегии и поведение на преговарящите

Стратегия	Поведение	
	Директно	←→ Индиректно
Мотивация	Собствени интереси	←→ Общи интереси
	Интереси на другата страна	←→
Влияние	BATNA	←→ Статус
Информация	Директна	←→ Индиректна

Източник: Brett, J. M, *Culture and Negotiation*, цит. от *Negotiation and Culture – a Framework*, media.wiley.com/product_data/excerpt/68/07879558/0787955868-1.pdf, с. 11.

трябва да съблюдават принципите на отворения пазар. Но Франция, като член на ЕС, блокира вноса от американски фирми чрез налагането на мита, оскъпяващи американските банани, които по този начин се оказват неконкурентоспособни спрямо бананите от бившите френски колонии (чиито икономики са зависими от износа на банани). Френската идеология има подчертано патерналистична и социална насоченост, разпростираща

се до бившите колонии, докато американската е по-капиталистическа, т.е. пазарно ориентирана.

Що се отнася до българския случай, за него са характерни честото използване на „телефонното право” и понякога арогантността на по-силния. Положителни моменти се наблюдават при по-младите и образовани преговарящи, чието влияние се определя от ценностните им нагласи, позицията и комуникационните им умения.

Информация

Преговорите целят сключването на споразумение, за чието реализиране се използва специфична „валута“ – информацията. Информацията за интересите и приоритетите се използва при интегративните преговори. Когато преговарящите не разбират информацията, предавана от отсрещната страна (интереси и приоритети), потенциалът за сключване на интегративно споразумение остава неоползотворен и участниците в такива преговори могат да се окажат в „задънена улица“.

Културата оказва влияние върху директното, респективно индиректното предаване на информация (която е заложена в контекста на посланието). Като пример може да се посочи следната бизнес ситуация, характеризираща се с неблагоприятен старт на преговорите: американски преговарящ, посещаващ за първи път Япония, е озадачен от формалното откриване на срещата. Домакините от японска страна са заложили като начало разказ за историята на тяхната фирма, за създателя на фирмата и официално представяне на продукта. След срещата американският преговарящ се обръща към местния представител с въпроса защо японците си мислят, че той не е чувал за продукта, при положение че иска да го купи и има информация за фирмата и за това, което тя предлага. Местният представител обяснява, че преговарящите от японска страна се опитват да предадат информация, марка и индиректно, за статуса на фирмата, докато американският преговарящ е бил „на друга вълна“ – готов да вземе участие в директни преговори.

Тук трябва да напомним за силата на неформалните източници при набирането на необходимата информация в българските условия и конкретно важноста на това да си член на определена „мрежа“.

Стратегиите за водене на бизнес преговори като част от преговорния процес са едновременно предпоставка и необходимо (но не единствено) условие за успех. За успешното провеждане на преговорите са необходими още: умения за направляване на комуникацията в желаната насока, убеждаване на отсрещната страна, гъвкав подход към конкретната ситуация на бизнес преговори и при необходимост – правене на разумни отстъпки. Освен това, (ако се позовем на едно успешно сравнение) преговарящият трябва да притежава и сложна комбинация от качества (отчасти на Шерлок Холмс и отчасти на Зигмунд Фройд) и едновременно да е наясно със специфичното ноу-хау за прилагането им в практиката на преговорите.

ЛИТЕРАТУРА

- Богданов, А. А.** Всеобщая организационная наука. Т. 1-2. – М.: Экономика, 1989.
- Бонгран, М.** Политическият маркетинг. С., 1991.
- Бурков, В. Н.** Коргин Н.А., Новиков, Д.А. Введение в теорию управления организационными системами: Учебник. М.: Либроком, 2009.
- Буруждиева, Т., Канева, Л.** Политическият маркетинг: теория и практика. С., изд. „Сиела“, 2007.

Валуев, С. А. Игнатъева А. В. Организационный менеджмент. Учебное пособие. – М.: Нефть и газ, 1993.

Вахрушев, В. Принципы японского управления. М.: Всес. обществонд защиты от безработицы, 1992.

Вебер, М. Политиката като призвание. – В: Макс Вебер, Ученият и политикът. С., 1993.

Вебер, М. Социология на господството. Социология на религията. С.: УИ „Св. Кл. Охридски“, 1992.

Виханский, О.С. Наумов, А. И. Практикум по курсу „менеджмент“. М, 1999.

Гарванова, М. Трансформация в ценностите на съвременния българин. С., Издателство „За буквите – О писменех“, 2013.

Гвишиани, Д. М. Организация и управление / Д.М. Гвишиани. – М.: Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 1998.

Генов, Ю. Защо толкова малко успяваме. С., 2004.

Гибсон, Дж. Л. Иванцевич Д. М., Донел Д.Х. мл., Организации: поведение, структура, процессы / Под ред. М.Э. Штернгарца. – М.: ИНФРА-М, 2000.

Гончаров, В. В. Важнейшие понятия и концепции в современном управлении. М.: МНИИПУ, 1998.

Лароша, П. Преговорите – пълно ръководство за безупречни и печеливши преговори. С., изд. „Принцепс“, 2002.

Лок, Дж. Два трактата за управлението. С., изд. „ТАЛ-ИКО“, 1996.

Левин, К. Типы конфликтов. – В: Психология личности. Тексты, М., 1982.

Менар, К. Экономика организаций / Пер. с фр. – М.: ИНФРА-М, 1996.

Мильнер, Б.З. Управление знаниями – вузов XXI века // Вопросы экономики, 1999, № 9.

Мильнер, Б.З. Уроки бюрократического управления // Вопросы экономики, 1999, № 1.

Мильнер, Б.З. Теория организаций / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2003.

Минков, М. *Almond, G. and Powell, G. Comparative Politics*, Boston: Little, Brown, 1978.

Andrew Heywood, *Politics*, Third edition, Palgrave Macmillan, 2007.

Bourantas, D., V. Papadakis. *Greek Management: Diagnosis and Prognosis*, www.aueb.gr/Users/papadakis/articles/academic/Greekmg3.pdf

Brett, J. M. *Negotiation and Culture – a Framework*, media.wiley.com/product_data/excerpt/68/07879558/0787955868-1.pdf

Collins, R. Kristina Murrone. *New Media, New Policy*. London, 1996.

Collins, R. *Media and Identity in Contemporary Europe*. Bristol, 2002.

Easton, D. *A System Analysis of Political Life*. New York: Wiley, 1965.

Fossum, J. A. *Labor relations. Development, structure, process*. IRWIN, Boston, 1989.

Gulbro, R., L. Kerner, J. Kerner, L. Shonesy. *Small Firms May Succeed Internationally Through The Use Of Global Partnering*, Athens State University, 2005, <http://www.sbaer.uca.edu/research/asbe/2005/7.pdf>

