

DOI: 10.22363/2313-1683-2024-21-1-157-176

EDN: VHXYGQ


УДК 159.9.072

Исследовательская статья

## Переговоры с китайскими партнерами: ожидания, стратегии и вызовы глазами российских специалистов

Е.Д. Васильева , А.А. Галлямова ,  
Е.Ш. Комягинская  , Н.М. Лебедева 

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,  
Российская Федерация, 101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20

 [ekomyaginskaya@hse.ru](mailto:ekomyaginskaya@hse.ru)

**Аннотация.** В условиях глобальных вызовов и изменяющейся геополитической ситуации в мире российские организации все чаще сталкиваются с необходимостью активного сотрудничества со странами Дальнего Востока, в особенности с Китаем. Цель данного поискового исследования – выявить, как российские деловые представители воспринимают и управляют этим процессом, с особым вниманием к ожиданиям и восприятию эффективности коммуникации. Исследование сфокусировано на двух ключевых аспектах: во-первых, анализе ожиданий российских представителей, которые формируют их подходы к переговорам, и во-вторых, оценке их восприятия динамики и результативности этих переговоров. Выборку исследования составили 13 российских сотрудников российских компаний, имевших опыт переговоров с китайскими партнерами. В качестве метода использовались полуструктурированные качественные интервью. Для анализа данных был использован качественный контент-анализ. Кодирование и анализ текста проведены в программе Atlas.ti. В результате анализа интервью выделены основные темы, описывающие восприятие переговорного процесса: ожидания относительно переговорного процесса, стратегии подготовки к переговорам, стратегии поведения в переговорах, восприятие стратегий поведения партнеров по взаимодействию, эмоции в процессе переговоров, восприятие коммуникативной ситуации, восприятие себя в процессе переговоров, восприятие партнера по переговорам, восприятие эффективности переговоров. Исследование показало, что успешное межкультурное деловое общение требует сочетания профессионального и культурно-ориентированного подходов. Внимание к культурным особенностям и учет их влияния на коммуникацию способствуют более эффективному взаимодействию. Однако возникающие трудности связаны с непрямым стилем коммуникации и различиями в проявлении эмоций, что может затруднять переговоры. Кроме того, ситуации, угрожающие «лицу», могут иметь влияние на профессиональную и этническую/гражданскую идентичность. Таким образом, в результате исследования были выявлены особенности восприятия российскими

© Васильева Е.Д., Галлямова А.А., Комягинская Е.Ш., Лебедева Н.М., 2024



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/legalcode>

менеджерами ситуации межкультурного делового общения с китайскими партнерами, а также сформулированы рекомендации относительно подготовки российских менеджеров к международным переговорам.

**Ключевые слова:** межкультурная коммуникация, международные переговоры, восприятие, стратегии поведения, культурные различия, коммуникативные стили, идентичность, российская деловая культура, китайская деловая культура

**Благодарности и финансирование.** Исследование осуществлено в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ в 2023 г.

## Введение

Современная политическая ситуация и экономические санкции в отношении России значительно повлияли на организационный ландшафт и структуру деловых взаимоотношений российских компаний в международном контексте. Общий вектор международного сотрудничества характеризуется ускоренной переориентацией торгово-инвестиционного взаимодействия на страны с развивающимися рынками, среди которых лидером выступает Китай (Amanatullah et al., 2008). В связи с активным развитием сотрудничества с представителями китайского бизнеса российские организации испытывают потребность в подготовке кадров, способных наладить эффективное межкультурное взаимодействие. В данном процессе безусловную роль играет владение не только профессиональными компетенциями, но и «мягкими навыками» (soft-skills), помогающими выстроить продуктивный межкультурный диалог.

*Переговоры* являются основной формой межкультурного делового взаимодействия, так как позволяют определить стратегии дальнейшего сотрудничества и развития деловых взаимоотношений. Переговорный процесс часто является достаточно тяжелым испытанием для обеих сторон, поскольку каждый хочет достичь максимума выгод для себя, но при этом сохранить положительные отношения. Дополнительным препятствием для достижения общих целей являются культурные различия (Adair et al., 2004). Например, в деловых переговорах участники из культур со значительной дистанцией власти, которые обладают высоким статусом, часто испытывают больше негативных эмоций и менее расположены к кооперации при общении с партнерами с более низким статусом. Они также готовы обмениваться меньшим объемом информации, реже используют стратегии распределительного позиционирования и, следовательно, получают меньше прибыли, чем участники переговоров в противоположной комбинации ролей (Ramirez-Marin & Brett, 2011).

Несмотря на активную включенность российского бизнеса в международный рынок, до сих пор россияне имеют достаточно ограниченное представление о том, какие стратегии лучше использовать при выстраивании долгосрочного сотрудничества с представителями Китая. Очевидно, что культурные различия во многом осложняют процесс переговоров, но, на наш взгляд, для преодоления этих барьеров нужно в рамках изучения перегово-

ров сместить фокус с культурных различий как таковых на их социальное восприятие. Другими словами, важно понимать не столько, чем похожи и чем отличаются китайская и российская деловые и национальные культуры, а сколько и какие различия в большей степени непонятны представителям обеих групп, что впоследствии вызывает трудности в достижении общих целей. В рамках данного исследования мы сосредоточились на восприятии россиянами процесса переговоров с китайскими партнерами.

Восприятие переговоров включает в себя четыре основных элемента: ожидания относительно результата переговоров, восприятие переговорной ситуации, восприятие партнера, восприятие себя в процессе переговоров (Holliday, 2020). В рамках данного исследования мы сфокусировались на ожиданиях относительно результата переговоров и восприятии самой переговорной ситуации.

**Ожидания относительно результатов переговоров** во многом рассматриваются в рамках «устойчивой модели ожидаемого поведения» (Cullinan et al., 2022), которая включает в себя культурные и социальные нормы, а также факторы отношений, такие как сходство и симпатия. Таким образом, на переговорный процесс оказывают влияние ожидания относительно норм и ролей, обусловленных культурными особенностями (Ramirez-Marin & Brett, 2011). Ожидания от переговоров формируются на основе предыдущего опыта с данным партнером, партнером из той же организации или культурной группы. Они также зависят от представлений о самой организации-партнере и связанной с ней стране и культуре. То, насколько эти ожидания подтверждаются или опровергаются в процессе переговоров, влияет на восприятие деловых отношений и партнера (Oliver et al., 1994; Cai, 2016; Shapiro, 2010). *Теории реляционной идентичности и поддержания «лица»* подчеркивают важность согласования ожиданий для предотвращения конфликтов (Shapiro, 2010; Ting-Toomey, 2005). Хотя нарушение ожиданий в переговорах часто вызывает негативные эмоции, если участники ожидают возможных несоответствий, особенно в межкультурном контексте, они меньше подвержены негативному влиянию (Cohen, 2003; Osland, 2008). Вместе с тем страх неудачи и необходимость решать проблемы стимулируют изучение культурных различий, используя проблемно-ориентированный подход (Nguyen-Phuong-Mai, 2020). Более того, ролевые ожидания, связанные с поведением людей в различных взаимодействиях, также влияют на восприятие и эмоциональное состояние участников переговоров. Конгруэнтность между ожидаемым и реальным восприятием способствует положительным эмоциям и кооперативному поведению (Jenks et al., 2013; Martin & Nakayama, 2015).

Кроме того, были выделены эффекты, которые оказывают уже имеющиеся отношения между сторонами на процесс переговоров. Существующие отношения участников переговорного процесса влияют на формирование ожиданий при подготовке и на стратегии поведения в процессе переговоров, что в итоге оказывает влияние на качество отношений партнеров в результате переговоров (в том числе уровень доверия). Например, высокий уровень взаимозависимости повышает качество коммуникации и обмена информаци-

ей, стимулирует поиск взаимовыгодных решений и кооперативное распределение ресурсов (Holliday, 2020; Thomas et al., 2013). Примечательно, что в рамках модели содержания стереотипов было обнаружено, что россияне проявляют амбивалентное отношение к китайцам. Это отражается в систематически высоких оценках китайцев по «компетентности» и низким оценкам по «теплоте» (Grigoryev et al., 2019; Григорьев, 2022; Григорьев и Комягинская, 2023). Такая диспозиция указывает на восприятие китайцев как ценных партнеров в деловых вопросах вкупе с ожиданием меньшего уровня дружелюбия и искренности от них. В свою очередь, это может изначально приводить к негативным установкам, предшествующим переговорному процессу.

Немаловажным фактором в том, как будут проходить переговоры, является *восприятие самой переговорной ситуации*. Целью большинства переговоров является достижение какого-либо соглашения. Однако успешными стратегиями могут считаться абсолютно противоположные, что во многом зависит от культурных различий (Tariq, 2021). Данные отличия могут распределяться по следующим направлениям: цели переговоров – конструктивные/реляционные, превалирование интегративных/дистрибутивных установок, прямая/непрямая коммуникация, формальный/личный стиль коммуникации, уровень эмоциональности (Malik, 2021).

*Восприятие переговорной ситуации* во многом зависит от иерархии целей: контрактные и/или реляционные. Контрактные цели отражают ориентацию на краткосрочные экономические достижения, в то время как реляционные связаны с долгосрочным сотрудничеством (Salacuse, 1998). Данный аспект, как следствие, влечет за собой разное восприятие эффективности переговоров. Если для контрактной ориентации важны только экономические выгоды, то ориентация на долгосрочное сотрудничество напрямую связана с субъективными результатами переговоров, такими как удовлетворенность отношениями (Cai, 2016), межличностный (relational) социальный капитал (Imahori & Cupach, 2005) и суждение о партнере (Osland & Bird, 2000). Данные различия можно оценивать в рамках интегративных/дистрибутивных установок насчет переговорных процессов. Из восприятия целей переговоров впоследствии вытекают установки касательно отношения с противоположной стороной. С одной стороны, интегративные установки отражают восприятие переговоров как взаимовыгодный процесс (win-win), с другой – дистрибутивные, когда только одна сторона может достигнуть результатов (win-lose) (Benetti et al., 2021). Также в зависимости от целей переговоров могут быть выбраны формальный или личный стиль коммуникации, которые отражают такие аспекты, как использование официальных обращений, строгая концентрация на теме переговоров или допущение обсуждения личных разговорами в процессе общения (Schoor, 2021). Предыдущие исследования показывают, что представители и России и Китая в переговорах занимают позиции поиска выгоды для обеих сторон, выбирают неформальный стиль коммуникации, а также предпочитают реляционные цели. Однако российские партнеры в большей мере склонны к долгосрочному партнерству, что идет несколько вразрез с культурными ценностями данных стран (Malik, 2021).

На успех переговоров также могут влиять различия в выражении эмоциональности и аспект коммуникации, связанные с прямым и косвенным стилем коммуникации (Schaerer et al., 2020). Китай является страной, в которой исторически принято сдерживать свои эмоции, китайский язык считается одним из самых высококонтекстуальных. В свою очередь Россия занимает умеренные позиции по данным измерениям, что, вероятно, может приводить к ошибкам восприятия и некорректной интерпретации поведения и сообщений китайских партнеров (Michailova & Hutchings, 2006; Malik, 2021).

Сравнительные исследования России и Китая фокусировались на культурных, нормативных, экономических различиях (Vaara et al., 2021). Вместе с тем работ, посвященных российско-китайским переговорам, с точки зрения психологии достаточно ограниченное количество (Malik, 2021; Adair et al., 2004). Однако в реалиях резкого роста сотрудничества с китайскими партнерами в первую очередь необходимо идентифицировать то, как россияне оценивают сами переговоры, поскольку воспринимаемая культурная дистанция, устойчивые стереотипы, различия культурных норм, ценностей, практик и коммуникативных стилей формируют значительные барьеры в общении и выстраивании доверительных взаимоотношений в деловой среде (Васильева, 2022). Возникающие трудности в рамках межкультурных переговоров можно нивелировать с помощью специальных тренингов, однако для разработки эффективных инструментов необходимо четкое понимание того, с чем сталкиваются российские представители в контексте переговоров с китайцами. Таким образом, *цель данного исследования* – выявление особенностей восприятия россиянами ситуации межкультурного делового общения с представителями Китая. Для достижения данной цели мы сфокусировались на двух основных аспектах.

Во-первых, изучение ожиданий поможет понять изначальные установки и предубеждения, которые могут влиять на стратегии и подходы российских деловых представителей к переговорам с партнерами из Китая.

**Исследовательский вопрос 1:** какие ожидания от предстоящих переговоров с партнерами из Китая присутствуют у российских представителей деловой среды?

Во-вторых, анализ того, как участники воспринимают динамику и эффективность переговоров, дает понимание реального взаимодействия и коммуникационных барьеров, с которыми сталкиваются участники, что помогает определить конкретные проблемные области в межкультурных переговорах, требующие дополнительного внимания и возможных корректировок в подходах.

**Исследовательский вопрос 2:** как участники воспринимают процесс переговоров?

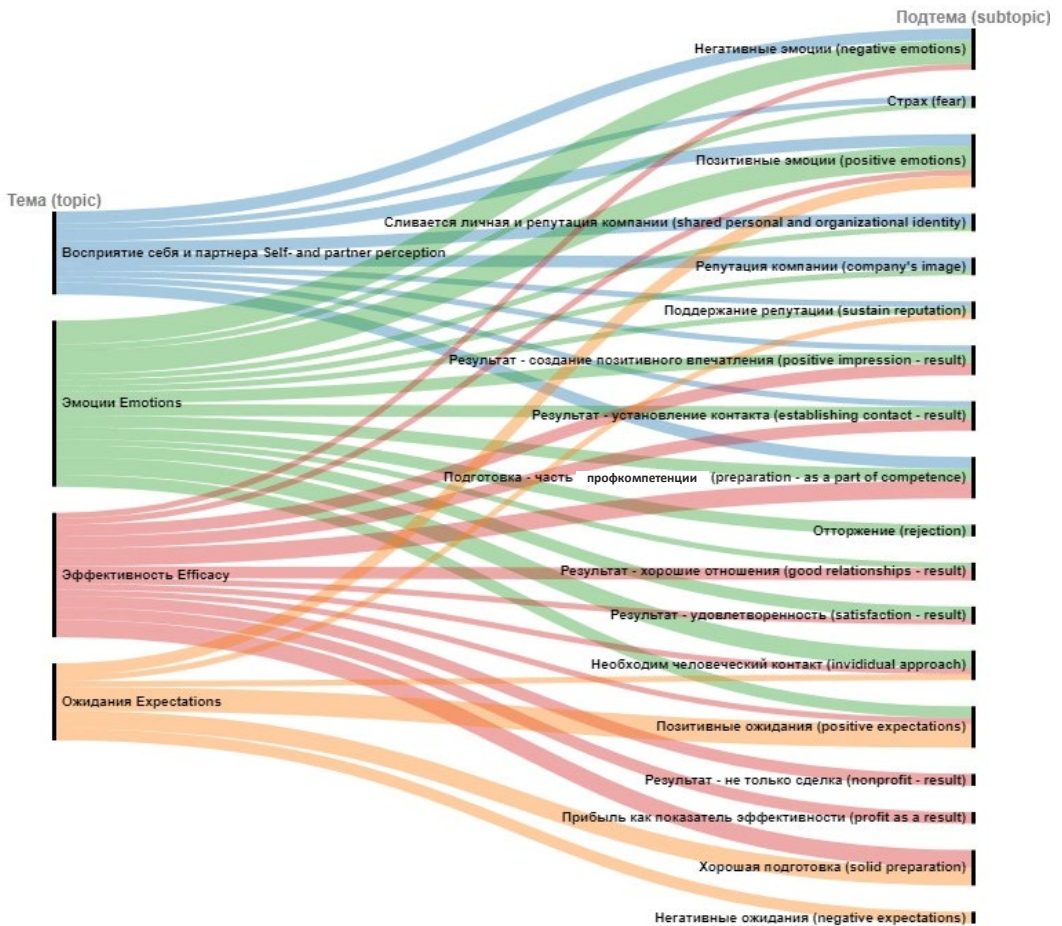
### **Процедура и методы исследования**

**Участники.** В исследовании приняли участие 13 (6 мужчин и 7 женщин) сотрудников российских компаний, имевших переговорный опыт с партнерами из Китая. В выборку вошли сотрудники компаний, занимающиеся непосредственно взаимодействием с китайскими партнерами. В сред-

нем опыт работы составил 7 лет. Средний возраст респондентов 36 лет (SD = 6,5). Интервью проводились с января по май 2023 г. На момент проведения интервью респонденты находились и имели основное место работы на территории России.

**Методы исследования.** В качестве метода исследования были выбраны полуструктурированные качественные интервью. Проведенные в рамках данной работы интервью были посвящены двум исследовательским вопросам: 1) какие ожидания от предстоящих переговоров с партнерами присутствуют у российских представителей деловой среды? 2) как участники воспринимают процесс переговоров?

Гайд интервью состоял из трех основных блоков, фиксирующих последовательные этапы переговорного процесса. Первый блок вопросов посвящен подготовке к переговорам, второй блок – непосредственно процессу переговоров, третий блок – результатам переговоров. Гайд интервью представлен в приложении.



**Рисунок.** Совместная встречаемость кодов с категориями – ожидания, эмоции, восприятие себя и партнера, эффективность  
**Figure.** Co-occurrence of codes with categories – expectations, emotions, perception of oneself and partner, effectiveness

**Процедура.** Респонденты были осведомлены о процедуре интервью и целях исследования. Все интервью проводились онлайн на платформе Zoom и были записаны на диктофон. В среднем каждое интервью длилось от 80 до 100 минут. В процессе расшифровки интервью были сохранены стилистические особенности речи. Объем текста ответов одного респондента на вопросы интервью в транскрипции составил  $M = 6123$  слов,  $SD = 2188$ , общий объем расшифрованного текста – 73 482 слова.

**Методы анализа данных.** В качестве метода анализа мы использовали качественный контент-анализ. По результатам теоретического обзора нами были сформулированы исследовательские вопросы и создана первоначальная версия кодировочного листа, который включал главные понятия, категории, их интерпретацию и индикаторы нахождения в тексте (Bryman, 2016). На первом пилотном этапе анализа было произведено открытое сплошное кодирование трех интервью параллельно тремя исследователями для соблюдения принципа триангуляции (Schreier, 2012), и доработана категориальная сетка кодировочного листа, выделены новые, остаточные категории, с соблюдением принципов консистентности и непересекаемости. На этом этапе анализ и кодирование текста делались вручную. На втором этапе кодировочный лист был загружен в программу Atlas.ti и произведен анализ оставшихся интервью. Далее категории и коды анализировались в соответствии с частотой встречаемости (Smith et al., 2014), а также были автоматически сформированы сетевые графики для визуализации связей между кодами (рисунок). На последнем этапе были проанализированы связи между кодами и укрупненными темами.

## Результаты

Анализ интервью происходил в два этапа, в результате чего дедуктивно сформулированные категории были расширены и дополнены, в итоге, с учетом выявленных при анализе интервью кодов, мы получили следующие основные темы, описывающие восприятие россиянами переговорного процесса с китайскими партнерами: ожидания относительно переговорного процесса, стратегии подготовки к переговорам, стратегии поведения в переговорах, восприятие стратегий поведения партнеров по взаимодействию, эмоции в процессе переговоров, восприятие коммуникативной ситуации (характеристики), восприятие себя в процессе переговоров, восприятие партнера по переговорам, восприятие эффективности переговоров.

**Ожидания относительно переговорного процесса.** Формирование ожиданий относительно переговорного процесса, согласно ответам респондентов, обусловлено несколькими особенностями деловой коммуникации.

Во-первых, участие в переговорах воспринимается как рутинная часть работы и обязательный компонент реализации своей профессиональной роли. С одной стороны, восприятие переговоров неотъемлемой частью работы снимает негативные ожидания или тревожность по отношению к этому процессу: *«Это работа. переговоры есть переговоры, поэтому что китайцы, что русские, европейцы, американцы, это абсолютно никаких дополнительных эмоций, кроме как есть задача, надо ее выполнить»* (мужчина, 25 лет).

С другой стороны, как раз из-за того, что эта задача является частью выполнения своей профессиональной роли, появляется тревожность, связанная с тем, что человек может с ней не справиться: *«Ну, то есть это, как твой хлеб с маслом, то есть ты должен в любое время дня и ночи, тебя просят прийти через две минуты на разговор, ты приходишь и просто все рассказываешь»* (мужчина, 33 года).

Во-вторых, ожидания основываются на предыдущем опыте, с учетом культурного контекста: *«Я знаю, чего от них можно ожидать... Они никогда не становятся там эмоциональными, например. Да, то есть если им там что-то не нравится, если с их стороны какие-то другие результаты, да, не которых они хотели, они при тебе, один на один никогда не станут там высказывать какое-то свое недовольство. То есть, ну, в общем, опасаться нечего»* (женщина, 24 года).

В-третьих, в структуру ожиданий входят предполагаемые риски, в том числе обусловленные широким геополитическим контекстом: *«Риски сейчас возрастают у нас во всех направлениях, есть такой риск, что мы договоримся, мы подпишем контракт, но они могут просто не исполнить свои обязательства. Но как бы то ни изменилась конъюнктура в дальнейшем, они в любом случае исполнят свои обязательства, но сроки могут нарушиться»* (мужчина, 50 лет).

**Стратегии подготовки к переговорам.** Подготовка к переговорам также связана с двумя основными аспектами – профессиональными компетенциями, включающими знание рынка, компании, продукта и т.п., и культурными особенностями, куда, по мнению респондентов, входят не только понимание культурных различий, знания о стране и культуре своего переговорного партнера, но и подготовка, направленная на выстраивание межличностного контакта и взаимного принятия двух переговорных сторон: *«В том плане, [на Востоке] они больше воспринимают какие-то события. Если ты приезжаешь в их страну и покажешь, что ты знаешь, как у них это внутри происходит, то здесь контакт сближается»* (мужчина, 50 лет).

Восприятие подготовки к переговорам, как ресурса для установления контакта и развития межличностных отношений, согласно ответам респондентов, особенно важно при взаимодействии с партнерами из Китая, в этом смысле через многие интервью проходила идея о том, что *«вся жизнь – это подготовка к переговорам»* (мужчина, 32 года), подчеркивалось, что не только инструментальные, профессиональные знания требуются от переговорщика, но понимание и чувствительность к политическому, историческому, идеологическому и другим контекстам.

**Стратегии поведения в переговорах.** Основными аспектами восприятия стратегий поведения в переговорах были: культурные особенности вербального и невербального поведения, избегание конфронтации и доминирования, важная роль неформального общения, установление и развитие межличностного контакта. Подчеркивалось, что в общении с партнерами из Китая, в отличие от европейских партнеров, важны гибкость и адаптивность к контексту, и в меньшей степени эффективно опираться на стандартные этапы переговоров.



*«У меня какая-то вот практика, что человеку нужен человек. Вот вы встретились с конкретным человеком, вот ты на него смотришь, ты там, при должном развитии эмпатии, ты понимаешь, да, кто это, что это, когда у тебя было время посмотреть там на какую-то его социалку (социальные сети), что-то о нем узнать, спросить и так далее, то ты еще лучше понимаешь, вот вы с этим человеком сидите и болтаете, вот, и ты просто спрашиваешь, что ему надо, вот»* (мужчина, 32 года).

В плане восприятия и интерпретации стратегий поведения партнеров кроются основные трудности переговорного процесса. Зачастую респондентам было тяжело интерпретировать поведение своих партнеров, «считать» их отношение. Поскольку тут заложены воспринимаемые противоречия – с одной стороны, стремление выстроить личный контакт, но с другой – четкое разделение на профессиональную и неформальную сферы общения.

**Эмоции в процессе переговоров.** Негативные эмоции в процессе переговоров, по словам респондентов, в основном могут быть связаны с предубеждениями со стороны партнеров (дискриминация, агрессия): *«Он мне показал, взял вот себя вот так, оттянул кожу, говорит, ... желтая кожа, мы, китайцы, мы работаем 24 часа, а вы сколько работаете, вот, поэтому вы менее эффективны»* (мужчина, 45 лет); ситуациями, где под сомнение ставится профессионализм респондента, а также ситуациями, где не соблюдаются понятия о справедливости и честности участника переговоров: *«Самое главное, что влияет, это честность и открытость, если я понимаю, что человек начинает меня как-то обманывать, меня сразу вводит в будто некий ступор и настроение негативное»* (мужчина, 50 лет).

**Восприятие коммуникативной ситуации.** При описании процесса взаимодействия респонденты обращают внимание на специфику «формы» взаимодействия. Подразумевая при этом, что переговорный процесс требует соблюдения правил и ритуалов, в том числе в процессе неформального общения, например, совместных обедов и ужинов. То, как человек ведет себя во время такого общения, влияет на уровень доверия и взаимного принятия. Также ключевой идеей было представление о том, что переговоры – это разговоры «по форме» в первую очередь, потом уже по содержанию: *«Для азиатов свой набор минимальных танцев какой-то формы, чтобы они почувствовали себя безопасно. То есть это связано с ресурсодефицитной средой. То есть, чем более ресурсодефицитная среда, тем форма имеет большее значение, потому что ставки выше просто. А у обожравшихся американцев они алертность теряют. Для них требования к форме все меньше и меньше, потому что даже если он завтра все потеряет, он не сдохнет с голоду»* (мужчина, 45 лет).

**Восприятие себя в процессе переговоров.** В контексте переговоров на первый план выходит взаимный коммерческий интерес переговорных сторон, однако, как отмечали наши респонденты, этот процесс не всегда однозначен и состоит из нескольких этапов. Во-первых, важную роль играет репутация сторон. С одной стороны, в деловой коммуникации в международном контексте человек является представителем своей компании и своей страны. Личная репутация в момент установления контакта «сливается»

с репутацией страны и компании. Это может произвести как позитивный, так и негативный эффект. Например, геополитическая ситуация усугубила положение российских компаний на европейских рынках, но в коммуникации с азиатскими партнерами такого негативного эффекта не было. При работе с Китаем большее значение в данном случае имеет репутация страны относительно той или иной индустрии. Кроме того, в качестве вклада в восприятие со стороны партнеров выступает репутация компании или компаний, с которыми у данного человека есть партнерские отношения: *«Моя репутация и организации идут в связке, то есть, если я дурак, то это сразу бьет по моей репутации и по компании бьет, что компания такая вроде крутая, берет в найм дураков, которые ведут переговоры»* (мужчина, 25 лет).

**Восприятие партнера и взаимоотношений с партнером по переговорам.** При описании процесса взаимодействия респонденты в основном дают характеристики, которые они приписывают той или иной группе своих партнеров, оперируя собственным опытом и отчасти стереотипными представлениями, например, «жесткие переговорщики», «дружелюбные», «гостеприимные и открытые» и пр. Но при этом они выделяют ряд особенностей именно китайских партнеров, которые позволяют достичь взаимного понимания и принятия в процессе делового взаимодействия. Во-первых, это ориентация на личный контакт, создание отношений, которые будут гарантом долгосрочного профессионального партнерства. Для развития этих взаимоотношений важны не только личные качества, но и ценность, которую человек представляет как часть компании: *«Это вызывает у людей ... вполне здоровое уважение, когда ты знаешь кто ты, что ты, сколько ты стоишь, чего стоит твой сервис и вообще что ты можешь сделать внутри компании для этих людей»* (мужчина, 33 года). Во-вторых, апелляция к общности исторического прошлого, например: *«Учились на книжках Советского Союза, и читали сказки Советского Союза, где большие зеленые луга, чистые горные реки, и это все на подсознательном уровне у старшего поколения отразилось. И вот эти восприятия России, как что-то чистое, светлое, экологичное, и правильно выстроенная коммунистическая система, которая была там, вот они считают, что это образец, эталон, которому они следовали, и поэтому они более, скажем так, открыты и видят как бы партнера, друга, Россию»* (мужчина, 50 лет). В-третьих, профессиональные компетенции, которые связаны не только с личными качествами, знаниями и навыками переговорщиков, но и репутацией в поле той или иной индустрии. Здесь, как уже упоминалось, часто встречается идея о том, что сливается во едино репутация личная и компании, но и немаловажным оказывается положение страны. Например, предыдущая цитата относилась к тому, что образ России, как страны с хорошей экологией, дает преимущество при работе в индустрии продуктов питания.

**Восприятие эффективности переговоров.** Эффективность переговоров воспринимается не только со стороны достижения договоренностей и заключения контрактов, но и, во-первых, с точки зрения последующей реализации этих договоренностей, а во-вторых, с точки зрения установления

контакта: «То есть, переговоры, быстрая сделка, все счастливы – это суперпереговоры. Долгая сделка, все счастливы – тоже суперпереговоры. Никакой сделки в моменте, но какие-то добрососедские отношения, рекомендации, просто позитивное впечатление друг от друга и установление какого-то прямого хорошего контакта, который, возможно, потом к чему-то приведет, в целом окей» (мужчина, 33 года).

### Обсуждение

Целью данного исследования было выявление особенностей восприятия россиянами ситуации межкультурного делового общения с китайскими партнерами. Для реализации этой цели было поставлено несколько исследовательских вопросов.

Первый исследовательский вопрос касался ожиданий относительно предстоящих переговоров у российских представителей деловой среды. Предыдущие исследования говорят о том, что при межкультурном взаимодействии присутствует высокий риск несовпадения культурно обусловленных ожиданий, что, как правило, связано с тревожностью и опасением межкультурной коммуникации (Батхина, Лебедева, 2019). Однако в данном исследовании мы видим, что внимание респондентов скорее направлено на то, насколько в предстоящих переговорах они смогут реализовать свою профессиональную роль, в том числе насколько их профессиональные компетенции позволят достичь желаемых целей, а именно деловых договоренностей, создание положительного впечатления и установление отношений с партнерами. Именно поэтому уже в процессе переговоров наиболее чувствительным для респондентов моментом, способным вызвать негативные эмоции, являются ситуации, в которых либо они сами считают, что недостаточно хорошо выполняют свою работу, либо их профессиональные компетенции ставятся под сомнение партнерами по переговорам. Соответственно мы видим, что в процессе переговоров актуализируется профессиональная идентичность индивида. Если рассматривать этот процесс через призму теории поддержания лица (Ting-Toomey, 2005), получается, что ситуации, угрожающие «лицу» (face threatening acts), в переговорах связаны в первую очередь с профессиональной идентичностью. Так, уже в работах, выполненных в рамках перформативной теории «лица» (performative face theory) (Moore, 2017), показаны данные, подтверждающие, что в процессе делового взаимодействия происходит конструирование профессиональной идентичности (Cullinan et al., 2022).

Кроме того, именно восприятие установления отношений и создания положительного впечатления в качестве результата переговоров формирует отношение к подготовке к переговорам. Многие респонденты отмечали необходимость в процессе подготовки изучить не только рынок, освежить знание своего продукта и прочее, но и аспекты, напрямую не связанные с переговорами, – изучение профайлов своих партнеров по переговорам, например, их личные интересы, изучение истории и социокультурного контекста страны. Вероятно, понимание особенностей китайской культуры, близкой к российской в плане ориентации на отношения и холистического

восприятия (Michailova & Hutchings, 2005), влияет на их собственное отношение к переговорному процессу. С одной стороны, это стимулирует их искать более индивидуальный, неформальный подход к своим партнерам и стараться выйти на менее формализованное общение, через поиск общностей и понимание того, в каком контексте находится партнер по переговорам. С другой стороны, дает ресурс для преодоления трудностей, связанных с различиями в коммуникативных стилях, которые зачастую являются основным источником недопонимания и ошибочной интерпретации поведения своих визави. Но, кроме того, формирует специфические ожидания относительно результатов и эффективности этого процесса. Данные результаты согласуются с предыдущими исследованиями, которые подчеркивают, что некоторые общие особенности культурно-исторического контекста России и Китая обуславливают то, что связи и межличностные отношения в деловом взаимодействии воспринимаются как более надежный регуляторный инструмент в противовес институтам и формализованным процедурам (Michailova & Worm, 2003).

Второй исследовательский вопрос относился к восприятию переговорного процесса. Согласно полученным результатам, мы можем говорить о том, что трудности и негативные эмоции в процессе переговоров в основном связаны с двумя аспектами. Во-первых, это различия в коммуникативных стилях, которые затрудняют процесс интерпретации поведения партнеров. Основную роль здесь играет непрямой стиль коммуникации, который создает неопределенность ситуации и повышает вероятность того, что какие-то договоренности в дальнейшем будут изменены или не будут реализованы. Данные результаты иллюстрируют различия в коммуникативных стилях между россиянами и китайцами. Ранее было показано, что дальневосточные культуры, такие как китайская, японская и корейская, часто используют высококонтекстную коммуникацию, где значение выводится из контекста, невербальных сигналов и общих знаний (Kim et al., 1998). Напротив, россияне, как правило, ведут низкоконтекстную коммуникацию, больше полагаясь на явные вербальные сообщения и сосредотачиваясь на содержании (Puffer & McCarthy, 2011). Но, кроме того, отдельный вклад вносят различия в проявлении эмоций, из-за которых россиянам довольно сложно понять отношение со стороны собеседника к ним или к предмету обсуждения. Во-вторых, предубеждения со стороны партнеров. Этот аспект был проявлен в гораздо в меньшей степени. Однако были описаны ситуации высокомерного отношения китайцев по отношению к россиянам.

На наш взгляд, важным фактором преодоления трудностей в коммуникации могут выступать стратегии управления идентичностью. Мы видим, что респонденты, имеющие большой опыт работы с китайскими партнерами, скорее говорят об использовании коммуникативной стратегии конвергенции или поддержания в переговорах. Вероятнее всего, понимание ценности доверия и развития взаимоотношений приводит к стремлению создавать совместную идентичность в переговорах. С точки зрения теории управления идентичностью (Imahori & Cupach, 2005; Pratt, 2016) и теории поддержания «лица» (Ting-Toomey, 2005) мы можем говорить о том, что процесс управ-

ления идентичностью актуализируется тогда, когда возникает ситуация, угрожающая «лицу», и далее выбирается та или иная стратегия сохранения «лица». По результатам данного исследования мы видим, что, во-первых, ситуация, угрожающая «лицу», возникает в основном в тех случаях, когда ставятся под сомнение их профессиональные компетенции, либо когда демонстрируются предубеждения. В будущих исследованиях необходимо уделить внимание особенностям формирования таких идентичностей, как совместная, реляционная и межличностная, в переговорах с представителями Китая. В данном случае интересно, что личностная идентичность практически не задействована, так как под «удар» попадают профессиональная, или организационная, идентичность, и гражданская, или этническая, идентичность. Эти результаты интересны, поскольку, с одной стороны, как упоминалось ранее, они иллюстрируют положения перформативной теории «лица» (Moore, 2017). С другой стороны, расширяют ее за счет рассмотрения межкультурного взаимодействия, поскольку мы видим, что управление идентичностью в коммуникации усложняется, становится более комплексным за счет интеракции между профессиональной ролью и актуализированными этнической и гражданской идентичностями.

### **Заключение**

В данном поисковом качественном исследовании были выявлены некоторые особенности восприятия российскими менеджерами ситуации межкультурного делового общения с китайскими партнерами.

Во-первых, формирование ожиданий в коммуникации предполагает сочетание профессионального и культурно-ориентированного подходов. Внимание к культурным особенностям стимулирует искать более неформальный подход к своим партнерам и стараться выйти на менее формализованное общение, через поиск общностей и понимание контекста находится партнер по переговорам, то есть внимание к другому и учет его особенностей.

Во-вторых, трудности и негативные эмоции в переговорах у россиян вызывают непрямой стиль коммуникации, который повышает неопределенность ситуации и вероятность нарушения договоренностей, а также различия в проявлении эмоций и предубеждения со стороны партнеров, что затрудняет переговоры.

В-третьих, в переговорах с китайскими партнерами наиболее чувствительной к оценке со стороны визави является профессиональная (сомнения в компетентности, репутация компании и т. п.) или этническая/гражданская (отношение к стране, предубеждения) идентичности. Угроза личностной идентичности отсутствует, поскольку в фокусе представителей коллективистских культур находятся прежде всего группы, а не индивиды.

Исследование подчеркивает необходимость включения комплекса знаний и тренингов по кросс-культурной психологии в профессиональную подготовку российских менеджеров, стремящихся к участию в международных переговорах. Это позволит значительно повысить их этнокультурную компетентность и общую эффективность в переговорных процессах. Результаты данного исследования выявили ключевые слабые и сильные стороны в под-

готовке российских специалистов, а также основные сложности, с которыми они сталкиваются в этом регионе. Эти выводы могут служить основой для разработки специализированных тренингов, направленных на улучшение кросс-культурной компетентности. Таким образом, результаты исследования предоставляют ценную информацию, которая может быть применена для формирования более глубокого и эффективного подхода к обучению и подготовке менеджеров, что должно позитивно отразиться на качестве ведения переговорного процесса в целом. Эти выводы также могут быть полезны для организаций, стремящихся к оптимизации своих внешних коммуникационных стратегий в условиях глобализации и усиления межкультурных взаимодействий.

### Список литературы

*Ссылки на источники см. в разделе References после англоязычного блока*

#### История статьи:

Поступила в редакцию 12 ноября 2023

Принята к печати 22 декабря 2023

#### Для цитирования:

*Васильева Е.Д., Галлямова А.А., Комягинская Е.Ш., Лебедева Н.М.* Переговоры с китайскими партнерами: ожидания, стратегии и вызовы глазами российских специалистов // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Психология и педагогика. 2024. Т. 21. № 1. С. 157–176. <http://doi.org/10.22363/2313-1683-2024-21-1-157-176>

#### Вклад авторов:

*Н.М. Лебедева* – концепция, дизайн исследования, написание выводов, редакция текста. *Е.Д. Васильева* – сбор и обработка данных, качественный анализ, описание и обсуждение результатов. *А.А. Галлямова* – сбор и обработка данных, качественный анализ, написание теоретического обзора и обсуждения. *Е.Ш. Комягинская* – сбор и обработка данных, качественный анализ, редактирование текста.

#### Заявление о конфликте интересов:

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

#### Сведения об авторах:

*Васильева Екатерина Дмитриевна*, кандидат психологических наук, научный сотрудник, Центр социокультурных исследований, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (Москва, Россия). ORCID: 0000-0002-7814-953X; ResearcherID: X-8185-2018; SPIN-код: 8077-0132. E-mail: edvasilyeva@hse.ru

*Галлямова Альбина Аликовна*, стажер-исследователь, Центр социокультурных исследований, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (Москва, Россия). ORCID: 0000-0002-8775-7289; ResearcherID: GLV-6876-2022; Scopus ID: 58182813400; SPIN-код: 6639-2529. E-mail: aagallyamova@hse.ru

*Комягинская Елизавета Шамилевна*, стажер-исследователь, Центр социокультурных исследований, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (Москва, Россия). ORCID: 0000-0002-8841-1722; ResearcherID: HII-5216-2022; SPIN-код: 4854-0374. E-mail: ekomyaginskaya@hse.ru

Лебедева Надежда Михайловна, доктор психологических наук, профессор, профессор департамента психологии факультета социальных наук, научный руководитель Центра социокультурных исследований, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (Москва, Россия). ORCID: 0000-0002-2046-4529; ResearcherID: H-4866-2015; Scopus ID: 8719892500; SPIN-код: 8197-3858. E-mail: nlebedeva@hse.ru

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### Гайд-интервью

Описание целей исследования, сохранение анонимности, подтверждение со стороны респондента, что участие является добровольным.

1. Опишите, пожалуйста, свой переговорный опыт [Что для вас переговоры? И далее по опыту – какие: индустрия, страны, предмет переговоров, статус или уровень участников переговоров, цели, роль респондента в переговорах].

2. Чем, по-вашему, отличаются переговоры с китайцами от других ваших партнеров?

#### Первый блок

1. Когда вы узнаете о предстоящих переговорах, какова ваша первая реакция?

2. Что вы, как правило, ожидаете от процесса переговоров с китайцами?

3. В чем заключается подготовка к переговорам? Как вы готовитесь к переговорам именно с этим партнером?

4. Как, по-вашему, какие могут быть потенциально сложные моменты в переговорах?

5. Если у вас есть опасения, с чем они могут быть связаны?

6. Вы продумываете заранее, как минимизировать эти риски?

#### Второй блок

1. Что вы считаете самым важным в процессе переговоров?

2. Как вы можете описать свою роль в процессе переговоров?

3. Что вы считаете наиболее важным для себя лично?

4. Какие репутационные риски могут быть? Чья репутация для вас важна? [Своя, организации, партнера, страны]?

5. Как, по-вашему, можно поддержать репутацию?

6. Что может вызвать негативные эмоции в переговорах?

7. Если происходит такая ситуация, как вы обычно выстраиваете дальнейший диалог?

8. Как, по-вашему, можно выстроить отношения с другой стороной?

9. Что для вас важно, чтобы сохранить отношения с партнером? [уточняющие вопросы, например: что вы подразумеваете под уважением?]

10. Что вы делаете, чтобы выстроить/сохранить доверие?

### Третий блок

1. Какой результат переговоров вы можете оценить как позитивный?
2. Что вы делаете, чтобы ваше сотрудничество было долгосрочным?

DOI: 10.22363/2313-1683-2024-21-1-157-176

EDN: VHXYGQ

UDC 159.9.072

Research article

## Russian Specialists' Perception of Negotiations with Chinese Partners: Expectations, Strategies and Challenges

Ekaterina D. Vasilyeva , Albina A. Gallyamova ,  
Elizaveta Sh. Komyaginskaya ✉, Nadezhda M. Lebedeva 

HSE University,  
20 Myasnitskaya St, Moscow, 101000, Russian Federation

✉ ekomyaginskaya@hse.ru

**Abstract.** In the context of global challenges and changing geopolitical situations around the world, Russian organizations are increasingly facing the necessity of active cooperation with countries in the Far East, especially China. The purpose of this exploratory study was to identify how Russian business representatives perceive and manage this process, with special attention to expectations and perceptions of communication effectiveness. The study focused on two key aspects: firstly, the analysis of expectations of Russian representatives, which shape their approaches to negotiations, and secondly, the assessment of their perception of the dynamics and effectiveness of these negotiations. The study sample included 13 Russian employees of Russian companies who had experience in negotiations with Chinese partners. The study used semi-structured qualitative interviews. Qualitative content analysis was used to analyze the data. Further coding and analysis of the text were carried out in the Atlas.ti. As a result of the analysis of the interview, the main topics were identified that describe the perception of the negotiation process: expectations regarding the negotiation process, strategies for preparing for negotiations, behavior strategies in negotiations, perception of behavior strategies of partners in interaction, emotions in the negotiation process, perception of a communicative situation (characteristics), perception of oneself in the process of negotiations, the perception of a negotiating partner, the perception of the effectiveness of negotiations. The study showed that successful intercultural business communication requires a combination of professional and culturally oriented approaches. Attention to cultural features and specifics and consideration of their influence on communication contributes to more effective interaction. However, difficulties arise due to the indirect style of communication and differences in the manifestation of emotions, which can make negotiations difficult. In addition, situations that are threatening to the negotiator's "face" may have an impact on professional and ethnic/civil identity. As a result of the study, the features of Russian managers' perception of intercultural business communication with Chinese partners were identified, and recommendations were formulated regarding the preparation of Russian managers for international negotiations.

**Key words:** intercultural communication, international negotiations, perception, behavior strategies, cultural differences, communication styles, identity, Russian business culture, Chinese business culture



**Acknowledgements and Funding.** The study was implemented in the framework of the Basic Research Program at the National Research University Higher School of Economics (HSE University) in 2023.

## References

- Adair, W., Brett, J., Lempereur, A., Okumura, T., Shikhirev, P., Tinsley, C., & Lytle, A. (2004). Culture and negotiation strategy. *Negotiation Journal*, 20(1), 87–111. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2004.00008.x>
- Amanatullah, E.T., Morris, M.W., & Curhan, J.R. (2008). Negotiators who give too much: Unmitigated communion, relational anxieties, and economic costs in distributive and integrative bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(3), 723–738. <https://doi.org/10.1037/a0012612>
- Batkina, A.A., & Lebedeva, N.M. (2019). Predictors of behavioral strategy choice among Russians in intercultural conflict. *Social Psychology and Society*, 10(1), 70–91. (In Russ.) <https://doi.org/10.17759/sps.2019100105>  
*Баткина А.А., Лебедева Н.М.* Предикторы выбора русскими стратегии поведения в межкультурном конфликте // Социальная психология и общество. 2019. Т. 10. № 1. С. 70–91. <https://doi.org/10.17759/sps.2019100105>
- Benetti, S., Ogliastris, E., & Caputo, A. (2021). Distributive/integrative negotiation strategies in cross-cultural contexts: A comparative study of the USA and Italy. *Journal of Management & Organization*, 27(4), 786–808. <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.47>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Cai, D.A. (2016). Looking below the surface: Comparing subtleties of U.S. and Chinese cultures in negotiation. In J. Weiss (Ed.), *Tigers roar: Asia's recovery and its impact* (pp. 213–220). New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315291413>
- Cohen, W.A. (2003). The importance of expectations on negotiation results. *European Business Review*, 15(2), 87–94. <https://doi.org/10.1108/09555340310464713>
- Cullinan, M.E., Purtell, R., & Canary, H.E. (2022). Emerging professional identity in patient hand-off routines: A practical application of performative face theory. *Health Communication*, 37(5), 577–585. <https://doi.org/10.1080/10410236.2020.1857518>
- Dervin, F. (2010). Assessing intercultural competence in language learning and teaching: A critical review of current efforts. In F. Dervin & E. Suomela-Salmi (Eds.), *New Approaches to Assessment in Higher Education* (vol. 5, pp. 155–172). Berlin: Peter Lang Verlag.
- Grigoryev, D., Fiske, S.T., & Batkhina, A. (2019). Mapping ethnic stereotypes and their antecedents in Russia: The stereotype content model. *Frontiers in Psychology*, 10, 1643. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01643>
- Grigoryev, D.S. (2022). Cognitive and motivational foundations underlying acculturation expectations: Applications of ethnic group position model. *RUDN Journal of Psychology and Pedagogics*, 19(1), 86–109. (In Russ.) <https://doi.org/10.22363/2313-1683-2022-19-1-86-109>  
*Григорьев Д.С.* Когнитивно-мотивационные основы аккультурационных ожиданий: применение модели групповой позиции этнических групп // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Психология и педагогика. 2022. Т. 19. № 1. С. 86–109. <http://doi.org/10.22363/2313-1683-2022-19-1-86-109>
- Grigoryev, D.S., & Komyaginskaya, E.S. (2023). Intergroup contact and personal and cultural Stereotypes in intercultural relations: A case of the stereotype content in Moscow for Belarusians, Chinese, Uzbeks, and Chechens. *RUDN Journal of Psychology and Pedagogics*, 20(1), 41–66. (In Russ.) <https://doi.org/10.22363/2313-1683-2023-20-1-41-66>  
*Григорьев Д.С., Комягинская Е.Ш.* Межгрупповой контакт, личные и общекультурные стереотипы в межкультурных отношениях: содержание стереотипов о белорусах, китайцах, узбеках и чеченцах в Москве // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Психология и педагогика. 2023. Т. 20. № 1. С. 41–66. <http://doi.org/10.22363/2313-1683-2023-20-1-41-66>

- Holliday, A. (2020). Culture, communication, context, and power. In J. Jackson (Ed.), *The Routledge Handbook of Language and Intercultural Communication* (pp. 39–54). London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003036210-4>
- Imahori, T.T., & Cupach, W.R. (2005). Identity management theory: Facework in intercultural relationships. In W.B. Gudykunst (Ed.), *Theorizing about Intercultural Communication* (pp. 195–210). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Jenks, C., Bhatia, A., & Lou, J. (2013). The discourse of culture and identity in national and transnational contexts. *Language and Intercultural Communication*, 13(2), 121–125. <https://doi.org/10.1080/14708477.2013.770862>
- Kim, D., Pan, Y., & Park, H.S. (1998). High-versus low-context culture: A comparison of Chinese, Korean, and American cultures. *Psychology and Marketing*, 15(6), 507–521. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1520-6793\(199809\)15:6<507::aid-mar2>3.0.co;2-a](https://doi.org/10.1002/(sici)1520-6793(199809)15:6<507::aid-mar2>3.0.co;2-a)
- Kramer, R.M. (2004). The “dark side” of social context: the role of intergroup paranoia in intergroup negotiations. In M.J. Gelfand & J.M. Brett (Eds.), *The Handbook of Negotiation and Culture* (pp. 219–237). Stanford: Stanford University Press.
- Malik, T.H. (2021). Sino-Russian negotiation styles: A cross-cultural analysis of situated patterns. *Asian Journal of Comparative Politics*, 6(1), 3–24. <https://doi.org/10.1177/2057891119887812>
- Martin, J.N., & Nakayama, T.K. (2015). Reconsidering intercultural (communication) competence in the workplace: A dialectical approach. *Language and Intercultural Communication*, 15(1), 13–28. <https://doi.org/10.1080/14708477.2014.985303>
- Michailova, S., & Hutchings, K. (2006). National cultural influences on knowledge sharing: A comparison of China and Russia. *Journal of Management Studies*, 43(3), 383–405. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00595.x>
- Michailova, S., & Worm, V. (2003). Personal networking in Russia and China: Blat and Guanxi. *European Management Journal*, 21(4), 509–519. [https://doi.org/10.1016/s0263-2373\(03\)00077-x](https://doi.org/10.1016/s0263-2373(03)00077-x)
- Moore, J. (2017). Performative face theory: A critical perspective on interpersonal identity work. *Communication Monographs*, 84(2), 258–276. <https://doi.org/10.1080/03637751.2017.1315891>
- Oliver, R.L., Balakrishnan, P.V. (Sundar), & Barry, B. (1994). Outcome satisfaction in negotiation: A test of expectancy disconfirmation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 60(2), 252–275. <https://doi.org/10.1006/obhd.1994.1083>
- Osland, J.S. (2008). Global leadership. *AIB Insights*, 8(1), 10–11.
- Osland, J.S., & Bird, A. (2000). Beyond sophisticated stereotyping: Cultural sensemaking in context. *Academy of Management Perspectives*, 14(1), 65–77. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.2909840>
- Pratt, M.G. (2016). Hybrid and multiple organizational identities. In M.G. Pratt, M. Schultz, B.E. Ashforth, & D. Ravasi (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Identity* (pp. 106–120). Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199689576.013.28>
- Puffer, S.M., & McCarthy, D.J. (2011). Two decades of Russian business and management research: An institutional theory perspective. *Academy of Management Perspectives*, 25(2), 21–36. <https://doi.org/10.5465/amp.2011.61020800>
- Ramirez-Marin, J.Y., & Brett, J.M. (2011). Relational construal in negotiation: Propositions and examples from Latin and Anglo cultures. *International Negotiation*, 16(3), 383–404. <https://doi.org/10.1163/157180611x592923>
- Salacuse, J.W. (1998). Ten ways that culture affects negotiating style: Some survey results. *Negotiation Journal*, 14(3), 221–240. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.1998.tb00162.x>
- Schaerer, M., Teo, L., Madan, N., & Swaab, R.I. (2020). Power and negotiation: Review of current evidence and future directions. *Current Opinion in Psychology*, 33, 47–51. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2019.06.013>
- Schoop, M. (2021). Negotiation communication revisited. *Central European Journal of Operations Research*, 29, 163–176. <https://doi.org/10.1007/s10100-020-00730-5>
- Schreier, M. (2012). Qualitative content analysis in practice. London: Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781529682571>

- Shapiro, D.L. (2010). Relational identity theory: A systematic approach for transforming the emotional dimension of conflict. *American Psychologist*, 65(7), 634–645. <https://doi.org/10.1037/a0020004>
- Smith, B., Sparkes, A.C., & Caddick, N. (2014). Judging qualitative research. In L. Nelson, R. Groom & P. Potrac (Eds.), *Research Methods in Sports Coaching* (pp. 192–201). London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203797549-18>
- Thomas, S.P., Thomas, R.W., Manrodt, K.B., & Rutner, S.M. (2013). An experimental test of negotiation strategy effects on knowledge sharing intentions in buyer–supplier relationships. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 96–113. <https://doi.org/10.1111/jscm.12004>
- Ting-Toomey, S. (2005). The matrix of face: An updated face-negotiation theory. In W.B. Gudykunst (Ed.), *Theorizing about Intercultural Communication* (pp. 71–92). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- Vaara, E., Tienari, J., & Kovesnikov, A. (2019). From cultural differences to identity politics: A critical discursive approach to national identity in multinational corporations. *Journal of Management Studies*, 58(8), 2052–2081. <https://doi.org/10.1111/joms.12517>
- Vasilyeva, E.D. (2020). Psychological difficulties of Russian-Chinese intercultural communication: Qualitative study of Russian entrepreneurs and employees. *Organizational Psychology*, 10(3), 124–139. (In Russ.)  
*Васильева Е.Д.* Психологические трудности в процессе российско-китайской межкультурной коммуникации: опыт качественного исследования российской деловой среды // Организационная психология. 2020. Т. 10. № 3. С. 124–139.
- Vasilyeva, E.D. (2022). *The role of face-saving strategies in intercultural and monocultural business interaction*. Ph.D. in Psychology Thesis. Moscow: HSE University. (In Russ.)  
*Васильева Е.Д.* Роль стратегий сохранения «лица» в межкультурном и монокультурном деловом взаимодействии: дис. ... канд. психол. наук. М.: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2022. 186 с.

#### Article history:

Received 12 November 2023

Revised 19 December 2023

Accepted 22 December 2023

#### For citation:

Vasilyeva, E.D., Gallyamova, A.A., Komyaginskaya, E.Sh., & Lebedeva, N.M. (2024). Russian specialists' perception of negotiations with Chinese partners: Expectations, strategies and challenges. *RUDN Journal of Psychology and Pedagogics*, 21(1), 157–176. (In Russ.) <http://doi.org/10.22363/2313-1683-2024-21-1-157-176>

#### Author's contribution:

*Ekaterina D. Vasilyeva* – data collection and processing, qualitative analysis, results description and discussion. *Albina A. Gallyamova* – data collection and processing, qualitative analysis, writing the theoretical review and discussion. *Elizaveta Sh. Komyaginskaya* – data collection and processing, qualitative analysis, text editing. *Nadezhda M. Lebedeva* – research concept and design, writing of conclusions, text editing.

#### Conflicts of interest:

The authors declare that there is no conflict of interest.

#### Bio notes:

*Ekaterina D. Vasilyeva*, PhD in Psychology, Research Fellow, Centre for Sociocultural Research, HSE University (Moscow, Russia). ORCID: 0000-0002-7814-953X; ResearcherID: X-8185-2018; SPIN-code: 8077-0132. E-mail: edvasilyeva@hse.ru

*Albina A. Gallyamova*, Research Intern, Center for Sociocultural Research, HSE University (Moscow, Russia). ORCID: 0000-0002-8775-7289; ResearcherID: GLV-6876-2022; Scopus ID: 58182813400; SPIN-code: 6639-2529. E-mail: aagallyamova@hse.ru

*Elizaveta Sh. Komyaginskaya*, Research Intern, Center for Sociocultural Research, HSE University (Moscow, Russia). ORCID: 0000-0002-8841-1722; ResearcherID: HII-5216-2022; SPIN-code: 4854-0374. E-mail: ekomyaginskaya@hse.ru

*Nadezhda M. Lebedeva*, Doctor of Psychology, Academic Supervisor, Centre for Sociocultural Research, Professor, Faculty of Social Science, School of Psychology, HSE University (Moscow, Russia). ORCID: 0000-0002-2046-4529; ResearcherID: H-4866-2015; Scopus ID: 8719892500; SPIN-code: 8197-3858. E-mail: nlebedeva@hse.ru