

УДК 327:008(47)(045)

*М.А. Булахтин***РУССКАЯ ПЕРЕГОВОРНАЯ КУЛЬТУРА ГЛАЗАМИ ИНОСТРАНЦЕВ**

Наблюдения зарубежных экспертов являются ценным материалом для понимания особенностей переговорного поведения представителей русской культуры. Западные исследователи обращают внимание на двойственность и противоречивость русского характера, значительные колебания в настроении россиян, что определяет непредсказуемость их поведения. Однако эксперты отмечают в русской культуре и наличие значительного опыта рационального поведения.

Западные исследователи указывают на особую заботу россиян о своей национальной безопасности, уважение к «силе» («имперское мышление»), отмечают упорство в отстаивании своей позиции, желание максимально полной ее реализации, борьбу за равные партнерские отношения, которая порой выливается в стремление получить для себя односторонние преимущества. Русские хотят быть первыми, командовать, определять повестку дня, пытаются скрывать свои слабости, которыми может воспользоваться оппонент и нанести ущерб. Последним обстоятельством эксперты объясняют нежелание россиян идти на компромиссы, которые воспринимаются как проявление слабости.

Исследователи обращают внимание, что россияне доверяют и готовы к сотрудничеству прежде всего внутри «своего круга» («внутрикультурные переговоры»), в меньшей степени доверяют и открыты к представителям «чуждой» группы. Это проявляется на переговорах с зарубежными коллегами («межкультурные переговоры»).

Западные эксперты отмечают определяющую роль мнения руководителей, а не экспертов в принятии решений. Страх допустить ошибку, которая часто влечет наказание, сдерживает россиян от рискованного поведения на переговорах и отступления от своих инструкций.

К российским переговорщикам относятся за рубежом весьма серьезно. Тем не менее некоторые эксперты рекомендуют не преувеличивать «грозный» и «всеподавляющий» характер российских партнеров, советуют в общении с ними проявлять твердость, стремиться к установлению доверия, хороших личных отношений, доказать свою надежность. В конечном итоге результат переговоров с россиянами может быть очень выгодным для зарубежных коллег.

*Ключевые слова:* Россия, национальная психология, советская дипломатия, стратегия и тактика переговоров, межкультурные переговоры.

DOI: 10.35634/2587-9030-2022-6-2-217-230

**Ссылка на статью:**

Булахтин М.А. Русская переговорная культура глазами иностранцев // Вестн. Удм. ун-та. Социология. Политология. Международные отношения. 2022. Т. 6, вып. 2. С. 217–230. <https://doi.org/10.35634/2587-9030-2022-6-2-217-230>

**Введение**

Весьма часто в западной литературе можно встретить утверждение о том, что с русскими «трудно» вести дела. Американский дипломат Ч. Болен считал, что существует два типа обманщиков: одни утверждают, что виски на них не влияет, а другие, что знают, как вести переговоры с русскими [16, pp. 1-2]. У. Черчилль называл Россию «очень таинственной, загадочной страной», действия которой предсказать невозможно. Польские эксперты сравнивают поведенческую культуру русских с матрешкой: «Открываешь первую, а там вторая, открываешь вторую, а там третья...» [5].

Западные мыслители часто предпринимали попытки разобраться в «русском национальном характере». Утверждение в нашей стране в XX в. коммунистической идеологии, строительство социализма, активная внешняя политика Советского государства бросали вызов устоям капиталистического мира, побуждая западных интеллектуалов углубленно изучать психологию советского человека, русскую ментальность в целом. Как известно, постижение психологии народа позволяет лучше понять поведенческие особенности его представителей, в том числе за столом переговоров.

Интересные суждения по поводу русских высказал в середине XX в. известный британский исследователь Г. Дикс. Наиболее заметными чертами русского характера он назвал амбивалентность (двойственность), а также большие колебания в настроениях русского человека по отношению к самому себе, «основным объектам любви» и «чужим» группам. По мнению ученого, с одной стороны,

русские демонстрируют «всеядность», «здоровую страсть к жизни», готовность принимать все на веру, «бросаться на вещи» и некритично «проглатывать их целиком». Г. Дикс утверждал, что для русских свойственно стремление к полному и быстрому удовлетворению своих желаний, периоды «маниакального» ощущения своего всемогущества и оптимистической веры в возможность безграничных достижений, «бьющая через край» жизненная энергия, спонтанность, анархическое желание устранить препятствия в стремлении получать и отдавать все без остатка. С другой стороны, русские считают добродетелью воздержание и отсрочку в удовлетворении потребностей. Для них характерны меланхолия, унылая апатия, экономность, малодушие, подозрительность к окружающим, тревожная и угрюмая покорность, самоуничижение, моральный мазохизм, неохотное признание необходимости деспотической власти. По мнению Г. Дикса, двойственность русских проявляется в сосуществовании внешнего раболепия и тайного сопротивления властям [7, pp. 559-560, 571-572].

Колебания в настроениях, как отмечал исследователь, наблюдаются между чувством своей ничемности и ощущением превосходства над всем человечеством. Русские могут как признавать достижения и богатство других людей, так и завидовать чужому успеху. У них может быть как разгульное настроение, так и депрессия, сильные эмоциональные перепады между «нежностью и жестокостью».

Г. Дикс обращал внимание на то, что русским нравится командная работа, они понимают приказы и готовы подчиняться. В то же время им не нравится отстраненное высокомерие, формализм, бюрократизм, сложная иерархия и вообще любая другая форма жестко и регулярно контролируемой деятельности. Они предпочитают прямое неформальное лидерство и спонтанную импровизацию и не слишком любят методично следовать четким процедурам в преодолении трудностей (Там же, p. 560).

Исследователь обнаруживал в русском характере ярко выраженный мотив к побегу от тирании и угнетения в далекую и манящую страну свободы, равенства и возможностей, где можно быть хозяином своей жизни. Жесткий внешний контроль он считал одной из причин потребности русских в большом пространстве [Там же, p. 565].

Г. Дикс также отмечал, что русские дети получают много материнской любви. Скромный быт, яркие образы материнского тепла, сформированные в детстве, объясняют, по его мнению, «несомненную тоску [русских] по мягкости и нежности». Исследователь указывал на ценность искренности и теплоты в русском народе, умение быстро распознать фальшивую сердечность в расчетливом обманщике [Там же, p. 565, 571].

Самоуничижение, свойственное русским, Г. Дикс объяснял тем, что в результате поражения в «бунте» против власти «тлеющая ненависть» в человеке обращается против него самого и своих близких. Это поведение принимает форму депрессивной апатии, пренебрежительного отношения к работе и семье, выражается в побоях жены и детей, приступах отчаянного и безрассудного пьянства, являясь своего рода «символической атакой» на власть [Там же, p. 568].

Высказанные Г. Диксом идеи можно встретить в рассуждениях и других западных исследователей. Так, говоря о двойственности русской личности, Дж. Л. Шектер отмечает, что, с одной стороны, в русском человеке есть духовность, щедрость, любовь, а с другой – цинизм, жестокость, недоверие к ближним, предательство дружбы ради выживания и личной выгоды [21, p. 157].

Л. Слосс и М. Скотт Дэвис отмечают наличие у русских комплекса неполноценности, обусловленного историческим отставанием России от развитых стран Запада. Чувство неполноценности заставляет их особенно тщательно скрывать свои слабости, усиливает склонность к секретности и вызывает острую потребность в том, чтобы к ним относились как равным. Такой подход проявлялся, в частности, в отстаивании Советским Союзом концепции «равной безопасности». В данном вопросе советские партнеры стремились добиться даже большего равенства, чем все остальные [19, pp. 18-19]. Американский военный и дипломат Э. Л. Роуни утверждает, что советские партнеры были склонны следовать изречению – «что мое, то мое; то, что ваше – является предметом переговоров», или известной цитате из произведения Дж. Оруэлла – «мы все равны, но некоторые равнее» [17].

По-видимому, для таких оценок имелись определенные основания. Как утверждает доктор политических наук, профессор МГИМО Е.Г. Пономарева, министр иностранных дел А.А. Громыко рекомендовал советским дипломатам придерживаться следующих правил: «Требуйте то, что вам никогда не принадлежало. Предъявляйте ультиматумы и, как выход из них, разрешайте вести с вами переговоры. Начав переговоры, не уступайте ни на шаг, а когда вам что-то предложат, то сразу не соглашайтесь. И вот когда вы получите половину или две трети из того, что вам никогда не принадлежало, то можете считать себя настоящими дипломатами» [1].

Как пишет П. Бертон, представители СССР во время переговоров часто указывали на геополитическую уязвимость и незащищенность России, иностранные вторжения на протяжении всей русской истории. Советские дипломаты напоминали о страданиях и многомиллионных жертвах советского народа в годы Второй мировой войны [22, pp. 195-196]. Эти аргументы должны были убедить зарубежных партнеров в справедливости беспокойства СССР по поводу своей безопасности и побудить их внимательнее относиться к данным озабоченностям. Э. Л. Роуни, знакомый с советской аргументацией, отмечает, что его было «не обмануть страхом русских перед вторжением». По словам американца, Россия сама часто осуществляла экспансию. «...в 1898 г. российский Генштаб пришел к выводу, что из 38 крупных войн, в которых участвовала Россия, 36 были наступательными и только 2 – оборонительными», – заключает эксперт [17].

Интересно отметить, что американские исследователи еще в эпоху «холодной войны» обращали внимание, что достижение военного паритета с США способствовало в 1970-е гг. росту доверия России к Западу. Москва стала чувствовать меньшую потребность в оборонительной позиции и «чрезмерной компенсации» за свою слабость. Русские демонстрировали большую уверенность в себе, что способствовало ведению «более ответственных и деловых переговоров». Однако, когда США в 1980-е гг. перестали признавать стратегическое равенство с Советским Союзом, то русские вновь вернулись к оборонительной и воинственной позиции на переговорах [19, pp. 19-20]. Неудачи в преобразовании экономики в 1990-е гг., как отмечает Дж. Л. Шектер, лишь укрепили традиционно подозрительное отношение россиян к иностранцам и усилили ощущение своей уязвимости [13]. Интересно заметить, что американские аналитики еще в период «холодной войны» рекомендовали представителям США на переговорах не оставаться равнодушными к желанию русских восприниматься «на равных» и избегать поведения, оскорбляющего их чувства [19, p. 38].

Тем не менее в западном дискурсе высказываются и критические суждения по поводу противоречивости русского характера. Так, Ю. В. Росту, сотрудник в администрации президента США Р. Рейгана в 1981–1983 гг., утверждал, что в истории России всегда были люди, не имевшие комплекса неполноценности по отношению к внешнему миру. Напротив, они смотрели свысока на западных и особенно американских интеллектуалов, считая их плохо образованными и безнадежно наивными людьми [16, p. 4]. Историк Т. Шамуэли также напоминал о том, что во времена царизма существовала идеология, провозглашавшая Россию и ее политическую систему воплощением истинной веры, социальной справедливости и мировой искупительной миссии [10, p. 528].

По мнению Л. Слосса и М. Скотта Дэвиса, советский период оказал особое влияние на поведение русских. Внешняя политика большевиков отличалась воинственностью, переговоры рассматривались как классовая борьба другими средствами [19, p. 21]. Ю. В. Росту также говорил о том, что советским политикам присуща «психология мужчин на войне». Партия большевиков «развивалась как революционная и заговорщическая раскольническая группа в рамках социалистического движения». Ее мировоззрение было выковано в ожесточенной борьбе и напоминало взгляды партизан командос. Она считала себя «избранным орудием истинной веры, чья миссия – исполнить апостольские пророчества Маркса и Ленина». По мнению Росту, кроме идейных людей в данной организации были карьеристы и властолюбцы, любители денег и привилегий. Поэтому с такой политической силой трудно иметь дело [16, pp. 4-5].

Современный польский публицист В. Цисла также напоминает о воинственном характере советской внешней политики и дипломатии, ссылаясь на народного комиссара иностранных дел СССР М.М. Литвинова, который заявлял западным коллегам, что советский дипломат старается вести себя во время мира так, как Красная Армия вела бы себя во время войны [5].

По утверждению американцев, советские переговорщики сразу же начинали «враждовать», пытались поставить собеседника в оборонительную позицию, заставить защищаться, вели себя жестко. Например, когда во время Тегеранской конференции 1943 г. И.В. Сталин слышал от западных коллег предложения, которые он считал вредными для СССР, то вел себя «резко, вплоть до грубости» [19, p. 32].

Западные эксперты отмечают, что советская «прямота» часто сопровождалась упрямством, повторением одних и тех же заявлений, нежеланием идти на уступки и предоставлять информацию. Как вспоминал Э. Л. Роуни, русские во время переговоров постоянно возвращались к своим любимым темам и повторяли заученные фразы, чтобы отвлечь внимание от сюжетов, которые интересовали США. На вопросы американцев советские коллеги зачитывали ответы, записанные на карточках и

предварительно одобренные Москвой. Если у них не было ответа на вопрос, то они цитировали один из заранее подготовленных ответов на другой вопрос. Когда американцы замечали, что не получили ответ на свой вопрос, то русские с «кривой ухмылкой» (и без юмора) заявляли: «Вы задали неправильный вопрос» [17].

Тем не менее воинственный стиль поведения советских переговорщиков не исключал достижения договоренностей с противником. Л. Слосс и М. Скотт Дэвис обращают внимание, что большевики допускали возможность временно ослабить наступление, если того требуют обстоятельства и когда недостаточно сил для «агрессивной борьбы» [19, р. 21].

Западные эксперты отмечают, что в СССР не только основные решения, но и детали ведения переговоров контролировались на самом верху. Такое поведение они объясняют централизованным характером советской системы и привычкой к секретности. Советские лидеры хотели минимизировать распространение информации, особенно в вопросах национальной безопасности [19, р. 23]. При этом сами советские переговорщики всегда запрашивали у партнеров как можно больше данных и хотели знать все детали [15, pp. 46-47].

По мнению Л. Слосса и М. Скотта Дэвиса, болезненный опыт многочисленных иностранных вторжений сформировал в русских «одержимость обеспечением своей безопасности» [19, р. 18]. Э. Л. Роуни отмечает, что русские стремились сохранить закрытость особенно в военных вопросах. Он вспоминает случай, когда предложил советским коллегам посетить американские ракетные полигоны и осмотреть ракетную технику. «Если мы будем проводить инспекции в США, – услышал в ответ генерал, – то вы захотите взаимности и попросите провести [аналогичные] инспекции в СССР» [17].

Секретность русских порой доходила до крайности. В качестве примера Роуни приводит такой случай. На одной дипломатической вечеринке он решил поупражняться в русском языке и подошел к группе советских женщин. Когда он спросил у одной из них, сколько у нее детей, то она побледнела, подошла к сотруднику КГБ и спросила: «Можно ли сказать ему, сколько у меня детей?» [17].

Характеризуя советскую стратегию и тактику переговоров, Л. Слосс и М. Скотт Дэвис отмечают, что представители СССР использовали переговоры как часть широких усилий по максимальному увеличению своей власти и влияния в мире, предпочитали соглашения в самых общих формулировках, а также двусмысленность, которую можно будет потом использовать в своих интересах. К компромиссам они относились как к проявлению слабости. По мнению исследователей, общие формулировки в соглашениях давали большую свободу для его последующей интерпретации, а также служили прикрытием или компенсацией слабой позиции СССР. В качестве примера выгодного применения такого подхода американские авторы приводят Ялтинские соглашения 1945 г., расплывчатость формулировок которых, по мнению экспертов, в вопросе о будущем правительстве Польши и по дальневосточной проблематике позволила Советскому Союзу предъявлять права, не предусмотренные западными державами на переговорах в Ялте [19, pp. 24-25, 29].

Американские исследователи отмечают, что стремление советских переговорщиков использовать в соглашении общие формулировки вызывало у США подозрения в искренности намерений СССР выполнять взятые на себя обязательства. По их мнению, Москва хотя и соблюдала «букву» соглашений, однако от нее трудно было ожидать соблюдения «духа» достигнутых договоренностей [19, р. 29].

Советские партнеры часто вели себя непреклонно, и если шли на уступки, то не любили признаваться в этом. Причину такого поведения американские эксперты видят в том, что отказ от какого-либо требования заставлял советского переговорщика думать, что он теряет контроль над своей волей и подчиняется чужой. Поэтому уступки допускались только в результате тяжелой борьбы. Советский переговорщик должен был доказать себе и начальству, что противостоял неколебимой силе, и только это могло его оправдать [19, pp. 25-26].

Жесткий подход к переговорам американские исследователи объясняют распространенным в советском обществе убеждением, что только слабый человек идет на компромисс, а сильный должен быть готов к конфронтации. Такое поведение свидетельствовало о высокой самооценке и вызывало уважение окружающих [Там же, р. 26]. Поэтому на переговорах советские партнеры стремились к тому, чтобы компромисса искала прежде всего другая сторона.

Для продвижения своей позиции представители СССР применяли различные тактические средства. Так, например, в начале переговоров они заявляли самую крайнюю, максималистскую позицию, упорно отстаивали ее на протяжении всех переговоров. Как полагают американские эксперты, это

делалось с расчетом выяснить позицию другой стороны и по возможности возложить на нее «бремя» выдвижения первого предложения, на которое советские переговорщики смогут отреагировать. Подобная тактика позволяла русским получать даже благодарность и уступки со стороны оппонента, когда они отходили от своих первоначальных требований. Уступки делались небольшими порциями, постепенно, одну за другой. Неохотно идя навстречу партнеру, русские стремились преувеличить важность своих уступок и добиться более значимых со стороны своих зарубежных коллег (Там же, pp. 32-33). По словам американского посла в Москве Дж. Мэтлока, когда А.А. Громыко шел на уступку, то предварял ее «защитой своей прежней позиции и атакой на логику и моральные установки партнера по переговорам». «Лишь после этого, – пишет Дж. Мэтлок, – провозглашал он свою готовность к компромиссу (продвигаясь, вероятно, лишь на десятую часть пути к справедливому соглашению) как свидетельство великодушия его правительства и доказательство его стремления прийти последнюю милю по пути достижения мира и спокойствия» [4, с. 51].

Л. Слосс и М. Скотт Дэвис замечают также, что русские стремились обменять небольшие уступки на более значимые, оказывали различные способы давления, чтобы «выжать» как можно больше из другой стороны. Получив уступки, они могли не ответить взаимностью и продолжать требовать еще, не отказываясь при этом ни от чего своего [19, p. 33, 36].

Чтобы преодолеть нежелание СССР идти на уступки, американские аналитики предлагали создавать условия, при которых согласие Советов на предложения США не воспринималось бы ими как компромисс. Поэтому рекомендовалось заменить официальные переговоры негласным обсуждением вопросов посредством неофициальных контактов, т. е. своего рода «тайной» дипломатией (Там же, p. 37).

В целом американцы признавали высокий профессионализм советских партнеров, их хорошую подготовку по ведению переговоров, знание истории и культуры США. Как отмечает Э. Л. Роуни, чтобы понять, как победить американцев на переговорах, русские изучали даже такие произведения, как «Остров сокровищ» Р. Стивенсона, «Приключения Гекльберри Финна» М. Твена и другие книги, дающие представление об американском национальном характере (например, «Демократия в Америке» де Токвиля) [17].

Американские эксперты отмечают, что советские переговорщики внимательно относились к соблюдению протокола, чутко реагировали на любые неожиданные изменения в повестке дня или места проведения переговоров. Любили использовать преимущества «домашней площадки», чтобы «ослабить» противника. Так, в «домашних» условиях русские могли проводить долгие и утомительные переговоры, в удобное только для себя время или в местах, неприятных для оппонента. В этой связи американские исследователи ссылаются на привычку И.В. Сталина проводить переговоры ночью. Другим примером служат переговоры, проходившие во время визита президента США Р. Никсона в Москву в 1972 г. Исследователи утверждают, что тогда принимающая сторона часто отказывалась американским партнерам в доступе к средствам связи и другой поддержке. Американцы жаловались на то, что русские имели возможность проводить полноценные консультации со своими экспертами, в то время как представителям США приходилось пользоваться трансатлантическими каналами связи и вести консультации с экспертами в Вашингтоне по открытым линиям. Американцы подозревали советскую сторону в том, что их подвергали электронному прослушиванию [19, pp. 30-31].

По оценкам представителей США, советские переговорщики стремились с максимальной эффективностью использовать время. Так, они могли оказывать давление на американцев, напоминая о крайних сроках, упрекали партнеров в медлительности. И наоборот, могли быть очень терпеливы, если это соответствовало их интересам [Там же, p. 33]. Э. Л. Роуни отмечает, что русские старались измотать американцев в надежде на то, что последние «устанут и сдадутся». По его словам, советские коллеги даже носили подгузники, чтобы во время переговоров не делать перерывы на отдых [17].

Для продвижения своих интересов советские партнеры предпринимали попытки установить личные отношения с американскими переговорщиками, найти «сочувствующего» им собеседника. Однако, как отмечают эксперты, Советы на этом поприще были не столь искусны, как, например, китайские дипломаты [19, p. 33].

По словам Э. Л. Роуни, русские коллеги использовали и другие средства, чтобы защитить свои позиции и получить преимущество. Он приводит следующий пример. Так, в начале переговоров

с американской делегацией, которую возглавлял Роуни, советский генерал Трусков\* попросил, чтобы у каждого переговорщика было одинаковое время для изложения своей позиции. Русские установили шахматный таймер и подсчитали время выступления Роуни. Затем генерал Трусков включил таймер, чтобы говорить такое же время. Когда он завершил свое выступление, то второй советский военачальник генерал Белецкий\* установил таймер на такое же количество минут. Это возмутило Роуни, который заявил, что подобное поведение является нарушением правил, поскольку у русских уже было равное время. Однако советские представители пояснили, что договоренность предполагала равное время для каждого переговорщика из числа руководителей делегаций. Как потом признавался Э. Л. Роуни, это было для него уроком, как русские могут толковать договоренности [17].

По-видимому, подобные «эксцессы» часто возникали в советско-американских отношениях. Поэтому эксперты из США рекомендовали своим представителям уделять больше внимания содержательной стороне договоренностей с русскими, указывали на необходимость подробной проработки соглашений, чтобы избежать двусмысленности при их выполнении, настаивать на включении как можно большего количества деталей в итоговые договоренности, чтобы исключить возможность широкой интерпретации принятых документов [19, p. 38].

Заслуживают также внимания размышления о русской поведенческой культуре немецких исследователей В. Лыскова-Стреве и С. Шролл-Махль. Так, важной культурной особенностью русских они считают чувство принадлежности к группе. В коллективистских обществах мировоззрение и поведение человека в значительной степени определяются членством в группе. «Я» человека может быть полностью поглощено коллективом. Чувство общности в таких культурах выражено в большей степени, чем чувство приватности. Человек может рассчитывать на помощь членов своей группы, действовать «под общую ответственность». Члены группы хорошо знакомы, поддерживают друг друга и ожидают, что их возможные ошибки будут игнорироваться и не станут предметом обсуждения [20, s. 104-105].

По мнению исследователей, человек в коллективистских культурах подчиняется не общим принципам, а нормам конкретной группы. Чувство вины и стыда в таких культурах относится в большей степени к людям, а не к абстрактным законам. Общественная этика основана скорее на доброжелательности и человечности, чем на общих установленных правилах. Если внутри группы взаимопомощь и сотрудничество являются обычным делом, то за ее пределами контакты часто затруднены. Однако если «чужого» человека определяют как члена этой группы, то взаимодействие станет более эффективным [Там же, s. 105].

Другой культурной особенностью русских В. Лысков-Стреве и С. Шролл-Махль называют иерархическое сознание. Эта ментальная особенность влияет на механизм принятия решений. Исследователи отмечают, что боязнь русских совершить ошибку блокирует их свободу действий: человек знает, что если он примет неправильное решение, то вряд ли возникнет дискуссия на аналитическом уровне. Скорее, последует обвинение и наказание. В итоге, принятие решений делегируется «наверх» [Там же, s. 106]. Американские эксперты тоже замечают, что советские переговорщики внимательно следили за указаниями из Москвы и свои действия обязательно согласовывали с начальством [19, p. 31].

В. Лысков-Стреве и С. Шролл-Махль обращают внимание, что в коллективистских обществах большое значение имеет должностное положение, занимаемое человеком. В ходе принятия решений приоритет отдается мнению начальника, а не эксперта, хотя начальник может быть профессионально некомпетентен. Исследователи отмечают, что часто с российской стороны переговоры ведут профессионально подготовленные люди, однако решения принимают лица, занимающие высокую должность. При обсуждении вопросов внимание сосредоточено на мнении начальства, а не на предмете переговоров. В дискуссиях русские часто выражают «единодушное» мнение, а их личные рассуждения и аргументы «шифруются» и высказываются в завуалированной, не прямой форме. Такое поведение отличает их от немцев, которые любят прямой разговор и продолжают дискуссию до тех пор, пока не будет найдено компетентное решение [20, s. 106].

\* По-видимому, имеется в виду генерал Н.М. Трусков, зам. начальника ГРУ Генштаба ВС СССР.

\* Возможно, речь идет о генерале Е.М. Белецком, зам. начальника Главного управления Гражданского воздушного флота по эксплуатации.

Другой характерной чертой поведения русских В. Лысков-Стреве и С. Шроль-Махль называют «ориентацию на текущий процесс». Русские партнеры всегда готовы быстро переключаться с одного на другое, в зависимости от того, что для них важно «здесь и сейчас». Россияне склонны решать проблемы по мере их поступления, в отличие от немцев, которые стремятся предвидеть возможные трудности и предотвращать их заранее [Там же, s. 109].

Исследователи обращают внимание на пессимизм и фатализм русских людей, однако замечают, что несмотря на ярко выраженную пессимистическую окраску русского фатализма, в нем можно почувствовать (в завуалированной форме) и оптимистическое отношение к жизни. В целом же русские полагают, что не следует ожидать ничего хорошего от будущего. Во время общения они часто выражают разочарование, хотя при этом русский собеседник может быть счастливым и оптимистичным человеком. Личная инициатива в этой культуре проявляется редко, а ответственность за себя перекладывается на других. Хотя русские надеются на лучшее, тем не менее полагают, что «до царя далеко, а до Бога высоко». Поэтому планируют, как правило, на краткосрочную и среднесрочную перспективу, часто отказываются от долгосрочных сделок, нацеленных на успех в будущем. Исследователи полагают, что в подходе русских есть ощущение надежды, что «все как-нибудь обойдется», однако она не связана с активной деятельностью и зависит от воли свыше. Русский фатализм предполагает смирение и скромность. В культуре распространено убеждение, что человеческая деятельность имеет множество ограничений и, несмотря на все усилия, это невозможно изменить [Там же, s. 109-110].

В. Лысков-Стреве и С. Шроль-Махль отмечают повышенную эмоциональную чувствительность русских людей. Они быстро и спонтанно проявляют как симпатию, так и неприязнь. Несбывшиеся ожидания тут же могут вылиться в горечь и разочарование. Когда русский человек получает отказ в прямой форме, то может сильно расстроиться. Ему легче смириться с хорошо завуалированным отказом и даже обманом, чем с прямым отказом. Поскольку русские часто не делают различий между человеком и делом, то все принимают на свой счет и обижаются.

Внезапное изменение поведения русских В. Лысков-Стреве и С. Шроль-Махль называют «ситуативной полярностью», которая обусловлена природно-климатическими условиями формирования русского народа. Экстремальный северный климат с 5 месяцами тяжелой работы в летнее время, чтобы выжить в условиях суровой зимы, ничего не делая, кроме охоты, требовал прерывистого использования времени (ориентация русских на текущий процесс), способствовал формированию терпения и готовности переживать страдание [Там же, s. 111-113].

Исследователи указывают на большое влияние православной церкви на русское сознание. Согласно православной доктрине, страдание является естественной частью жизни и воспринимается как искупление. При этом первородный грех искупить нельзя и спасение может произойти только в загробной жизни. По мнению Э. Слейт, быстрый путь к душевному спокойствию через исповедь и несколько покаянных молитв «не работает» в православии. Грешнику остается только стоически принимать любое наказание, посланное жизнью. Добродетель приобретается через страдание и благочестие. Э. Слейт отмечает, что русские даже гордятся тем, что хорошо переносят страдания [18].

В. Лысков-Стреве и С. Шроль-Махль обращают внимание на ярко выраженный мистицизм православной церкви, который способствовал усилению эмоциональности, фатализма, смирения, готовности к самопожертвованию, пассивному внутреннему состоянию, формированию долготерпения русского человека и его покорности судьбе. Отмечают и то, что православная церковь отвергает закон как составную часть религиозной этики, что тоже повлияло на поведенческие установки в русской культуре [20, s. 116].

Эксперты указывают на важную роль элит в формировании русской поведенческой культуры. Г. Дикс указывал на то, что российские власти как минимум со времен Петра Великого стремились обучить и даже принудить население к более высокому уровню господства над своими «примитивными импульсами», что должно было способствовать преодолению отставания России от Запада. Некоторые исследователи сравнивали также большевистскую революцию с прохождением Россией «пуританской фазы» развития. По мнению Г. Дикса, советский человек в представлениях большевиков был призван преодолеть свою анархическую спонтанность в пользу воздержания от немедленно удовлетворения импульсов, подавлять сантименты и личные чувства путем систематического, рационального мышления и планируемой, целенаправленной деятельности в соответствии с линией партии. Советская культура, как писал Г. Дикс, наделяла «добродетелью» лишь тех, кто демонстрировал рациональное господство над импульсами, а не просто был готов пассивно переносить лише-

ния. Исследователь в целом считал, что между поведением, распространенным в широких слоях населения, и пуританскими установками российских элит существовал контраст, который обуславливал постоянное напряжение в обществе и был частью ощущения чужеродного и отдаленного характера элит [7, p. 562].

Однако Г. Дикс замечал, что и большевики продемонстрировали свою «русскость». Это проявилось в том, что они полностью и бескомпромиссно приняли западные образцы социализма, не различали оттенки между черным и белым, были убеждены в том, что нет ничего невозможного, верили в научную, рациональную природу своей системы, которая, как считал ученый, вытесняла смысл миссии православия, предостерегавшего от совершения ошибок, которые позволяли «дьяволу проникнуть в человека». Большевицкая элита основывала свои ценности на доктрине воли, согласно которой человек способен управлять своей собственной природой и окружающим миром. Людям нельзя было позволять испытывать сомнения и чувство вины, допускать проявлений двойственности и личных желаний. Психологические механизмы вытеснения и проекции, призванные защищать личность от чрезмерного чувства вины, были мобилизованы партийной элитой до такой степени, что могли привести к существенным изменениям в модели поведения русского человека. Потребность в доминировании проецировалась большевиками на внешние группы, формируя ощущение враждебного «окружения» и менталитет «осажденной крепости». Это экстернализировало «врага» и перенаправляло ненависть от власти в сторону «кровососущих» империалистов и их агентов внутри страны. По словам Г. Дикса, большевики развернули настоящую войну с «депрессивной, пронизательной и чувствительной стороной русского характера». Оценить последствия этого воздействия исследователь затруднялся, поскольку «русский человек искусен в конформизме и притворстве». Однако Г. Дикс выделял ряд важных изменений, произошедших в российском обществе после 1917 г. К такому он относил «регресс в мышлении и чувствах в сторону наименее зрелого и наиболее психотического слоя русской фантазии – от гуманной, широкой терпимости к добру и злу к принятию черно-белой мифологии, потребности предать и стать предателем, отрицать друзей и свои настоящие чувства», а также отмечал «обеднение» свободного общения, подозрительность к ближнему как возможному доносчику [Там же, pp. 568-571]. В. Лысков-Стреве и С. Шролл-Махль согласны с тем, что советский период усилил в русских чувство страха [20, s. 117].

Ценные суждения по поводу особенностей русской поведенческой культуры высказывают и другие зарубежные эксперты. Так, известный специалист в области деловой коммуникации Л. Кац обращает внимание на то, что современная Россия – это культурно разнообразная страна, поэтому в контактах с русскими нужно быть готовым к любой форме коммуникации. Однако есть общие моменты, свойственные представителям этой культуры, которые следует учитывать на переговорах [9].

Так, Л. Кац рекомендует дать возможность российским коллегам узнать, «почувствовать» партнера, «привыкнуть» к собеседнику, увидеть его «личную» сторону, поскольку русские часто не доверяют людям, занимающимся бизнесом. Они захотят иметь дело только с теми, кому доверяют. При этом построение личных отношений в России является длительным процессом, и русским не нравится, когда их торопят. Поэтому терпение здесь имеет решающее значение [Там же].

С этим согласен израильский эксперт М. Кристал. По его словам, британская фирма может заключить сделку с американской компанией на 20 млн долларов всего лишь после одной или двух встреч, а иногда вполне достаточно и виртуального знакомства [2]. На Западе считают, что «отношения между людьми – это лишь инструмент, помогающий "делать деньги"». «Поэтому, – как пишет М. Кристал, – [американцы и европейцы] никогда не станут тратить время на выстраивание отношений <...> В России подобное просто невозможно. Здесь сначала необходимо выстроить отношения и лишь потом заводить разговоры о сделках и цифрах» [3]. Причем это должны быть хорошие и глубокие отношения с партнерами. В западных странах многие переговоры начинаются с предположения, что добрая воля и добросовестность могут быть присущи другой стороне даже в тех случаях, когда участники переговоров никогда не встречались. В России такой подход не распространен. Здесь для успешного завершения сделки нужно, чтобы у партнеров сложились крепкие и давние отношения [6, p. 272].

Как утверждает Л. Кац, во время первой встречи с русскими партнерами не стоит торопиться с выработкой повестки дня. Успех в России, как отмечалось ранее, требует особого терпения. Переговоры могут быть продолжительными и не привести к быстрому результату. Русские будут пытаться убедить партнера в том, что у них есть все возможности для достижения успеха, при этом могут их преувеличивать и давать сомнительные обещания. Если зарубежному партнеру покажется, что его



русские коллеги тормозят переговоры, то чаще всего это указывает на попытку утомить собеседника и добиться уступок. Однако такое поведение может свидетельствовать и о том, что они просчитывают альтернативы или просто не заинтересованы в сделке.

Общение с русскими может быть любым – от прямого до косвенного. Нужно готовиться к тому, что российские коллеги могут часто говорить «нет» или, наоборот, говорить то, что хочет услышать собеседник, и все это делается для того чтобы «заманить» его в сделку. Л. Кац рекомендует поддерживать с русскими частый зрительный контакт, на грани пристального взгляда, что выражает искренность и помогает укрепить доверие. Он отмечает, что личными качествами, которыми восхищаются русские, является твердость, искренность и надежность. В России важно также произвести хорошее первое впечатление. Поскольку русским свойственен пессимизм, отсутствие восторженных откликов на предложение не должно расстраивать иностранных коллег [9].

Эксперт согласен с тем, что основной стиль переговоров в России – конкурентный, поэтому русские партнеры могут вести себя жестко. Однако переговоры могут быть и более конструктивными, если между сторонами установлены хорошие и крепкие отношения. Когда удается завоевать доверие русских, то появляется больше шансов на успех [Там же]. В. Лысков-Стреве и С. Шролл-Махль также отмечают, что русские быстро преодолевают формальную дистанцию, если считают своего делового партнера «симпатичным» и начинают рассматривать его как члена своей группы. Они делают все, чтобы его не подвести, относятся к установившемуся сотрудничеству как к своему личному делу и привержены ему. Поскольку мораль и чувство долга относятся в первую очередь к друзьям (членам своей группы), то русские будут вести себя честно по отношению к таким партнерам. При этом разделение между личным и работой у русских размывается. Важно помнить, что в отношении друзей и деловых партнеров в поведении русских доминирует фактор «личность/отношения», а не «задача/цель» [20, s. 107, 110-111].

При возникновении спора с русскими Л. Кац рекомендует «дать время, чтобы все уладилось», а затем снова вернуться к обсуждению, высказать дополнительные аргументы, предоставить новую информацию в обоснование своей позиции, внести другое предложение, при этом не обязательно лучшее. Он замечает, что предложение зарубежного коллеги может быть ценным для русских, хотя это не всегда можно заметить по их поведению. Таким образом, не следует недооценивать силу своей переговорной позиции, особенно с учетом того факта, что русские любят современные технологии, относятся с уважением к западному опыту и легко впечатляются «большими масштабами и цифрами» [9].

Эксперты отмечают трудности в обмене информацией с российскими партнерами, считающими конфиденциальность важным преимуществом на переговорах. М. Кристал даже говорит о том, что «обмен информацией – не в ДНК россиян» [14].

Л. Кац также считает, что у русских есть привычка преследовать несколько целей одновременно, готовность во время переговоров переключаться с одной темы на другую, не рассматривать их в строгой последовательности, возвращаться к обсуждению уже согласованных вопросов. Такой стиль поведения представители западных культур могут счесть раздражающим, неприятным и сбивающим с толку [9]. Он признает, что русские могут быть весьма настойчивы и упорны в отстаивании своей позиции. Добиться от них уступок бывает сложно. Исследователь согласен и с тем, что для русских компромисс является признаком слабости. Они не изменят свою позицию, если другая сторона не пойдет на значительные уступки или не продемонстрирует исключительную твердость. Российские партнеры могут пойти на несущественные уступки и при этом просить взамен более серьезные. Они любят также позерство, маневрирование во время переговоров.

В общении с россиянами Л. Кац рекомендует вести себя вежливо, но оставаться жестким на протяжении всего хода переговоров. Однако, несмотря на нежелание идти на компромисс, в конечном итоге российские коллеги могут уступить на 40 и более процентов. Исследователь не рекомендует идти на существенные уступки на раннем этапе переговоров, потому что российские партнеры будут добиваться их и в дальнейшем.

Л. Кац утверждает, что россияне используют также обманные приемы. Например, отправляют ложные невербальные сообщения, демонстрируют незаинтересованность, преуменьшают ценность предмета обсуждения, «прикидываются простаками» или изображают непонимание. Все это делается для того чтобы ввести партнера в заблуждение и получить преимущество на переговорах. При этом они могут не считать такое поведение наносящим ущерб деловым отношениям.

Российские переговорщики могут также заявлять, что их полномочия ограничены и им нужно запрашивать одобрение своего начальства, что часто бывает правдой. Нередко оказывают давление на партнера. Например, начинают переговоры с выдвижения «наилучшего предложения», демонстрируют непреклонность, используют дефицит времени, применяют прием небольшого, но методичного сокращения требований другой стороны в свою пользу, заявляют о том, что их предложение является окончательным и будет действовать недолго.

Л. Кац также считает, что россияне могут вести себя агрессивно, враждебно, угрожать, открыто проявлять гнев, «выходить из себя». Если им станет известно, что партнера поджимают сроки, то могут усилить давление, заставляя пойти на уступки. Они готовы потребовать также новых уступок, когда, казалось бы, все вопросы уже согласованы (выдвижение требований в последнюю минуту), либо на завершающем этапе переговоров неожиданно заявить – «хотите – берите, хотите – нет». В целом на переговорах предпочитают «жесткую игру».

Цейтнот часто не работает против русских, поскольку их отличает терпеливость и «фатализм». Однако если проводить переговоры на площадках западных стран, то русские будут ощущать нехватку времени, и это сделает их более уязвимыми.

Они используют и другие методы на переговорах. Например, пытаются заставить партнеров почувствовать себя виноватыми, апеллируют к личным отношениям, гримасничают, часто меняют тему разговора, отвлекают внимание на другие темы, задают вопросы, которые могут заставить партнера врасплох.

Известно, что русские неохотно идут на риск. Желая получить их согласие на рискованное предложение, Л. Кац рекомендует придумать способы, чтобы они к этой идее «привыкли» [9].

Исследователи также отмечают, что русские не любят торговаться по деталям. М. Кристал полагает, что торг для русских – это «дешевое», грубое и «коммерческое» поведение, унижающее их достоинство. Объяснение этому эксперт видит в имперском мышлении, которое обуславливает склонность русских воспринимать переговоры не в качестве торга, а прежде всего как «битву», как «игру за власть» [6, pp. 271-273]. Переговоры «по-русски» – это стремление доказать, кто сильнее, и означает: «я буду настаивать, а если нет, я буду угрожать, а если это не сработает, я буду угрожать еще больше». М. Кристал полагает, что российский предприниматель настроен на победу за счет поражения противника и на переговорах будет действовать по принципу «все или ничего». Только если у него не будет альтернативы, он начнет договариваться [2]. Правда, как признает эксперт, в последние десятилетия в деловой культуре России наблюдается отход от «силового» мышления. Молодые российские предприниматели отличаются от своих соотечественников, выросших и получивших образование в советское время. Однако он полагает, что «русским еще предстоит пройти долгий путь, чтобы изменить свое мышление, основанное на силе, на мышление, основанное на интересах или взаимовыгодном сотрудничестве» [14].

Польские эксперты согласны с тем, что ключевым критерием на переговорах для русских является фактор «силы». Если они видят, что другая сторона сильнее, то могут отступить, а если почувствуют ее слабость, то усилят давление. А. Панчоха делает вывод, что сильный и единый голос оппонентов является ключевым фактором, способным убедить русских занять компромиссную позицию [12, s. 53].

## Заключение

Подводя итоги, следует отметить, что западные исследователи уделяют пристальное внимание выявлению существенных черт русской культуры и психологии, которые позволяют объяснить особенности поведения россиян, в том числе за столом переговоров. Важной чертой считается двойственность. С одной стороны, она проявляется в «широте души» русского человека, его открытости, добросердечии, оптимизме, искренности, безграничном доверии, ощущении достижимости любых поставленных целей, высокой самооценке. С другой стороны, в русской культуре не менее сильно выражены пессимизм, фатализм, малодушие, подозрительность, самоуничижение, двуличие. Западные аналитики обращают внимание на резкие перепады в настроении русских людей при оценке самих себя и окружающего мира.

В общении с россиянами зарубежные эксперты рекомендуют учитывать большую значимость коллективистских ценностей, важность принадлежности к группе, общих интересов и готовность подчинить им свои личные. Западным наблюдателям бросается в глаза важность для россиян иерар-

хии. Должностной статус человека, а не его профессиональная компетентность нередко играет решающую роль в принятии решений.

Причины своеобразия русского стиля одни авторы объясняют характером отношений в традиционной русской семье, другие – влиянием природно-климатических факторов на формирование психологии русского народа. Некоторые исследователи указывают на трагический опыт многочисленных иностранных вторжений, определивший повышенную тревогу русских за свою безопасность, пристальное внимание к своим уязвимостям перед лицом внешних угроз и поиску путей их преодоления. С этим связывают большую секретность и нежелание делиться информацией, что было особенно характерно для советского времени.

Некоторые эксперты отмечают наличие у русских ощущения своей неполноценности по отношению к Западу, хотя далеко не все авторы с этим согласны. Тем не менее сторонники данной теории видят в данном «комплексе» причину упорной борьбы русских за равенство, нетерпимость к высокомерному, пренебрежительному отношению к себе. Русских даже упрекают в том, что, отстаивая этот принцип, они стремятся добиваться односторонних преимуществ, особенно в обеспечении своей безопасности.

Исследователи обращают внимание на роль власти как важного культуроформирующего фактора в русской истории. По мысли западных аналитиков, российские элиты стремились привить населению принципы рационального мышления, способность контролировать свое поведение, обуздывать спонтанные «импульсы».

В советский период нашло свое выражение присущее русским ощущение «всевеликости», которое в условиях господства коммунистической идеологии приобрело новое звучание: в движении к светлому будущему русские стали воспринимать себя носителями исторического прогресса. В то же время в советский период усилилось мышление в крайних, черно-белых категориях, подозрительность и чувство страха.

Западные авторы отмечают, что идеи «мессианства» повлияли на стиль поведения советской элиты. В переговорах это выражалось в напористости, жесткости, неуступчивости советских партнеров. Арсенал тактических средств, который (согласно приведенным выше описаниям) использовали советские дипломаты, просто впечатляет, подтверждая тезис о том, что советская дипломатическая школа была одной из лучших в мире и стремилась воплотить в жизнь глобальные цели СССР.

На страницах западных изданий не менее серьезными переговорщиками выглядят и современные россияне. Отсюда следует важный вывод – в общении с русскими нужно быть готовым ко всему. Эксперты делают и другое ценное наблюдение: несмотря на жесткий подход к переговорам, российские коллеги могут неожиданно пойти на весьма значительные уступки. Действительно, в истории было немало примеров невероятной щедрости россиян, которой западным интеллектуалам трудно порой найти рациональное объяснение.

Исследователи обращают внимание на уважительное отношение российских переговорщиков к «силе», готовность идти на компромисс при столкновении с решительным и жестким оппонентом.

Некоторые авторы признают, что на Западе часто демонизируют российских партнеров. Прямо указывается на то, что оценки их якобы «агрессивного» поведения были сделаны прежде всего на основе анализа политических переговоров эпохи «холодной войны», когда взаимодействие между сверхдержавами носило преимущественно конфронтационный характер. Американские исследователи, изучавшие представления россиян о деловых переговорах еще в 1989 г., т. е. еще до распада СССР, пришли к выводу, что внутри своей культуры они демонстрируют больше открытости и готовности к сотрудничеству. Сделанное наблюдение созвучно предположению о том, что на переговорах внутри группы (в рамках одной культуры) люди склонны вести себя сообща, а на переговорах вне группы (межкультурные переговоры) – конкурентно [15, pp. 49-50, 56].

М. Кристал считает также преувеличением рассуждения о медлительности русских. По его мнению, переговоры с российскими партнерами продолжаются не дольше, чем в латиноамериканских странах, и «балансируют между принципом "время – деньги" и стремлением построить отношения» [2]. Кроме того, как показывает практика современных международных отношений, русские далеко не одиноки в пристрастии добиваться односторонних уступок. В подобном же поведении иностранные наблюдатели стали упрекать США после распада биполярной системы [11, p. 1, 3, 8].

И, наконец, как заметил французский бизнесмен Ж. Лютик, хотя русские рассматривают переговоры как игру в шахматы, целью которой является победа над противником, однако «к счастью, не всегда перед вами оказывается Каспаров!» [8].

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Вечер с Владимиром Соловьевым (Телеканал Россия 1) (Выпуск от 15.06.2021).
2. Кристал, М. Переговоры «по-русски»: секреты успеха / М. Кристал // ABIREG.RU. – URL: <https://abireg.ru/sb/?news=724> (дата обращения: 20.07.2021).
3. Кристал, М. Что делать, если переговоры зашли в тупик / М. Кристал // Forbes. – URL: <https://www.forbes.ru/svoi-biznes-column/master-klass/82012-что-делат-esli-peregovory-zashli-v-tupik> (дата обращения: 20.07.2021).
4. Мэтлок, Джек Ф. Смерть империи. Взгляд американского посла на распад Советского Союза / Джек Ф. Мэтлок. – М., Издательство «Рудомино», 2003. – 580 с.
5. Cieśla, W. Babuszka z zębami szczupaka – czyli negocjacje po rosyjsku / W. Cieśla // FORSAL.PL. – URL: <https://forsal.pl/artykuly/378570,babuszka-z-zebami-szczupaka-czyli-negocjacje-po-rosyjsku.html> (дата обращения: 20.07.2021).
6. Crista, M. Culture and Negotiations: Russian Style / M. Cristal // The Life of Russian business: (Re)cognizing, (Re)activating and (Re)configuring institutions. – Information Age Publishing, Inc., 2018. – P. 271-274.
7. Dicks, H. Notes on the Russian National Character H. Dicks. – URL: <http://www.moderntimesworkplace.com/archives/ericssess/sessvol1/Dicksp558.opd.pdf> (дата обращения: 20.07.2021).
8. Geoffroy, E. Business: réussir ses négociations en Russie / E. Geoffroy // Russie Info. – URL: <http://www.russieinfo.com/business-reussir-ses-negociations-en-russie-2014-07-01> (дата обращения: 20.07.2021).
9. Katz, L. Negotiating International Business – Russia / L. Katz. – URL: [https://instruction2.mtsac.edu/rjagodka/busm\\_51\\_project/Negotiate\\_html/Russia.htm](https://instruction2.mtsac.edu/rjagodka/busm_51_project/Negotiate_html/Russia.htm) (дата обращения: 20.07.2021).
10. Smith, N. The Russian Tradition. By Tibor Szamuely. Edited with an introduction by Robert Conquest. New York: McGraw-Hill, 1975. xii, 443 p. / N. Smith // Slavic Review. – 1976. – Vol. 35, issue 3. – P. 528-529.
11. Quinney, N. U.S. Negotiating Behavior / N. Quinney // United States Institute of Peace. Special Report 94. – October 2002. – URL: <https://www.usip.org/sites/default/files/sr94.pdf> (дата обращения: 20.07.2021).
12. Panczocha, A. Negotiating a New EU-Russia Agreement: A Three-Level Game / A. Panczocha // Negotiating with the Russian Bear: Lessons for the EU? College of Europe EU Diplomacy Paper 2009/8. – November 2009. – P. 43-55.
13. Pollard on Schecter, 'Russian Negotiating Behaviour' //H-Net. Humanities and Social Sciences Online. – URL: <https://networks.h-net.org/node/10000/reviews/10213/pollard-schecter-russian-negotiating-behaviour> (дата обращения: 20.07.2021).
14. Professor Moty Cristal: Why culture matters when negotiating with Russians // RUSSIA BEYOND. – URL: [https://www.rbth.com/science\\_and\\_tech/2015/03/10/professor\\_moty\\_cristal\\_why\\_culture\\_matters\\_when\\_negotiating\\_44349.html](https://www.rbth.com/science_and_tech/2015/03/10/professor_moty_cristal_why_culture_matters_when_negotiating_44349.html) (дата обращения: 20.07.2021).
15. A Comparison of American and Russian Patterns of Behavior in Buyer-Seller Negotiations Using Observational Measures / Christina Roemer, Paula Garb, Joyce Neu, John L. Graham // International Negotiation. – 1999. – No. 4. – P. 37–61.
16. Rostow, Eugene V. Why is it So Hard to Negotiate with the Russians? / Eugene V. Rostow // Pace Law Review. – 1985. – Vol. 6, N 1. – P 1-23.
17. Rowny, Edward L. Negotiating with the Soviets / Edward L. Rowny, A. Kazel-Wilcox // RealClearDefence. – URL: [https://www.realcleardefense.com/articles/2017/12/22/negotiating\\_with\\_the\\_soviets\\_112815.html](https://www.realcleardefense.com/articles/2017/12/22/negotiating_with_the_soviets_112815.html) (дата обращения: 20.07.2021).
18. Slate, E. Warum die Sanktionen gegen Russland keine Wirkung zeigen / E. Slate // Neue Debatte. URL: <https://neue-debatte.com/2019/01/17/warum-die-sanktionen-gegen-russland-keine-wirkung-zeigen/> (дата обращения: 20.07.2021).
19. Sloss, L. The Soviet Union: The Pursuit of Power and Influence through Negotiation / L. Sloss, Davis M. Scott // National Negotiating Styles. – Washington, D.C., Foreign Service Institute, U.S. Department of State: [Available from U.S. G.P.O.], 1987. – P. 17-43.
20. Thomas A., Kammhuber S., Schroll-Machl S. (Hrsg.). Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit. Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, 2007.
21. Kurth, R. Russian Negotiating Behavior / R. Kurth, Jerrold L Schecter // Naval War College Review. – 1999. – Vol. 52, No. 3, Article 14. – 157-158. – URL: <https://digital-commons.usnwc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2685&context=nwc-review> (дата обращения: 20.07.2021).
22. Berton, P. Culture, communication, negotiation: Japan, China, and the Soviet Union/Russia / P. Berton // International Research Symposium Proceedings. 1998. – 11-A –P. 175-209. – URL: [http://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/17553/material/4.1%20\(COMPLEMENTAR\)%20Culture%20-%20Communication%20-%20Negociation...%20Japan,%20China%20and%20URSS-R%C3%BAssia.pdf](http://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/17553/material/4.1%20(COMPLEMENTAR)%20Culture%20-%20Communication%20-%20Negociation...%20Japan,%20China%20and%20URSS-R%C3%BAssia.pdf) (дата обращения: 10.06.2021).

Булахтин Максим Анатольевич, доктор исторических наук, профессор кафедры истории и археологии  
Пермский государственный национальный исследовательский университет  
614990, Россия, г. Пермь, ул. Букирева 15  
E-mail: Ebulachtin@yandex.ru

*M.A. Bulakhtin*

## THE RUSSIAN NEGOTIATION CULTURE THROUGH THE EYES OF FOREIGNERS

DOI: 10.35634/2587-9030-2022-6-2-217-230

Foreign negotiators' observations represent a valuable source of understanding the Russian negotiation culture. They pay attention to the duality and inconsistency of the Russian character, significant fluctuations in the mood of Russians, which determine the unpredictability of their behavior. However, foreign observers also point a significant experience of rational behavior within the Russian negotiation.

Researchers notice the special attention that Russians pay to the issues of national security and their respect for "power" and "strength" (that sometimes is explained as "imperial thinking"). Also, Russian negotiators are persistent in defending their position, they demonstrate desire to realize it as fully as possible, they struggle for equal partnership relations and sometimes these efforts bring unilateral advantages for them. Russians want to play a leading and even dominant role during negotiations, they prefer to set the agenda and try to hide their weaknesses in aim to prevent a counterpart from taking advantage that may cause damage. Such approach explains the reluctance of Russians to make compromises, which they perceive as a manifestation of weakness.

Russians trust and cooperate primarily with members of their community ("intracultural negotiations") and demonstrate less openness to foreign colleagues who represents the "alien" group ("intercultural negotiations").

Western negotiators note the decisive role of opinions made by delegation heads rather than experts. The fear of making mistakes and consequently the fear of punishment holds the Russians back from risky negotiating behavior and deviations from their instructions.

The Russian negotiators are taken very seriously by their foreign colleagues. Nevertheless, some experts recommend that exaggerating the "threatening" and "overwhelming" power of the Russian partners should be avoided. They advise to be firm dealing with Russians, to strive to establish trust and good personal relations, and to prove reliability in their eyes for gaining benefits from negotiations.

*Keywords:* Russia, national psychology, Soviet diplomacy, strategy and tactics of negotiations, intercultural negotiations.

## REFERENCES

1. Večer s Vladimirom Solov'evym (Telekanal Rossiya 1) (Vypusk ot 15.06.2021) [Evening with Vladimir Solovyov].
2. Cristal M. Peregovory «po-russki»: sekrety uspeha [Negotiations "in Russian": the secrets of success] // ABIREG.RU. URL: <https://abireg.ru/sb/?news=724> (accessed on 20.07.2021). (In Russian).
3. Cristal M. Chto delat', esli peregovory zashli v tupik [What to do if negotiations are deadlocked] //Forbes. URL: <https://www.forbes.ru/svoi-biznes-column/master-klass/82012-chto-delat-esli-peregovory-zashli-v-tupik> (accessed on 20.07.2021). (In Russian).
4. Jack F. Matlock Jr. Smert' imperii. Vzglyad amerikanskogo posla na raspad Sovetskogo Soyuzha [Autopsy on an Empire: The American Ambassador's Account of the Collapse of the Soviet Union]. Moscow, Izdatel'stvo «Rudomino», 2003. (In Russian).
5. Cieřla W. Babuszka z zębami szczupaka – czyli negocjacje po rosyjsku // FORSAL.PL. URL: <https://forsal.pl/artykuly/378570,babuszka-z-zebami-szczupaka-czyli-negocjacje-po-rosyjsku.html> (accessed on 20.07.2021).
6. Cristal M. Culture and Negotiations: Russian Style //The Life of Russian business: (Re)cognizing, (Re)activating and (Re)configuring institutions. Edited by Tomas Casas i Klett, Yuliya Ponomareva. Charlotte, NC: IAP, Information Age Publishing, Inc., 2018. pp. 271-274.
7. Dicks H. Notes on the Russian National Character. URL: <http://www.moderntimesworkplace.com/archives/ericssessvoll/Dicksp558.opd.pdf> (accessed on 20.07.2021).
8. Geoffroy E. Business: réussir ses négociations en Russie //Russie Info. URL: <http://www.russieinfo.com/business-reussir-ses-negociations-en-russie-2014-07-01> (accessed on 20.07.2021).
9. Katz L. Negotiating International Business – Russia. URL: [https://instruction2.mtsac.edu/rjagodka/busm\\_51\\_project/Negotiate\\_html/Russia.htm](https://instruction2.mtsac.edu/rjagodka/busm_51_project/Negotiate_html/Russia.htm) (accessed on 20.07.2021).
10. Smith N. The Russian Tradition. By Tibor Szamuely. Edited with an introduction by Robert Conquest. New York: McGraw-Hill, 1975. xii, 443 pp. // Slavic Review. 1976. Vol. 35, Issue 3, pp. 528-529.

11. Quinney N. U.S. Negotiating Behavior // United States Institute of Peace. Special Report 94, October 2002. URL: <https://www.usip.org/sites/default/files/sr94.pdf> (accessed on 20.07.2021).
12. Panczocha A. Negotiating a New EU-Russia Agreement: A Three-Level Game // Negotiating with the Russian Bear: Lessons for the EU? College of Europe EU Diplomacy Paper 2009/8, November 2009, pp. 43-55.
13. Pollard on Schecter, 'Russian Negotiating Behaviour' // H-Net. Humanities and Social Sciences Online. URL: <https://networks.h-net.org/node/10000/reviews/10213/pollard-schecter-russian-negotiating-behaviour> (accessed on 20.07.2021).
14. Professor Moty Cristal: Why culture matters when negotiating with Russians // RUSSIA BEYOND. URL: [https://www.rbth.com/science\\_and\\_tech/2015/03/10/professor\\_moty\\_cristal\\_why\\_culture\\_matters\\_when\\_negotiating\\_44349.html](https://www.rbth.com/science_and_tech/2015/03/10/professor_moty_cristal_why_culture_matters_when_negotiating_44349.html) (accessed on 20.07.2021).
15. Roemer Christina, Garb Paula, Neu Joyce, Graham John L. A Comparison of American and Russian Patterns of Behavior in Buyer-Seller Negotiations Using Observational Measures // International Negotiation. 1999. N 4, pp. 37-61.
16. Rostow Eugene V. Why is it So Hard to Negotiate with the Russians? // Pace Law Review. Vol. 6, N 1, 1985, pp. 1-23.
17. Rowny Edward L., Kazel-Wilcox A. Negotiating with the Soviets // RealClearDefence. URL: [https://www.realcleardefense.com/articles/2017/12/22/negotiating\\_with\\_the\\_soviets\\_112815.html](https://www.realcleardefense.com/articles/2017/12/22/negotiating_with_the_soviets_112815.html) (accessed on 20.07.2021).
18. Slate E. Warum die Sanktionen gegen Russland keine Wirkung zeigen // Neue Debatte. URL: <https://neue-debatte.com/2019/01/17/warum-die-sanktionen-gegen-russland-keine-wirkung-zeigen/> (accessed on 20.07.2021).
19. Sloss L., Scott Davis M. The Soviet Union: The Pursuit of Power and Influence through Negotiation // National Negotiating Styles. Edited by Hans Binnendijk; Center for the Study of Foreign Affairs. Washington, D.C., Foreign Service Institute, U.S. Department of State: [Available from U.S. G.P.O.], 1987. pp. 17-43.
20. Thomas A., Kammhuber S., Schroll-Machl S. (Hrsg.). Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit. Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, 2007.
21. Kurth R. Schecter, Jerrold L. Russian Negotiating Behavior. Washington, D.C.: U.S. Institute of Peace Press, 1998. 225 pp. // Naval War College Review. 1999. Vol. 52, N 3, Article 14. pp. 157-158. URL: <https://digitalcommons.usnwc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2685&context=nwc-review> (accessed on 20.07.2021).
22. Berton P. Culture, communication, negotiation: Japan, China, and the Soviet Union/Russia // International Research Symposium Proceedings. 1998. 11-A, pp. 175-209. URL: [http://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/17553/material/4.1%20\(COMPLEMENTAR\)%20Culture%20-%20Communication%20-%20Negociation...%20Japan,%20China%20and%20URSS-R%C3%BAssia.pdf](http://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/17553/material/4.1%20(COMPLEMENTAR)%20Culture%20-%20Communication%20-%20Negociation...%20Japan,%20China%20and%20URSS-R%C3%BAssia.pdf)

**For citation:**

Bulakhtin M.A. The Russian negotiation culture through the eyes of foreigners // Bulletin of Udmurt University. Sociology. Political Science. International Relations. 2022. Vol. 6, iss. 2. P. 217-230. <https://doi.org/10.35634/2587-9030-2022-6-2-217-230> (In Russ.).

Received 11/20/2021

Bulakhtin M.A., Doctor of History, Professor at Department of History and Archaeology  
Perm State National Research University  
Bukireva st., 15, Perm, Russia, 614990  
E-mail: Ebulachtin@yandex.ru