

«Продавить партнера». Почему в России не принято договариваться :: РБК Pro

pro.rbc.ru/demo/67c6ff909a79474fe896a404

12 марта 2025 г.

Российский бизнес и менеджмент страдают от неумения находить компромиссы. Формула «Я начальник, ты дурак» давно не работает, но другую в наших компаниях пока не придумали

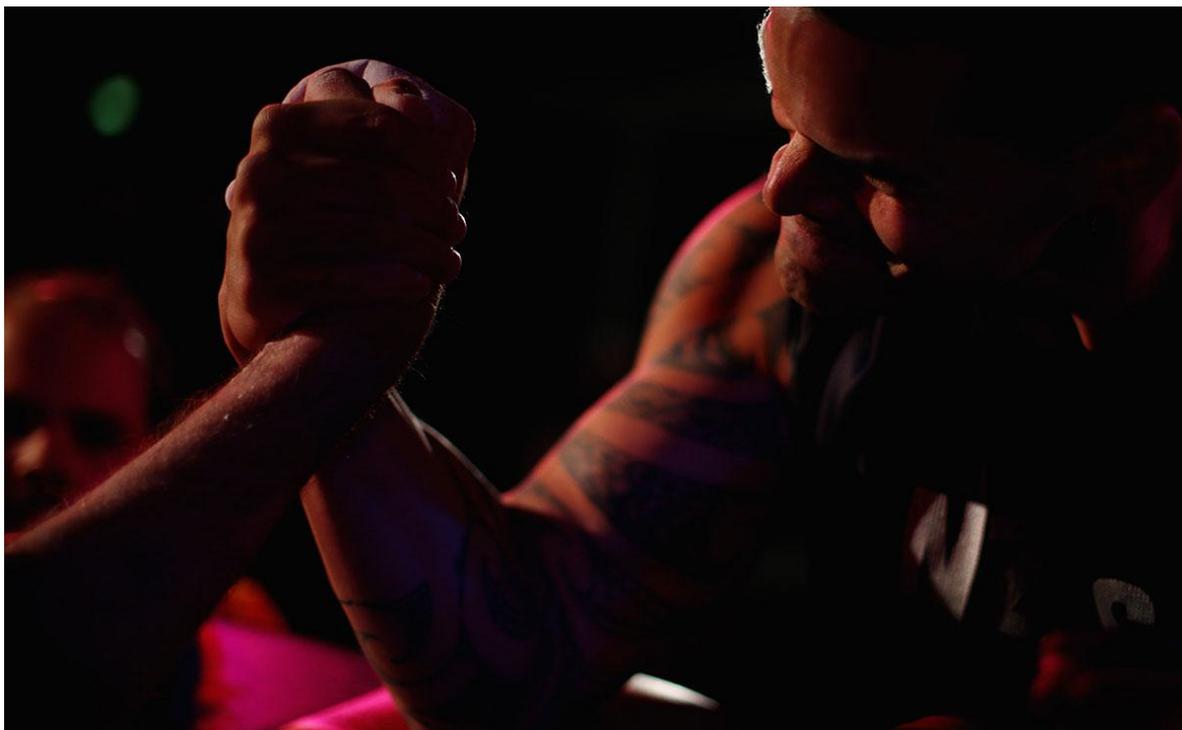


Фото: Mark Kolbe / Getty Images

«Россия — это страна умных, но недоговороспособных людей, — констатирует в книге «Культурные коды экономики» российский экономист Александр Аузан. — Недоговороспособность — центральная проблема российской жизни». Западные эксперты по России отмечают, что в нашем бизнесе непопулярна стратегия win-win: взаимовыгодным компромиссам предпочитают ситуацию, когда одна сторона получила все, а другая максимально унижена.

Это работает против интересов самих компаний. Дело не только в упущенной выгоде от провалившихся бизнес-переговоров, но и во вреде от конфликтов внутри компаний, из-за которых меняет работу каждый третий топ-менеджер и 41% линейных сотрудников. Почему в России не принято договариваться?

Говори, да не договаривайся

Один из ведущих израильских экспертов по ведению переговоров, экс-профессор Московской школы управления «Сколково» Моти Кристал отмечает склонность российских бизнесменов проводить переговоры с позиции силы. Как правило, они

отстаивают очень жесткую позицию вначале и дают жесткие ответы даже на заключительных этапах переговоров. «Само слово «победа» в русском языке означает, что другая сторона проигрывает или выходит из игры, — напоминает Кристал. — Российский переговорный менталитет — это очень сильный и довольно негибкий подход, который в некоторой степени игнорирует эмоциональные и психологические соображения, часто обсуждаемые в теории переговоров».

В Соединенных Штатах и Европе переговоры обычно начинаются с предположения, что другой стороне можно в определенной степени доверять, отмечает Кристал: предполагается, что она действует с позиций доброй воли, даже если вы еще не имели с ней дел. От другой стороны также ждут готовности предоставить нужную информацию. Однако в России переговорщики по умолчанию не доверяют другой стороне и максимально скрывают информацию, считая ее «тузом в рукаве». Это не позволяет найти решение, которое устраивало бы всех.

Сильно отличается российская культура переговоров и от принятой в Китае или Индии — странах, которые антропологи называют «торгующимися». Русские не любят торговаться, считая это ниже своего достоинства, поясняет Кристал. В Китае даже письменное соглашение может не быть окончательным: с местной точки зрения, любые условия можно пересмотреть в будущем. Такая двусмысленность совершенно неприемлема для российских бизнесменов: у нас чтут письменно зафиксированные соглашения.

Специфику переговоров в России иностранцы отмечали еще на этапе становления рыночной экономики в нашей стране. «Русские быстро оценивают сильные и слабые стороны противников и безжалостно используют любые возможности, которые им представляются, — утверждается в изданном в 1998 году англоязычном пособии для иностранцев, собирающихся вести бизнес в России. — Вероятно, самое важное, что нужно помнить о русских, — это то, что они мыслят любые переговоры как игру с нулевой суммой — то есть верят, что могут победить, только если проиграет другая сторона. Попытки убедить их в достоинстве стратегии win-win — пустая трата времени и энергии, а компромисс рассматривается как слабость».

Классический российский способ «уговорить» собеседника — заставить его почувствовать себя виноватым, отмечает автор брошюры. «Русские скажут вам, что ваша компания или подобная ей обманывала их в прошлом, нарушала сроки и вводила в заблуждение относительно условий контракта. Они могут зайти так далеко, что осудят иностранных бизнесменов в целом как коварных и нечестных. Идея здесь в том, чтобы вызвать чувство вины или раскаяния и заставить вас смягчить свою позицию».

Приемы, к которым прибегали российские бизнесмены, порой вызывали у контрагентов натуральную оторопь. Брошюра описывает такой случай: как-то российские бизнесмены предложили сделку, по которой французская компания взяла бы на себя все риски и предоставила бы весь стартовый капитал, чтобы в

итоге заработать всего около 10% от первоначальных вложений. «Мне потребовалось все, что было в моих силах, чтобы убедить Париж, что это была всего лишь начальная уловка и что русские не были серьезны, — вспоминает французский бизнесмен. — Потребовались месяцы и десятки правок, но в конечном итоге мы получили то, что посчитали честной сделкой».

Дави его, дави

Насколько выгодны «переговоры по-русски»? Признавая за силовым методом ведения переговоров определенные плюсы, эксперты отмечают, что они ведут к провалу любых компромиссов. Наша культура — не единственная, где стороны стремятся к полной победе: например, точно так же не любят компромиссы американцы. Однако американская культура переговоров ценит скорость, эффективность и избегает лишних затрат. Россияне же меньше думают о деньгах, им важнее не потерять лицо. Там, где американец будет готов уступить, видя экономические выгоды, россиянин пойдет до конца, даже если это приведет к провалу и его, и собеседника. Китаец же с большой вероятностью одержит победу, притворно согласившись на условия другой стороны, но в дальнейшем трактуя их по своему усмотрению. Русские переговорщики такой гибкости лишены. Непопулярен у нас и европейский метод ведения переговоров, когда обе стороны получают многое из того, что хотели.

Фото: Ярослав Чингаев / АГН «Москва»

Российские бизнесмены осознанно выбирают парадигму «выиграл — проиграл», констатирует Кристина Иваненко, доцент Президентской академии. Она часто дает студентам МВА бизнес-игры, основанные на дилемме заключенного. Это один из самых известных парадоксов теории игр — он наглядно демонстрирует, что человек, готовый идти по головам, часто проигрывает. Вкратце сценарий заключается в следующем: двух арестованных бандитов, подозреваемых в совместно совершенном преступлении, рассадили по отдельным камерам и предлагают каждому выбор. Если заключенный признается, то получит свободу, а молчун-соучастник — десять лет тюрьмы. Если оба расколются, сидеть им по пять лет, а если оба будут молчать — каждый сядет всего на год, поскольку бесспорных доказательств у полиции нет. Понятно, что обоим выгодно молчать и надеяться на сотрудничество.

Но так будет, если ты доверяешь подельнику. «Российские топ-менеджеры и предприниматели часто выносят из игры не искомое: «Надо же! Стратегия win-win и правда работает! Перенесу-ка я эту логику и в настоящие переговоры». А отзывы обычно в духе: «Эх, если бы то же самое в реальной жизни — я бы чуть сильнее продавил и точно бы выиграл», — комментирует Иваненко.

Почему так происходит? Иваненко обращает внимание на три фактора: наличие долгосрочной стратегии, уровень доверия и культурные паттерны. «Лица, принимающие решения, научены горьким опытом кризисов и турбулентностей. Они

по умолчанию считают, что долгосрочное планирование не сработает, потому что завтра вся ситуация может измениться. Когда все кардинально меняется каждые пару лет, в приоритете кратковременная, но гарантированная выгода». Беда в том, что решения в таком духе создают в российском бизнесе еще большую турбулентность: вместо готовности идти на компромиссы возникает борьба всех против всех. Замкнутый круг.

Метаанализ научных работ по искусству переговоров показал, что еще один ключевой фактор — уровень доверия, напоминает Иваненко. Открытость информации повышает шансы на достижение взаимовыгодных решений. «У нас со взаимным доверием, как и с доверием к власти, все обстоит не лучшим образом», — констатирует эксперт. А ведь доверие — категория экономическая. В 1997 году экономисты Стивен Нэк и Филипп Кифер опубликовали исследование показателей доверия и гражданских норм на основе данных 29 стран с рыночной экономикой. Нэк и Кифер доказали, что социальное доверие позволяет надежно предсказывать экономический рост в долгосрочной перспективе. В 2010 году французские экономисты Ян Алган и Пьер Каюк подсчитали, что 45% всех изменений в размере ВВП приходится на влияние доверия между людьми. А Джо Фолкман, известный эксперт по развитию лидерства, сооснователь компании Zenger Folkman, проведя 35-летнее исследование с участием 850 тыс. руководителей, заключил, что успех лидера зависит от двух основных факторов. Это профессиональные компетенции и умение выстраивать доверительные отношения.

В довершение всего царствующий во многих российских компаниях культ силы приводит к тому, что стороны попросту боятся быть «размазанными» оппонентом. Кажется, что если добавить мягкости, это затянет диалог или покажет твою слабость, считает Саша Карепина, руководитель тренерского проекта «Лаборатория делового письма». «У нас до сих пор мягкость принимают за слабость. И верят в установки: «покажи, кто здесь хозяин», «прав сильнейший», «выиграй или умри», «продай или сдохни». С такими приоритетами сложно говорить о переговорах, когда стороны выслушают друг друга, аккуратно выявят зону пересечения интересов и найдут не просто компромисс, а качественно новое решение», — констатирует Иваненко.

Культура хамства

Многое из того, что говорят и пишут о российском менталитете, походило бы на стереотипы в духе «медведь, ушанка и балалайка», если бы не подтверждалось реалиями. Чего стоит только статистика конфликтов. Согласно исследованию Kontakt InterSearch Russia, проведенному в январе—феврале 2025 года, 88% сотрудников российских компаний сталкивались с конфликтными ситуациями на рабочем месте, причем 37% — примерно раз в месяц. Это высокая цифра по сравнению с Европой: например, в Великобритании о конфликтах на работе сообщают лишь 38% сотрудников (впрочем, в США, стране, где win-win, как и у нас, не чтут, цифра сопоставимая — 85%).

«Проблемы отечественного бизнеса, связанные с неумением сглаживать углы и мирно разрешать конфликты, обусловлены, на мой взгляд, двумя основными аспектами, — говорит Александр Хаминский, руководитель юридического агентства «Центр правопорядка». — Прежде всего российский бизнес еще очень молод. Каких-то 30–35 лет назад основными аргументами в любом споре являлись пистолет, бейсбольная бита и кулак. Причем такая практика была распространена не только в кругу владельцев коммерческих палаток, но и между акционерами крупнейших нефтяных, металлургических и промышленных компаний».

Фото: Владислав Шатило / РБК

Кроме того, предприниматели сплошь и рядом отождествляют общественное и личное. «Любой промах в бизнесе они воспринимают как личную обиду и оскорбление. Признание ошибок своих же менеджеров они экстраполируют на себя, что вызывает неприятие любой критики в свой адрес», — объясняет Хаминский.

Частый пример неспособности договориться — конфликт акционера с гендиректором или с топ-менеджментом, делится Анастасия Попова, старший партнер, руководитель практики «Внедрение организационных изменений» консалтинговой компании «Экопси». «Обычно акционер считает, что знает лучше, и, когда гендиректор защищает альтернативную точку зрения, возникают долгие обсуждения, когда ни одна из сторон не хочет уступить. В итоге команда упускает интересные возможности. За 13 лет консультирования я видела буквально один или два кейса, когда акционер смог построить в компании культуру, в которой ценится возможность договориться».

Скажем, гендиректор считает, что компании нужно вкладываться в трансформацию корпоративной культуры, приводит пример Попова. Акционер считает, что это не срочная задача. Проходит год обсуждений, и акционер приходит к выводу, что культуру действительно нужно менять. «Хочет больше инициативных людей, которые предлагают идеи. Но за этот год три хороших специалиста ушли из компании, потому что не видели возможности реализовать свой предпринимательский потенциал. Компания потеряла деньги».

Примечательно, что в России в 69% случаев конфликты происходят с коллегами на горизонтальном уровне, то есть дело не только в неуважении начальников к подчиненным. В офисах часто встречается стиль «команда — выполнение», поясняет Саша Карепина. Люди нередко считают, что коллега обязан выполнить задачу без лишних слов. «Многие искренне недоумевают: «Почему я должен его уговаривать? Он на работе, ему за это деньги платят!» Но если человека завалили задачами или он не понимает контекста, сухое и ультимативное указание вызовет сопротивление. Собеседника воспринимают как функцию, которой достаточно дать команду — и все будет выполнено», — категорична Карепина.

Но если в устной речи мы худо-бедно регулируем интонацию и мимику, в письме человек видит только слова. И вроде бы разумный принцип — писать четко и по делу — начинает мешать. «В нашей культуре считается, что эмоции в деловой переписке — это «сопли», а правильный стиль — это коротко и сухо. Кроме того, многие просто не видели примеров уважительного письменного общения, где автор заботится о комфорте адресата. Наоборот, люди следуют установке: «Я не психолог, зачем мне учитывать чьи-то переживания?» — объясняет Карепина. В результате письма и сообщения в чатах часто получаются давящими.

Разговаривай, Рассея

Можно ли преодолеть нашу «великую недоговороспособность»? На самом высоком уровне — довольно сложно. Одна из причин в том, что Россия застряла между двумя культурами — коллективистской и индивидуалистической, считает Александр Аузан. В первой игру по правилам обеспечивает давление общества, во второй — диктатура закона. В России бизнесмен апеллирует к той системе ценностей, которая ему сейчас выгодна — может сослаться на некие «понятия», а может — на зафиксированные соглашения. «Поскольку в коллективистской культуре один механизм обеспечения обязательств — он связан с авторитетами для этого коллектива, а в индивидуалистической культуре другой — он связан либо с твоим личным словом, либо с обращением в официальные инстанции, в суды, к адвокатам, то, конечно, эти механизмы плохо совместимы между собой», — пишет Аузан.

Впрочем, сами договаривающиеся стороны явно не против ослабления напряженности. 99% сотрудников, опрошенных Kontakt Intersearch, уверены, что необходимо учиться управлять конфликтами, признавая потребности другой стороны. «Необходимо говорить о том, что беспокоит, а самое главное — уметь слушать и слышать. Иногда это получается только благодаря медиаторам», — признает Владимир Андреев, старший консультант Kontakt InterSearch Russia.

Что до ежедневных рабочих ситуаций, для начала можно постараться общаться так, чтобы с вами хотели договариваться. «Например, добавлять контекст. Вместо «Нужно до 15:00» пояснить: «Коллеги, если получим правки до 17:00, сможем сразу продолжить работу. Дайте знать, успеваете ли», — приводит пример Саша Карепина. Использовать вопросы: «Вы успеете к 15:00?» вместо «Пришлите к 15:00». Наконец, не бояться проявлять человечность и заботу: «Дайте знать, если что-то мешает, — обсудим варианты».

Наконец, в российской корпоративной культуре есть подвижки, и этого нельзя не признавать. «Если у обеих сторон есть интерес к сделке, желание достигать результатов и зарабатывать, то договориться можно всегда, — считает Татьяна Баскина, замгендиректора по работе с профессиональным сообществом кадровой компании ANCOR. — В нашем бизнесе это ярко проявляется: приходится выстраивать мосты между работодателями из разных отраслей, разных регионов и стран экономики и кандидатами, у каждого из которых свои ожидания, опасения и

характер. Случается, что человек принимает предложение о работе, а в последний момент меняет решение. Бывает, что нанимающий менеджер требует наличия у кандидата такого опыта, образования и навыков, которых не существует в природе. Например, дизайнер с образованием программиста — или наоборот». Но компромиссное решение в итоге обычно находится — было бы желание получить выгоду, заключает Баскина.