Данчина Юлия Михайловна
соискатель
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ»
г. Москва

РЕПЕРТУАР ХОДОВ И УСЛОВИЯ ИХ ПРИМЕНИМОСТИ В ПОЛИКУЛЬТУРНОЙ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

Аннотация: *статья сопоставляет ходы, описанные в интервью о международных деловых переговорах, и рассматривает, при каких обстоятельствах собеседники считают эти ходы допустимыми. Исследование основано на 21 полуструктурированном интервью с 22 собеседниками. Материал сгруппирован по трём парам – саудовской, бразильской и китайской. При повторной разметке 46 фрагментов семь из восьми категорий ходов обнаружены во всех трёх парах интервью. Анализ высказываний о давлении показал, что собеседники связывают оценку хода с разными обстоятельствами, включая форму и момент давления, эмоциональный регистр, состав присутствующих и иерархию. В изученном материале сходство репертуаров сочетается с различиями в условиях признаваемости ходов.*

Ключевые слова: *поликультурная деловая коммуникация, международные деловые переговоры, репертуар ходов, признаваемость, переговорное давление.*

Введение.

При подготовке к международным деловым переговорам команде приходится решать, как действовать при несогласии с партнёром. Можно выразить возражение на общей встрече, обсудить его с партнёром отдельно или вернуться к спорному вопросу на следующем этапе переговоров. Чтобы оценить эти варианты, нужно учитывать форму высказывания, момент разговора и состав присутствующих. Как показано в работе о пределах кросс-культурных типологий, описание культурного профиля стороны оставляет открытым вопрос о том, как участники оценивают действия друг друга в ходе переговоров [1].

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Понятие репертуара опирается на подход Э. Свидлер, которая рассматривает культуру как совокупность ресурсов для выстраивания стратегий действия [4, p. 273]. Репертуар ходов здесь означает совокупность способов, которыми участники действуют при расхождении оснований оценки. Например, перенести обсуждение спорного вопроса в отдельную беседу – переговорный ход. Состав присутствующих при возражении может влиять на то, сочтёт ли партнёр возражение допустимым.

Цель статьи – сопоставить репертуар ходов, описанных в трёх парах интервью, и на примере переговорного давления показать, с какими обстоятельствами собеседники связывают допустимость хода. Вопрос рассматривается с позиции стороны, которая ведёт дела в партнёрской среде.

Материал и метод.

Исследование основано на 21 полуструктурированном интервью с 22 собеседниками. Интервью проведены в мае-июне 2026 года. Корпус включал 15 интервью с участниками переговоров, профессионально социализированными в русскоязычной деловой среде, и шесть интервью с посредниками, экспертами и наблюдателем. В каждой паре рассматривалось взаимодействие входящей стороны с партнёрами по одному из трёх направлений. Саудовская пара включает девять интервью, бразильская – семь, китайская – пять. Названия пар обозначают фокус интервью. Фрагменты относили к соответствующей паре с учётом места и контекста взаимодействия.

В ссылках на материал SA, BR и CN обозначают пары интервью. Код SA-02 указывает на интервью, SA-02-E6 – на конкретный эпизод в нём. Коды вида BR-E1 обозначают интервью из экспертной части корпуса.

Для сопоставления репертуара ходов заново проанализированы 46 фрагментов, первоначально отнесённых к категории «смена формы высказывания». Из них 13 относятся к саудовской паре, 20 – к бразильской и 13 – к китайской. После чтения целых реплик выделены восемь категорий. Они описывают смену канала общения, носителя довода, речевого акта, телесно-статусной формы, регистра отношений, структуры предложения или документа, условий приватно-

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

сти и состава присутствующих, а также добавление метакоммуникации, например прямого пояснения собственной нормы. Дополнительно в трёх парах сопоставили четыре хода, которые могли оказаться характерными для одной среды. Для этой проверки прочитали все фрагменты с метками ходов, а в остальном корпусе искали по ключевым словам.

Условия признаваемости ходов разбирались на материале о применении переговорного давления. Интерпретация интервью учитывала различие между тем, что люди сообщают о поведении, и самим поведением в конкретной ситуации [3, p. 178]. При чтении материала отдельно рассматривались обобщения о допустимости ходов и рассказы о конкретных действиях и реакции на них. Выводы характеризуют ходы и условия, описанные собеседниками, и относятся к изученным интервью.

Результаты. *Сходство репертуара ходов.*

Семь из восьми категорий, выделенных при повторной разметке, представлены во всех трёх парах интервью. Отдельно сопоставили четыре хода по их функции. Это неформальная встреча как канал переговоров, сохранение лица партнёра, смягчение критического замечания и предложение с запасом для торга. Для каждого из этих ходов функциональные аналоги найдены более чем в одной паре.

Неформальная встреча служила каналом переговоров в рассказе о тайваньском поставщике. Обсуждая отсрочку платежа и товарный кредит, участник встретился с руководителями поставщика за застольем (CN-01-E5). В саудовской паре собеседник описывал деловую встречу, значительная часть которой отводилась разговору на общие темы (SA-08). В бразильской паре упоминались регулярные встречи с партнёрами за шашлыками (BR-04). Рассказ о поставщике относится к конкретному эпизоду. Два других фрагмента описывают привычные формы неформального общения с партнёрами.

Собеседники описали несколько способов оставить пространство для торга. Посредник в саудовской паре описал предложение с запасом в начальной цене (SA-E1). Эксперт в китайской паре говорил о ценовой «лесенке» (CN-E2).

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Посредник в бразильской паре сообщал о просьбах партнёров заложить высокую скидку, чтобы показать клиенту, насколько он важен (BR-E1).

Сохранение лица партнёра прослеживается в китайской и саудовской парах. В интервью SA-06 собеседник говорит, что партнёру можно дать возможность выйти из затруднения, сохранив лицо. Смягчение критического замечания описано в бразильском интервью BR-03 как чередование похвалы и замечания, а в саудовском интервью SA-02 – как включение замечания в похвалу. Примеры показывают, как одна функция реализуется в разных речевых формах.

К восьмой категории, изменению условий приватности и состава присутствующих, отнесли два фрагмента китайской пары и один бразильской. Малое число фрагментов оставляет открытым вопрос о связи этого хода с конкретной средой.

Результаты. *Условия признаваемости ходов.*

В саудовской паре собеседники связывают допустимость давления с его формой и моментом применения. В одном эпизоде участник попытался усилить свою позицию, демонстративно объявив переговоры законченными. Позднее его менеджеры передали ему, что партнёр был задет и больше не хотел приходить на встречу (SA-02-E6). Другой собеседник описал практику, при которой торг начинался после рукопожатия, когда входящая сторона уже считала вопрос решённым (SA-08). Первый фрагмент передаёт реакцию на ультиматум в конкретном эпизоде. Второй показывает, что момент, подходящий для торга с точки зрения одной стороны, другая сторона может считать его завершением.

В бразильской паре связь эмоционального регистра с торгом прослеживается в обобщениях собеседников. В интервью BR-02 жалобы на нехватку денег описаны как один из способов, которыми партнёры ведут торг об оплате. Посредник BR-E1 рассказывал, что партнёры просили предусмотреть заметную скидку, чтобы при её предъявлении подчеркнуть значимость клиента. Как партнёры оценивали эти ходы в конкретных эпизодах, по этим обобщениям судить трудно.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

В китайской паре собеседница CN-02 связывала оценку жёсткого высказывания с составом присутствующих и их положением в иерархии. По её словам, такой разговор в присутствии подчинённых партнёра создаёт риск потери лица. Она предлагала переносить напряжённый разговор в неформальную обстановку.

Разные условия упоминают и собеседники из одной компании, работавшие с сопоставимым продуктом и циклом сделки. В саудовской паре SA-07 подчёркивал значение того, кто представил участника партнёру, в бразильской BR-02 – роль эмоционального регистра, в китайской CN-02 – присутствие подчинённых. В этом сопоставлении учитываются и условия установления контакта. В китайской паре оно опирается на одно интервью с сотрудником компании.

Обсуждение.

Сопоставить ходы можно по их функции в переговорах. Чтобы понять, как оценивают конкретный ход, важно учитывать, при ком и когда его делают. И. Гофман связывает лицо с социальной ценностью, на которую участник претендует во взаимодействии [2, p. 213]. В интервью CN-02 присутствие подчинённых партнёра описано как условие, при котором прямое возражение может быть воспринято как угроза его лицу. Перенося разговор в другую обстановку, участник меняет состав присутствующих. Так один ход может изменить обстоятельства, в которых оценят следующий.

Различия в оценке хода могут касаться разных сторон ситуации. В случае торга после рукопожатия это этап переговоров, на котором стороны готовы обсуждать условия. В случае возражения при подчинённых это состав присутствующих и положение участников в иерархии. Так сходные способы вести переговоры сочетаются с разными представлениями об обстоятельствах, в которых эти способы уместны.

При подготовке к встрече команда может заранее обсудить, считает ли партнёр спорный вопрос ещё открытым, каким тоном его лучше поднять и при ком стоит выразить несогласие. Эффективность такой подготовки требует отдельной проверки.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Выводы ограничены ретроспективными интервью, большинство которых проводилось с участниками входящей стороны. Оценки контрагентов восстанавливаются по рассказам собеседников. В саудовской паре описан конкретный ультиматум и переданная через менеджеров реакция партнёра. Выводы об эмоциональном регистре в бразильской паре и о значении присутствующих в китайской опираются на обобщения собеседников. Сопоставление внутри одной компании дополняет анализ. Вклад культуры, отрасли и переговорных позиций остаётся открытым вопросом. Приведённые результаты характеризуют сходства и различия, зафиксированные в интервью, без оценки распространённости ходов.

Заключение.

Сопоставление саудовской, бразильской и китайской пар интервью показало пересечение репертуаров ходов. На примере переговорного давления видно, что сходные способы действия могут оцениваться по-разному в зависимости от ситуации. Для переговорной команды выбор хода связан с тем, на каком этапе находится разговор, каким тоном ведётся обсуждение и кто при нём присутствует.

Список литературы

1. Данчина, Ю. М. Пределы типологического подхода в анализе поликультурной деловой коммуникации: от описания различий к проблеме их согласования / Ю. М. Данчина // Социодинамика. – 2026. – № 7. – С. 32–57. – DOI 10.25136/2409–7144.2026.7.80881.

2. Goffman, E. On Face-Work: An Analysis of Ritual Elements in Social Interaction / E. Goffman // Psychiatry. – 1955. – Vol. 18, No. 3. – P. 213–231. – DOI 10.1080/00332747.1955.11023008.

3. Jerolmack, C. Talk Is Cheap: Ethnography and the Attitudinal Fallacy / C. Jerolmack, S. Khan // Sociological Methods & Research. – 2014. – Vol. 43, No. 2. – P. 178–209. – DOI 10.1177/0049124114523396.

4. Swidler, A. Culture in Action: Symbols and Strategies / A. Swidler // American Sociological Review. – 1986. Vol. 51, No. 2. – Pp. 273–286. – URL:

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

https://www.jstor.org/stable/2095521 (дата обращения: 19.11.2026). – Текст : электронный.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)