

МЕЖКУЛЬТУРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПЕРЕГОВОРНОГО ПОВЕДЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ И МЕНЕДЖЕРОВ В УЗБЕКИСТАНЕ: ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

Сохранная Татьяна Валерьевна

*Директор школы языка и коммуникации, Сингапурский институт развития менеджмента в
г. Ташкенте
tsokhrannaya@mdist.uz*

Аннотация - статья посвящена предварительному теоретико-эмпирическому анализу межкультурных различий в переговорном поведении предпринимателей и менеджеров Узбекистана в контексте повышения организационной эффективности. Актуальность обусловлена растущей вовлечённостью узбекистанских компаний в международное деловое взаимодействие при одновременном дефиците эмпирических данных о переговорных стратегиях в центрально-азиатском контексте. Цель работы - определить теоретически ожидаемые связи между культурными ориентациями личности (индивидуализм/коллективизм), культурным интеллектом, силой этнической идентичности и предпочитаемыми стратегиями разрешения переговорных ситуаций. На основе обзора литературы сформулированы семь гипотез (H1-H7), связывающих конструкты INDCOL-16 (Triandis, Gelfand), сокращённой шкалы культурного интеллекта CQS (Ang и др.), пересмотренной шкалы этнической идентичности MEIM-R (Phinney, Ong) и опросника стратегий управления конфликтом DUTCH (De Dreu и др.) с воспринимаемой эффективностью переговоров и организации в целом. Разработан билингвальный (русско-английский) инструмент сбора данных в форме структурированного онлайн-опроса; сбор эмпирических данных на момент подготовки статьи не завершён, в связи с чем раздел результатов представляет ожидаемые, теоретически обоснованные направления связей, подлежащие проверке на последующем этапе диссертационного исследования. Целевой объём основной выборки составляет 80–100 респондентов из числа предпринимателей и менеджеров, ведущих деловую деятельность на территории Узбекистана; надёжность большинства шкал инструмента предварительно подтверждена на пилотной выборке. Работа опирается на принцип гипотетико-дедуктивного исследования и учитывает институциональный контекст современных управленческих реформ в Узбекистане, создающих дополнительные условия для развития переговорных компетенций менеджеров. Полученные теоретические выводы призваны служить основой для последующей эмпирической проверки и практических рекомендаций в области переговорной подготовки. Статья вносит вклад в систематизацию изучения кросс-культурных переговоров в малоизученном региональном контексте и намечает практические ориентиры для программ переговорной подготовки менеджеров в Узбекистане, а также для последующих сопоставительных исследований в странах Центральной Азии.

Ключевые слова - деловые переговоры; межкультурные различия; организационная эффективность; индивидуализм и коллективизм; культурный интеллект; этническая идентичность; стратегии управления конфликтом; предприниматели; Узбекистан; кросс-культурный менеджмент.

ВВЕДЕНИЕ

Деловые переговоры выступают одним из ключевых механизмов координации интересов внутри и между организациями, а их эффективность напрямую влияет на устойчивость и результативность бизнеса. В условиях глобализации всё большее число предпринимателей и менеджеров Узбекистана

вовлекается в переговорные процессы с партнёрами, представляющими иные культурные традиции, нормы коммуникации и ожидания относительно ведения деловых отношений. При этом значительная часть существующих исследований переговорного поведения выполнена на материале западных, восточноазиатских или ближневосточных выборок, тогда как страны Центральной Азии, включая Узбекистан, остаются непредставленными в эмпирической литературе по кросс-культурным переговорам.

Научная проблема исследования заключается в отсутствии систематизированных данных о том, каким образом культурные ориентации личности, а именно уровень индивидуализма/коллективизма, культурный интеллект и сила этнической идентичности - соотносятся с предпочитаемыми стратегиями разрешения переговорных ситуаций у предпринимателей и менеджеров в Узбекистане, а также в какой мере эти связи опосредуют воспринимаемую организационную эффективность.

Целью настоящей работы является формирование и обоснование теоретической модели, связывающей культурные ориентации личности со стратегиями переговорного поведения и организационной эффективностью, а также определение ожидаемых направлений этих связей на основе анализа литературы и валидированных психометрических инструментов.

Задачи исследования: 1) систематизировать теоретические подходы к изучению культурных различий в переговорном поведении; 2) обосновать выбор психометрических инструментов измерения индивидуализма/коллективизма, культурного интеллекта, этнической идентичности и стратегий управления конфликтом; 3) сформулировать гипотезы о связи данных конструкторов со стратегиями переговоров и организационной эффективностью; 4) описать методологию эмпирической проверки гипотез; 5) представить ожидаемые результаты и наметить их теоретическую и практическую значимость.

Объектом исследования выступает переговорное поведение предпринимателей и менеджеров, предметом - межкультурные различия в стратегиях ведения переговоров и их связь с организационной эффективностью в контексте Узбекистана.

Гипотезы исследования (H1-H7):

H1. уровень коллективизма положительно связан с предпочтением интегративной (проблемно-решающей) стратегии переговоров.

H2. уровень индивидуализма положительно связан с предпочтением доминирующей (форсирующей) стратегии переговоров.

H3. культурный интеллект положительно связан с воспринимаемой эффективностью переговоров.

H4. сила этнической идентичности положительно связана с предпочтением компромиссной стратегии.

H5. метакогнитивный компонент культурного интеллекта смягчает негативную связь между культурной дистанцией сторон и результативностью переговоров.

H6. сочетание высокого культурного интеллекта и высокого уровня

коллективизма положительно связано с воспринимаемой организационной эффективностью.

H7. управленческий опыт положительно связан с гибкостью (адаптивностью) выбора переговорной стратегии в зависимости от контекста.

Научная новизна работы состоит в том, что впервые предпринимается попытка эмпирически операционализировать и теоретически связать четыре валидированных психометрических конструкта - INDCOL-16, CQS, MEIM-R и DUTCH - применительно к выборке предпринимателей и менеджеров Узбекистана, а также в систематизации ожидаемых связей как основы для последующего эмпирического этапа диссертационного исследования.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Начиная с классических работ Хофстеде (Hofstede, 2001; Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010), культурные измерения, в первую очередь дистанция власти и индивидуализм/коллективизм, рассматриваются как ключевые предикторы различий в деловом взаимодействии между странами. Салакьюз (Salacuse, 1998) на основе межстранового опроса менеджеров показал, что культурная принадлежность переговорщика систематически связана с предпочитаемым стилем ведения переговоров, включая ориентацию на выигрыш-выигрыш либо выигрыш-проигрыш. Бретт и Гелфанд (Brett, 2007; Gelfand, Brett, 2004) развили это направление, предложив рамку, согласно которой культура влияет не столько на содержание позиций сторон, сколько на процессуальные аспекты переговоров - способы обмена информацией, темп уступок и интерпретацию невербальных сигналов. Адэйр и Бретт (Adair, Brett, 2005) эмпирически подтвердили культурную обусловленность последовательности переговорных действий («переговорного танца»).

Индивидуализм и коллективизм. Триандис и Гелфанд (Triandis, Gelfand, 1998) предложили различать горизонтальные и вертикальные формы индивидуализма и коллективизма и разработали шкалу INDCOL, широко применяемую в кросс-культурных исследованиях организационного поведения. Коллективистская ориентация связывается в литературе с предпочтением интегративных, кооперативных стратегий разрешения разногласий, тогда как индивидуалистическая - с более конкурентным, ориентированным на собственный результат поведением (Thomas, Kilmann, 1974; Rahim, 1983).

Культурный интеллект. Конструкт культурного интеллекта (CQ), введённый Эрли и Анг (Earley, Ang, 2003) и операционализированный в шкале CQS (Ang и др., 2007), описывает способность личности эффективно функционировать в культурно разнородных условиях через когнитивный, метакогнитивный, мотивационный и поведенческий компоненты. Метаанализы демонстрируют устойчивую положительную связь CQ с эффективностью межкультурного взаимодействия, включая переговорные контексты, однако большинство таких работ выполнено на выборках экспатриантов и международных менеджеров, а не локальных предпринимателей развивающихся рынков.

Этническая идентичность. Пересмотренная шкала измерения этнической идентичности MEIM-R (Phinney, Ong, 2007) фиксирует силу и определённость идентификации личности с этнической группой. В условиях полиэтнического общества, каким является Узбекистан, сила этнической идентичности может опосредовать выбор переговорных стратегий через нормы группового доверия и лояльности, что остаётся малоизученным эмпирически.

Стратегии управления конфликтом. Опросник DUTCH (De Dreu, Evers, Beersma, Kluwer, Nauta, 2001), разработанный как валидная альтернатива более раннему инструменту ROCI-II (Rahim, 1983), выделяет пять стратегий поведения в конфликтной/переговорной ситуации: уступчивость, компромисс, доминирование, избегание и проблемно-решающее (интегративное) поведение. Данная типология согласуется с классической моделью Томаса-Килманна (Thomas, Kilmann, 1974) и признана надёжным инструментом измерения переговорного стиля в организационном контексте.

Переговорные практики в Узбекистане. В Узбекистане масштабные реформы государственного управления, инициированные Президентом страны Ш.М. Мирзиёевым с 2016 года, создают качественно новые институциональные условия для переговорного взаимодействия в организациях (Мирзиёев, 2017). Президент прямо указал: «необходимо поэтапно отказаться от чрезмерно централизованного управления» и «совершенствовать методы и приёмы, обеспечивающие тесное сотрудничество» (Мирзиёев, 2018). Всё это предполагает освоение современных переговорных компетенций - умения вести сложные многосторонние переговоры, находить взаимовыгодные решения, строить устойчивые партнёрства. Данные реформы принципиально отличаются от предшествующих тем, что не ограничиваются изменением организационных структур, но системно затрагивают культуру управленческого взаимодействия., что открывает дополнительное пространство для данного исследования и подтверждает его актуальность.

Пробел в литературе. Несмотря на обширный объем исследований культуры и переговоров, эмпирические данные о предпринимателях и менеджерах Центральной Азии практически отсутствуют. Существующие работы по деловой культуре Узбекистана носят преимущественно описательный, культурологический характер и не опираются на валидированные психометрические инструменты, что ограничивает возможность сопоставления результатов с международными исследованиями. Настоящая работа нацелена на восполнение этого пробела путём применения признанных международных шкал к локальной выборке.

МЕТОДОЛОГИЯ

Дизайн исследования. Применяется количественный кросс-секционный дизайн с использованием структурированного онлайн-опроса, что позволяет одновременно измерить культурные ориентации личности, стратегии переговорного поведения и воспринимаемую организационную эффективность на достаточно широкой выборке. Выбор кросс-секционного, а не лонгитюдного

дизайна обусловлен ограниченными временными рамками диссертационного исследования и характером проверяемых гипотез, которые предполагают выявление устойчивых связей между относительно стабильными культурными ориентациями личности и предпочитаемыми переговорными стратегиями, а не анализ их изменения во времени. Исследование строится по дедуктивной логике: на основе теоретического обзора литературы сформулированы семь гипотез (H1-H7), которые проверяются эмпирически на основе количественных данных, что соответствует гипотетико-дедуктивной модели научного исследования, принятой в кросс-культурной психологии и менеджменте.

Инструмент. Разработан билингвальный (русско-английский) опросник, объединяющий четыре валидированных шкалы: INDCOL-16 (Triandis, Gelfand, 1998) для измерения индивидуализма/коллективизма; сокращённую версию CQS (Ang и др., 2007) для измерения культурного интеллекта; MEIM-R (Phinney, Ong, 2007) для измерения силы этнической идентичности; DUTCH (De Dreu и др., 2001) для измерения предпочитаемых стратегий управления конфликтом/переговорами. Опросник реализован в форме Google Forms с автоматической выгрузкой ответов в Google Sheets. Блок демографических и профессиональных характеристик включает вопрос об отраслевой принадлежности респондента, переработанный по итогам рецензирования научным руководителем из открытого текстового поля в вопрос закрытого типа с 11 отраслевыми категориями и вариантом «другое».

Итоговый опросник включает шесть тематических блоков и порядка 70 пунктов: (1) социально-демографический и профессиональный блок; (2) шкала индивидуализма/коллективизма INDCOL-16; (3) сокращённая шкала культурного интеллекта CQS; (4) шкала этнической идентичности MEIM-R; (5) опросник стратегий управления конфликтом DUTCH; (6) блок вопросов о воспринимаемой эффективности переговоров и организации. Ответы на большинство пунктов фиксируются по пятибалльной шкале Лайкерта. Билингвальная версия инструмента подготовлена методом прямого и обратного перевода (back-translation) с привлечением независимого переводчика для проверки смысловой эквивалентности русско- и англоязычных формулировок. На пилотной выборке из 15 респондентов проведена предварительная проверка надёжности шкал: коэффициент α Кронбаха по большинству субшкал составил от 0,77 до 0,98, что соответствует хорошему и отличному уровню внутренней согласованности; исключение составила субшкала избегания (Avoiding) опросника DUTCH ($\alpha = 0,39$), для которой запланирован дополнительный анализ формулировок пунктов перед основным этапом сбора данных.

Выборка. Целевая совокупность - предприниматели и менеджеры, ведущие деловую деятельность на территории Узбекистана. Предполагается формирование выборки методом целевого (purposive) и снежного (snowball) отбора через профессиональные сети, деловые объединения и личные контакты, с последующей проверкой достаточности выборки для планируемых статистических процедур. Респонденты должны иметь опыт участия в деловых переговорах. Ориентировочный целевой объём выборки составляет 80-100

респондентов, что признаётся приемлемым для планируемых процедур корреляционного и регрессионного анализа при заданном числе предикторов и ожидаемом размере эффекта. На промежуточном этапе сбора данных отмечается смещение выборки в сторону респондентов из Ташкента и сферы образования, что будет учтено при интерпретации результатов, в частности при проверке гипотез H2 и H6, и по возможности скорректировано за счёт целенаправленного расширения выборки на этапе завершения сбора данных.

Процедура. Опрос распространяется онлайн через форму Google Forms; участие является добровольным и анонимным, участникам предоставляется информация о цели исследования, ожидаемой продолжительности заполнения и порядке использования данных, а также контактные данные исследователя для возможных вопросов. Персональные идентифицирующие данные (Ф.И.О., контакты) не собираются; результаты используются исключительно в агрегированном виде для целей диссертационного исследования, что соответствует принципам исследовательской этики применительно к опросам с участием людей. Средняя продолжительность заполнения оценивается по итогам пилотного тестирования инструмента в 15-20 минут.

Планируемый анализ данных. После завершения сбора данных на основной выборке предусматриваются: проверка надёжности шкал (α Кронбаха); описательная статистика по всем конструктам с проверкой допущений о нормальности распределения; корреляционный анализ связей между культурными ориентациями и стратегиями переговоров; иерархический множественный регрессионный анализ для проверки H1-H4 и H6-H7 с последовательным включением контрольных переменных (пол, возраст, отрасль, управленческий опыт); анализ модерации для проверки H5 (в частности, с использованием инструментария типа PROCESS). Обработка данных будет выполнена в SPSS, R и/или Python; уровень статистической значимости устанавливается на уровне $p < 0,05$.

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Поскольку сбор эмпирических данных на момент подготовки настоящей статьи не завершён, в данном разделе представлены не эмпирические, а теоретически обоснованные ожидаемые направления связей между исследуемыми конструктами, сформулированные на основе анализа литературы (см. раздел «Обзор литературы»). Данные направления рассматриваются как рабочая гипотетическая модель, подлежащая последующей эмпирической проверке.

Гипотеза	Конструкты	Ожидаемое направление связи
H1	Коллективизм (INDCOL-16) → интегративная стратегия (DUTCH)	Положительная
H2	Индивидуализм (INDCOL-16) → форсирующая стратегия (DUTCH)	Положительная
H3	Культурный интеллект (CQS) → эффективность переговоров	Положительная
H4	Этническая идентичность (MEIM-	Положительная

	R) → компромиссная стратегия (DUTCH)	
H5	Метакогнитивный CQ × культурная дистанция → результативность переговоров	Модерация (смягчающий эффект)
H6	CQ × коллективизм → воспринимаемая организационная эффективность	Положительная (взаимодействие)
H7	Управленческий опыт → адаптивность выбора стратегии	Положительная

Ожидается, что коллективистская ориентация (H1) будет положительно связана с интегративной стратегией переговоров, отражающей ориентацию на сохранение долгосрочных отношений и групповую гармонию, характерную для коллективистских культур (Triandis, Gelfand, 1998; Salacuse, 1998). Индивидуалистическая ориентация (H2), напротив, предположительно будет ассоциироваться с более выраженной ориентацией на форсирующую, конкурентную стратегию.

Культурный интеллект (H3) рассматривается как ресурс, повышающий способность переговорщика адаптировать поведение к культурному контексту партнёра, что, согласно предшествующим метааналитическим данным по другим выборкам, должно положительно сказываться на воспринимаемой эффективности переговоров. Ожидается также, что сила этнической идентичности (H4) будет положительно связана с предпочтением компромиссной стратегии как способа сохранения внутригруппового доверия.

Наиболее теоретически значимой представляется проверка модерационного эффекта метакогнитивного компонента CQ (H5): предполагается, что при высоком уровне данного компонента негативная связь между культурной дистанцией сторон и результативностью переговоров будет ослабевать. Взаимодействие культурного интеллекта и коллективизма (H6) рассматривается как потенциальный предиктор воспринимаемой организационной эффективности в целом, а управленческий опыт (H7) - как фактор, повышающий гибкость выбора стратегии в зависимости от ситуационного контекста.

ОБСУЖДЕНИЕ

Представленная теоретическая модель позволяет по-новому взглянуть на переговорное поведение в деловой культуре Узбекистана, для которой характерно сочетание коллективистских норм, унаследованных от традиционного и советского периодов, с усиливающейся интеграцией в международные рынки. В отличие от результатов, полученных на западных выборках, где индивидуалистическая ориентация зачастую доминирует, в контексте Узбекистана ожидается более выраженная роль коллективистских факторов, что согласуется с описательными культурологическими наблюдениями, но требует эмпирического подтверждения.

Если ожидаемые связи подтвердятся эмпирически, это будет означать, что

программы развития переговорных компетенций для узбекистанских менеджеров должны в большей степени опираться на развитие культурного интеллекта и учитывать значимость групповой идентичности, а не ограничиваться универсальными западными моделями переговорного тренинга.

Ограничения работы. На данном этапе ограничения носят преимущественно методологический и дизайнерский характер: 1) кросс-секционный дизайн не позволяет делать выводы о причинно-следственных связях; 2) целевой и снежный методы формирования выборки ограничивают внешнюю валидность результатов; 3) использование метода самоотчёта создаёт риск систематических искажений (социальная желательность, общий метод-эффект); 4) билингвальная адаптация инструментов требует дополнительной проверки эквивалентности перевода; 5) на момент подготовки статьи эмпирические данные отсутствуют, вследствие чего представленные результаты носят предварительный, теоретический характер и подлежат проверке после завершения сбора данных.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В статье систематизирована теоретическая модель, связывающая индивидуализм/коллективизм, культурный интеллект, этническую идентичность и стратегии управления конфликтом с эффективностью переговоров и организации в целом применительно к предпринимателям и менеджерам Узбекистана. Сформулированы семь гипотез (H1-H7) и описана методология их эмпирической проверки на основе билингвального опросника, объединяющего шкалы INDCOL-16, CQS, MEIM-R и DUTCH. Теоретическая значимость работы состоит в расширении географии эмпирических исследований кросс-культурных переговоров на малоизученный региональный контекст - деловую среду Узбекистана и Центральной Азии в целом.

Практическая значимость работы заключается в создании теоретической основы для программ переговорной подготовки менеджеров, рекомендаций для HR-подразделений по формированию переговорных команд и консультирования руководителей, ведущих переговоры с иностранными партнёрами, с учётом специфики деловой культуры Узбекистана.

Представленные результаты носят предварительный, теоретический характер и подлежат эмпирической проверке с учётом описанных выше методологических ограничений. Направления дальнейших исследований включают завершение сбора данных до целевого объёма выборки (80-100 респондентов), проверку гипотез методами корреляционного, регрессионного и модерационного анализа, уточнение психометрических свойств отдельных субшкал и сопоставление результатов с данными по другим странам Центральной Азии.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. О Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан: Указ Президента Республики Узбекистан от 7 февраля 2017 г., № УП-4947. - Ташкент,

2017.

2. Об утверждении Концепции административной реформы в Республике Узбекистан: Указ Президента Республики Узбекистан. - Ташкент, 2017.
3. Мирзиёев Ш.М. Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису. - Ташкент, 2018.
4. Adair W. L., Brett J. M. The negotiation dance: Time, culture, and behavioral sequences in negotiation // *Organization Science*. - 2005. - Т. 16, № 1. - С. 33-51.
5. Ang S., Van Dyne L., Koh C., Ng K. Y., Templer K. J., Tay C., Chandrasekar N. A. Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance // *Management and Organization Review*. - 2007. - Т. 3, № 3. - С. 335-371.
6. Brett J. M. *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries*. - San Francisco: Jossey-Bass, 2007. - 274 c.
7. De Dreu C. K. W., Evers A., Beersma B., Kluwer E. S., Nauta A. A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace // *Journal of Organizational Behavior*. - 2001. - Т. 22, № 6. - С. 645-668.
8. Earley P. C., Ang S. *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. - Stanford: Stanford University Press, 2003. - 379 c.
9. Fisher R., Ury W. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. - Boston: Houghton Mifflin, 1981. - 161 c.
10. Gelfand M. J., Brett J. M. (Eds.) *The Handbook of Negotiation and Culture*. - Stanford: Stanford University Press, 2004. - 456 c.
11. Hofstede G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. - 2nd ed. - Thousand Oaks: Sage, 2001. - 596 c.
12. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. - 3rd ed. - New York: McGraw-Hill, 2010. - 561 c.
13. Phinney J. S., Ong A. D. Conceptualization and measurement of ethnic identity: Current status and future directions // *Journal of Counseling Psychology*. - 2007. - Т. 54, № 3. - С. 271-281.
14. Rahim M. A. A measure of styles of handling interpersonal conflict // *Academy of Management Journal*. - 1983. - Т. 26, № 2. - С. 368-376.
15. Salacuse J. W. Ten ways that culture affects negotiating style: Some survey results // *Negotiation Journal*. - 1998. - Т. 14, № 3. - С. 221-240.
16. Thomas K. W., Kilmann R. H. *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. - Tuxedo, NY: Xicom, 1974.
17. Triandis H. C., Gelfand M. J. Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism // *Journal of Personality and Social Psychology*. - 1998. - Т. 74, № 1. - С. 118-128.