

СОФИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“

Философски факултет

Катедра "Реторика"

Евгени Петров Иванов

**Реторическа аргументация в политически и бизнес
преговори. Сравнителен анализ**

АВТОРЕФЕРАТ

На дисертационен труд за придобиване на образователна и научна степен
„доктор“ по професионално направление 2.3 – Философия (Реторика в
преговорния процес)

Научен ръководител
Доц.д-р. Виржиния Радева

София

2021

Дисертационният труд се състои от увод, четири глави, заключение и списък с библиография. Общият обем е 228 страници, 8 таблици и 11 фигури. Използваната научна литература е отбелязана в библиографията към дисертационния труд.

Съдържание на дисертационния труд

Съдържание

Увод.....	2
ГЛАВА I. СЪЩНОСТ НА ПРЕГОВОРИТЕ. РЕТОРИЧЕСКА АРГУМЕНТАЦИЯ.....	7
I. РЕТОРИЧЕСКА АРГУМЕНТАЦИЯ. СЪЩНОСТ.....	7
II. ПРЕГОВОРИ.....	14
III. ПРЕГОВОРИТЕ КАТО ФОРМА НА КОМУНИКАЦИЯ. ПРЕОДОЛЯВАНЕ НА РАЗЛИЧИЯТА.....	19
IV. ВИДОВЕ ПРЕГОВОРИ. КЛАСИФИКАЦИЯ.....	21
A. ПРАГМАТИЗЪМ.....	28
Б. СЕБЕКОНТРОЛ.....	29
В. ЕМОЦИОНАЛНА ИНТЕЛИГЕНТНОСТ.....	31
Г. ИЗГРАЖДАНЕ НА ДОВЕРИЕ.....	32
V. ПРЕГОВОРНА СТРУКТУРА. ПОДГОТОВКА.....	36
A. ПЛАНИРАНЕ.....	39
Б. ДИСКУСИЯ.....	43
В. ПРЕДЛОЖЕНИЕ.....	44
Г. ОТСТЪПКИ.....	46
Д. ЗАТВАРЯНЕ НА СДЕЛКАТА.....	48
VI. СТОЙНОСТ.....	50
VII. ПРОМЕНЛИВИ.....	51
VIII. SWOT / ССВЗ.....	53
IX. РИСК.....	54
X. ПРЕГОВОРНИ СТРАТЕГИИ.....	55
XI. ПРЕГОВОРНИ ТАКТИКИ.....	61
XII. ПРЕГОВОРНИ ЕЛЕМЕНТИ.....	65
XIII. ПРЕГОВОРЕН СТИЛ.....	72
ГЛАВА II. БИЗНЕС ПРЕГОВОРИ. МЕЖДУКУЛТУРНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗЛИЧИЯ.....	81
I. КУЛТУРИ И МЕЖДУКУЛТУРНИ РАЗЛИЧИЯ.....	86
II. МЕЖДУКУЛТУРЕН ДИАЛОГ.....	95
III. КОНЦЕПЦИЯ НА Е. ХОЛ.....	99
IV. МОНОХРОМНИ И ПОЛИХРОМНИ КУЛТУРИ.....	104
V. ИНДИВИДУАЛИЗЪМ И КОЛЕКТИВИЗЪМ.....	105
VI. МОДЕЛ НА МЕЖДУКУЛТУРНА КОМУНИКАЦИЯ НА РИЧАРД ЛУИС.....	108
VII. МОДЕЛЪТ LESCANT НА ДЕЙВИД ВИКТОР.....	109
VIII. МОДЕЛ VOM НА КЛУКХОН И ЩРОДБЕК.....	110
IX. КУЛТУРНИ СТЕРЕОТИПИ.....	111
X. РОЛЯТА НА КУЛТУРАТА В ТРАНСГРАНИЧНИТЕ ПРЕГОВОРИ.....	113
A. ИЗБОР НА ПРЕГОВАРЯЩИ И ПРОТОКОЛ.....	116
Б. ОБЩУВАНЕ.....	117
В. СКЛОННОСТ КЪМ РИСК.....	117
XI. ГЛОБАЛНА ПЕРСПЕКТИВА.....	119
XII. СЕМЕЙНИ ВРЪЗКИ И КУЛТУРЕН ШОК.....	122
XIII. МЕЖДУНАРОДЕН БИЗНЕС. ПРАВИТЕЛСТВЕН КОНТРОЛ И БЮРОКРАЦИЯ.....	124
A. НЕСТАБИЛНОСТ И ПРОМЕНИ.....	125
Б. ЮРИДИЧЕСКИ ПЛУРАЛИЗЪМ.....	126

В. ПОЛИТИЧЕСКИ ПЛУРАЛИЗЪМ.....	127
Г. ВАЛУТНИ КОЛЕБАНИЯ И ОБМЕН.....	128
XIV. РЕТОРИЧЕСКА АРГУМЕНТАЦИЯ ПРИ БИЗНЕС ПРЕГОВОРИТЕ.....	130
ГЛАВА III. КОРПОРАТИВНА КУЛТУРА. ВИРТУАЛНИ ЕКИПИ И УПРАВЛЕНИЕ.....	133
I. ГЛОБАЛИЗАЦИЯ.....	134
II. МЕЖДУНАРОДНА БИЗНЕС СРЕДА.....	139
III. МЕЖДУНАРОДНА ТЪРГОВИЯ.....	141
IV. МУЛТИНАЦИОНАЛНИ КОМПАНИИ И КОРПОРАТИВНА КУЛТУРА.....	142
V. УПРАВЛЕНИЕ НА ВИРТУАЛНИ ЕКИПИ.....	147
VI. ТЕХНОЛОГИИ.....	152
А. <i>ПО ЕДНО И СЪЩО ВРЕМЕ, НА РАЗЛИЧНО МЯСТО</i>	153
Б. <i>В РАЗЛИЧНО ВРЕМЕ, НА РАЗЛИЧНО МЯСТО</i>	154
VII. ЕЗИК И РЕТОРИКА.....	155
VIII. РОДОВИ ВЪПРОСИ.....	158
ГЛАВА IV. МЕЖДУНАРОДНИ ПОЛИТИЧЕСКИ И БИЗНЕС ПРЕГОВОРИ В КОНТЕКСТА НА ГЛОБАЛНАТА ИКОНОМИКА. СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ.....	165
I. МЕЖДУНАРОДНИ ОТНОШЕНИЯ И ВЪНШНА ПОЛИТИКА. ОСНОВА ЗА ВОДЕНЕ НА ПРЕГОВОРИ.....	166
II. РЕГИОНАЛНА ИНТЕГРАЦИЯ – ОСНОВА ЗА ВОДЕНЕ НА МЕЖДУНАРОДНИ (БИЗНЕС) ПРЕГОВОРИ...	177
III. СЪЩНОСТ НА ПОЛИТИЧЕСКИТЕ ПРЕГОВОРИ. ЦЕЛИ И СТРАТЕГИИ.....	193
IV. СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ НА БИЗНЕС И ПОЛИТИЧЕСКИ ПРЕГОВОРИ.....	207
V. РЕТОРИЧЕСКА АРГУМЕНТАЦИЯ ПРИ ПОЛИТИЧЕСКИ ПРЕГОВОРИ.....	215
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	218
ПРИНОСНИ МОМЕНТИ.....	221
БИБЛИОГРАФИЯ.....	222

Обща характеристика и изложение на дисертационния труд

Дисертационният труд изследва особеностите на преговорния процес, конструкцията и последователността. Изследва етапите, през които преговорите преминават. Цели да изясни приликите и разликите между политическите и бизнес преговорите. За да стигне до особеностите, проследява тънкостите на преговорния процес от започването му до сключването на сделката. Международната бизнес среда приема за своя отправна точка глобална перспектива с фокус върху разбирането на глобалната икономика, процеса на глобализация и нейното въздействие върху международните бизнес организации. Поради това настоящият анализ изследва и преговорите в международна среда и отношенията между представителите на отделните нации и култури. Имам опит в колаборацията между екипи, съставени от различни националности. В разработката изхождам от лични наблюдения, които сравнявам с тези на изследователите. Участвал съм в преговори между екипи във връзка с планиране и предлагане на продукт, което също служи като отправна точка на споделеното ми лично мнение. Лични наблюдения споделям и в частта за виртуалните екипи, където също имам богат опит и познавам добре как функционират те, как се изграждат и взаимодействат помежду си.

Актуалност: Предлагам темата с оглед на нейната значимост. Тя е в унисон със съвременното, настоящите тенденции за трансгранични преговори и колаборация между народите. Отворени граници в условия на глобална търговия и лесно навлизане на нови пазари през онлайн канали. Международните преговори са връзката между бизнес и политическите преговори. Друг особено актуален въпрос, на който акцентира дисертационният труд. Бизнес преговорите защитават бизнеса на съответната компания, холдинг, корпорация.

Но в определени моменти, когато се свързват с външната полит на една страна, стават международни и бизнес преговори.

Целите на изследването са да направя сравнителен анализ на политическите и бизнес преговорите, като разгледам и специфичните им особености. Това става въз основа на достиженията на другите изследователи и моите лични наблюдения и опит.

Методът на изследването е теоретичен анализ, базиран на концепции от изследователи, но насочен към реторическата аргументация на преговорите – същност, техники, похвати специфики и разлики.

Структурата на дисертацията следва поставените задачи, като целите на преговорите се поставят и защитават в целия текст.

Първа глава е необходима част от изследването предвид обширната теоретична рамка, очертана от изследователите. Изяснява се същността на реторическата аргументация, историческото развитие. Представа се реторическо доказателство и формалнологическо доказателство. От предметната област зависи да се ползва реторическата аргументация в привеждането на аргументи с цел убеждаване на слушателите. Те се проявяват чрез нравствените характеристики на говорещия и се явява публично разсъждение.

Х. Перелман разграничава аргументацията от доказателството. Според автора това е така, защото целта на аргументацията е да спечели аудиторията, а доказателството е насочено към истината. Един аргумент може да се яви като много силен пред една аудитория, и слаб пред друга. Той противопоставя аргументацията и доказателството, оттам идва и неангажираността на аргументатора да доказва истината в аргументацията. За него логическата стойност на аргументите се обяснява като някои такива могат да бъдат ефективни в една ситуация, а в друга ненужни, т.е. той абсолютизира едни или други съждения. Отнася истинността към въздействието върху аудиторията. Представя се моделът на Стивън Тулмин на реторическата аргументация, също и сравнение между формалнологическо доказателство и реторическо доказателство (аргументация).

Изясняват се основните положения и се преминава към разглеждането на видовете преговори. Едни автори ги класифицират като интегративни и дистрибутивни, а други допълват с делови, бизнес, международни преговори, при кризисни ситуации, преговори между синдикати, политически преговори. В литературата най-често изследователите говорят за дистрибутивните и интегративните преговори като вид, поради причината, че те разпределят най-основно стойността. Въпреки това добавям, че в деловите отношения, куфарът на бизнесмена трябва винаги да съдържа цял набор от умения, които да го подпомагат в процеса на договаряне. Примери са познаването и прилагане на стратегии, техники, тактики, убеждаващи умения, създаване на стойност, ефективна комуникация и др. към видовете преговори също така често срещани бих добавил екипните преговори. Екипно договаряне е това, при което поне една от страните е съставена от повече от един човек. Примерите за преговори на екип включват преговори по договори между ръководството на компанията и друга организация, договарящи възможно сливане

Дистрибутивни са преговори, в които страните се надпреварват за разпределянето (дистрибуцията) на определено количество стойност. Основен въпрос при дистрибутивните преговори е „кой ще получи по-голяма стойност?“. В този вид преговорите това, което получава едната страна е за сметка на другата.

При този вид преговори, терминът win-lose подходящо изобразява какво стои зад дистрибутивните преговори като смисъл и значение. При дистрибутивното договаряне стойността, която е заложена, е фиксирана и целта на всяка от страните е да получи възможно най-много от нея. Всяка отстъпка, която страната направи, ще бъде за сметка на собствения дял. Парична единица в повече за продавача, е такава по-малка за купувача. Така двете страни (напр. купувач и продавач) се съревновават в опит да извлекат по-голяма изгода за себе си. Репутацията или взаимоотношенията не са от голямо значение тук. Преговарящите не са склонни да приемат по-ниска изгода като инвестиция в бъдещо развитие на партньорството. Понякога в тези ситуации продавачът може да е напълно непозната страна, с която другата да не планира бъдещи отношения по никакъв начин – например при покупка на недвижим имот. Преди и след транзакцията, взаимоотношенията между страните не оказват никаква тежест на преследваната стойност по сделката. Дистрибутивните преговори продават интереса така, че да генерира по-голяма полза, да разделят каквото има за делене между страните

Информацията е от съществено значение. Колкото повече едната страна знае относно преговорните качества на другата, и колкото по-малко знае за реалните предпочитания и слабости, толкова по-силна би била позицията на последната. Това означава, че информацията е сила, от която преговарящите трябва да се възползват, за което стана дума по-горе. Разумно е да се проучи положението на партньорите и предпочитанията им – техните реални интереси и някакви ограничения, пред които са изправени, ако има такива, техните предпочитания сред различните варианти. Важно е информацията не само да се събира, но и да се използва. Като универсално правило е да не се прекалява дори при дистрибутивните преговори поради съществуващия риск партньорите да се откажат и до сделка да не се стигне (Хортън 2016). Препоръчително е да не се разкриват истинските намерения относно това защо едната страна желае сключване на сделка, интереси, опции и ограничения пред преговарящия, както и точката, в която би напуснала преговорите. Добре е другата страна да е наясно, че пред преговарящия съществуват и други опции, ако дадената сделка не се осъществи.

Интегративни са преговорите, в които страните си сътрудничат и извличат едновременно ползи, интегрирайки взаимно интереса си в постигане на споразумение, докато споделят изгодата. Това са преговори за сделки, търсещи, създаващи и изискващи полза. Отнасят се към win-win подходите.

Интегративните отношения се срещат все по-често, откривайки фронт на дългосрочни отношения между партньорите. Те заменят тактиките, широко практикувани в миналото като отношения на „изтискване“ на доставчиците или гледането на тях само като на краткосрочни партньори. Нарастващата популярност на аутосорсинга и джойнт венчърите мотивират организациите да задълбочат партньорствата пред самоцелното преследване единствено на печалба. Макар интегративните преговори да се свързват с win-win ситуациите, то не е съвсем точно и има малка разлика. При win-win всеки получава това, което иска. В преговори и сключване на сделка това е възможно, но тези ситуации са по-редки. Интегративните преговори като резултат се описват по-точно с това, че чрез тях се постига максимално висока степен на изгода за двете страни, но едната взема някакъв превес, като другата се е отказала от някои фактори, за да получи други, от по-висока критичност за нея. В някои случаи интересите на страните не влизат в конфликт. Тогава задачата е сделката да бъде затворена в точка, която интегрира интереса възможно най-ефикасно. Това означава, че съгласявайки се да отстъпи някаква стойност, едната страна не е задължително да губи това, което счита като печелившо при този вид договаряне. Този способ помага на двете страни да получат това, към което се стремят. Изобилстват възможности за креативност в интегративните преговори, като параметрите не се ограничават до цена и до доставка.

Преговорният специалист Марк Гордън въвежда термина колаборативно преговаряне, свързано с креативността в преговорите. При този вид преговаряне, казва той, страните трябва да търсят опциите за прилагане на креативност, вместо да се фокусират върху отстъпките, които могат да дадат. Вярва, че е в интерес на преговарящия да предложи (проактивно) изгода на своя партньор. Целта е никой да не бъде изигран, а да се спечели

тяхното предразположение и помощ на цена, сравнително ниска и обратното. Креативността и партньорството може да се получи, когато двете страни осъзнаят своя ключов интерес, но също така и интереса на другата страна.

Наличието на по-добра алтернатива може да остави преговорите незавършени и едната страна да ги напусне. В преговорите, силата идва от алтернативата. По-голямата сила показва потенциал за засилен контрол, влияние и власт. Колкото по-лесно за едната страна е да напусне преговорите, толкова по-голяма власт и влияние в тях получава тя. Освен, ако не е игра на блъф и не бъде уловена. Тук разглеждаме обаче реалната алтернатива. Когато е наличен резервен план, не е нужно приемане на споразумение на всяка цена. Но алтернативата не винаги е по-добрият избор. В някои случаи тя е слаба и това тласка преговорите в определена насока. Но е хубаво партньорът да знае за съществуването на алтернативни решения. Необходимо е тя да бъде оценена, т.е. да се вземе предвид какви са възможните опции и да се избере най-добрата. Кое би работило най-добре като резервен план, ако преговорите се провалят или не дадат желания резултат. Като друг необходим елемент е преценяването на алтернативата на партньора. Това не винаги е възможно и в тези случаи резултат би дало информираното предположение, почиващо на база знанията за партньора относно моментното му положение и друга информация, набрана по време на разговора. Диалогичната комуникационна форма би била полезна в процеса на набиране на допълнителна информация с премислени, завоалирани и интелигентни въпроси.

Преговорите не се ограничават само със сделки за покупко-продажби. Хората преговарят, разисквайки даден въпрос или да достигнат до определено решение. Преговорите са доброволно и систематично проучване на интересите на двете страни с цел постигане на съгласие за взаимно приемлив компромис, който разрешава конфликта. Конфликт в този контекст имаме предвид търговски конфликт.

Център заема разбирането за необходимостта от разбирането на партньора, активното слушане на контрагента и предлагане на релевантна оферта. Предлага се план за протичането на преговорния процес, в който се разглеждат стратегии и тактики. Посочва се необходимостта от планиране и се търси пътят към успешно затваряне на сделката. Преговорният стил е особеност, характерна за преговарящия и на пръв поглед е маловажен, но всъщност носи голямо значение. Подялбата на стойност, променливите и рискът също са разгледани в главата. Невербалната комуникация (НВК) съпътства всеки етап от преговорите и във всеки момент разкрива информация за намеренията на другата страна. Поради това е отделено внимание и на НВК и нейните основни функции.

Научната литература приема, че **подготовката и планирането** на преговорите спомага за плавното им протичане, но въпреки това разговорите могат да не протекат както са планирани. Когато те се объркат, помощник е прагматизмът. Емоционалните ангажименти биха били излишна пречка. Прагматично е съсредоточаването върху това, което става в момента. Едната страна е напълно вероятно да обяви, че не е доволна от предлаганата цена, като това не следва да води до гняв или други чувства. Запазване на спокойствие и продължаване на преговорния процес отвежда по-близо до целта. Прагматичният анализ на ситуацията може да подскаже за правилното действие. Пример за

това е преценка, че партньорите могат да не разполагат с достатъчни ресурси или не са очаквали такива стойности. От друга страна възможен сценарий е продавачът да товари с емоционална стойност продукта си, поради което цената да изглежда прекомерна или просто да не познава моментната динамика на пазара. Спокойна и прагматична оценка на фактите и обстоятелствата е необходима за разбиране на реалността на дадената ситуация. При всякакъв вид преговори слушането и говоренето са от решаващо значение. Това ще помогне на двете страни да изчистят емоциите и да бъдат прагматични. Нормално е преди важни преговори страните да изпитват тревожност, надявайки се да постигнат целите си. В началните етапи всяко неправилно общуване може да доведе до гняв. Всички тези емоции са разбираеми и трябва да се очакват, но не бива да се допуска емоциите да поемат контрола на рационалното Аз. Емоциите могат да бъдат полезни при преговори, но само ако се ползват конструктивно. Това не означава игнориране или потискането им, а да ги разпознаваме и управляваме. Познанията за разчитане на емоционалното състояние и невербалните знаци и сигнали, могат да коригират поетия курс, или ако трябва смяна на подхода.

Изследванията върху самоконтрола показват, че в стресови ситуации, съзнателно мислещият мозък се изключва, а тялото преминава в режим на „оцеляване“. Достъпът до изпълнителния център към момента не е възможен, поради което предварително изработените стратегии могат да помогнат за успокояване на емоциите и възвръщане контрола, респективно върху ситуацията. Уместно е да се анализират проявленията в стресова ситуация, които може да варират при отделните индивиди: стегнат стомах, треперещи ръце или бясно туптящо сърце. Целта е бързо разпознаване накъде се движи ситуацията, за да може своевременно да се успокои. Примерна възможност е оттегляне за кратко от конферентната зала, дълбоко и спокойно дишане за няколко минути. Разговор с доверен човек или кратко движение също тушира стреса бързо като вентилира мислите в друга посока. Най-важното правило в деловите отношения е, да не се предприемат никакви действия, когато човек се намира в такова състояние. Извършване на необмислено действие може сериозно да повлияе на крайния резултат, особено извършено под съвета на емоциите. Нещо повече, в състояние на афект, действията не могат да оценят последствията, които биха донесли на организационната култура на компанията, политиките и процедурите ѝ. Кинесичната НВК е информативен компонент, който служи на партньора в общуването да изгради оценка за казаното.

Самоконтролът е част от емоционалната интелигентност. В преговорния процес обикновено се има предвид себевладеенето без поддаване на емоции – емоционален себеконтрол. Самоконтролът включва и тези, които изпускат нервите си, правят непремислени изказвания, повлияни от емоционалното състояние по време на преговори. Включва обаче и хора, които са търпеливи и с това направляват ситуацията и останалите играчи. Напълно естествено е да възникват ситуации, които да поставят самоконтролът ни на изпитание. Важно е обаче да се изработят стратегии за управление на емоционалните състояния, особено във формална преговорна среда. Емоционалният жест информира за емоционалното състояние на оратора (Руменчев 2006). Като клон на невербалната комуникация (НВК), кинесиката разглежда жестовете. Не само тях, но и изражение, поглед,

поза. Т.е. този вид НВК издава подтекст: погледът може да бъде нагъл, уверен, застрашителен; жестът – заплашителен, груб и т.н.. (Руменчев 2006). Навярно този жест не би имал такъв смисъл извън контекста на ситуацията. Характерно за тези жестове е, че трудно подлежат на контрол, поради което синхронът (или липсата на синхрон) между твърдения и намерения може да се улови.

Ако има една **критична компетентност** за ефективните преговори, то това е емоционалната интелигентност. Тя е в основата на баланса на общуването между преговарящите (Маккий, Боятзис & Голман 2015).

Силата в преговорите идва от **знанието и проучването**. Знанието идва от подготовката, от събиране на информация. Колкото по-внимателно се подготвя предварително, с толкова повече сила би разполагал преговарящият. Ако се водят например преговори за покупка на компания на висока цена, заради общоизвестните факти, че акциите ѝ се търгуват скъпо, но задълбочената проверка покаже, че същата компания е в затруднено финансово положение? При този пример следва да се наблегне на реалните факти, а не на приетите. Така идва силата на преговорната маса и цената на сделката би била много по-различна. Силата също се измерва и от готовността на оттегляне от сделката. Ако едната страна е готова да се оттегли, но другата все още иска сделката, неминуемо ще последва по-добро предложение. Готовността за оттегляне е ментално състояние, което ще подсили неимоверно много позицията в преговорите.

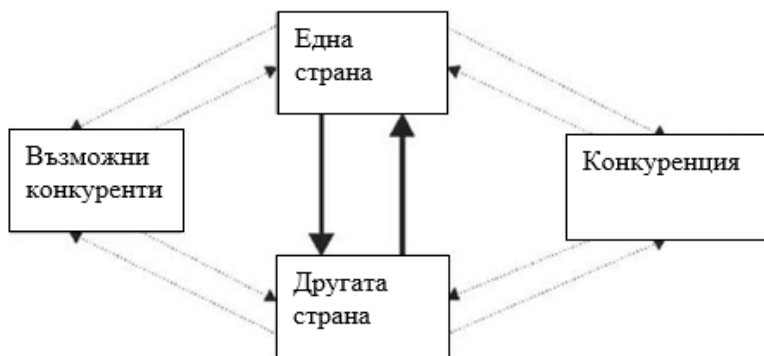
Фазата на планиране е толкова важна, че се показва като напълно заобикаляща останалите фази. При очаквани прости и ясни преговори, с малки последици, корекции в планирането може да се правят в движение, последвано от бързо преминаване през останалите фази, като самата подготовка е възможно да отнеме и минути, като тук се включва и прочуването на партньорите, ако е необходимо. В противоположната крайност съществуват и критични по важност преговори, при които резултатът е значителен. При тези обстоятелства може да са необходими няколко седмици или месеци във фазата на планиране, последвана от фаза на дискусия, по време на която се прави прекъсване за продължителни периоди за прецизиране на планирането. Всяка от следващите фази на предлагане и търговия може да бъде еднакво удължена във времето, ако преговорите са сложни и ако последствията от неуспех на решение разрешават инвестирането на време и усилия. Може да се наложи временно прекратяване на преговорите с другата страна на всяка и всички фази, за да се провери напредъка и да се планират корекции на приложените тактики, доколкото е необходимо съобразно целите, След което идва фазата на съгласие и потвърждение.

Първата стъпка в планирането на преговори е да се идентифицират проблемите, които ще бъдат обсъждани. Обикновено преговорите включват един или два основни въпроса (например цена, комисионна, продължителност на споразумението) и редица малки въпроси. Например, при назначаването на дистрибутор на чужд пазар, основните проблеми биха били комисионната за продажби, продължителността на споразумението и изключителността. Други въпроси могат да включват промоционална поддръжка, осигурена от агента, обучение за продажби, поток на информация и адаптиране на продукта. При всяко договаряне, пълен списък на въпросите може да бъде разработен чрез

анализ на ситуацията в момента, предишен опит в подобна ситуация, изследвания, проведени върху ситуацията и консултации с експерти. След като изброи всички въпроси, преговарящият трябва да ги приоритизира. След като започнат преговорите, страните лесно могат да бъдат затрупани с изобилие от информация, аргументи, оферти, контра оферти, компромиси и отстъпки. Когато една страна не е наясно предварително какво иска, тя може да загуби перспектива и да се съгласи на неоптимални решения. Страната трябва да реши кое е най-важно, кое е второто най-важно и кое е най-малко важно, или да групира въпросите в три категории с висока, средна или ниска важност.

В допълнение към горните съображения е важно да се знае кой ще бъде конкуренцията в конкретна транзакция. Преговарящите често се подготвят за бизнес дискусии, без да обръщат голямо внимание на влиянието на конкуренцията. По време на бизнес преговори между две страни често присъства невидима трета страна, състояща се от един или повече конкуренти, които могат да повлияят на резултата. Както е показано на фигура 2, конкурентите, макар и невидими, са ключови участници в подобни дискусии.

Фиг 2: Страни в дискусии(Селич 2016)



Успехът в преговорите често се основава на внимателен **анализ** на настоящите и бъдещите обстоятелства на другата страна. Преговарящите търсят положителни или отрицателни фактори, които другата страна може да не предвиди или оцени напълно. Понякога може да видят възможности, които другата страна може да не е в състояние изобщо да използва. Възползването от ключови елементи, преди другата страна да ги анализира критично, може да създаде предимство.

Фазата на планиране не просто обслужва случая, когато преговорите вървят по план. Реалността може да е такава е, че преговорите дерайлират на всеки завой и може да са необходими всички комуникационни умения, за да бъдат върнати на пътя. Другата страна може първоначално да се колебае и може да заеме позиция, която изглежда нелогична. Следователно планирането трябва да включва и търсене на независими стандарти, обективни насоки или правила от прецедент, които и двете страни може да могат да спазват и които можете да използвате като лост за коригиране на позицията на другата страна. Някои преговори представляват обичаен бизнес, други може да доведат до задънена улица. Бизнес анализаторите съветват да се извърши **SWOT анализ**, преди да се определят целите

и задачите на преговорите. Абревиатурата от английски се разчита като Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (силни страни, слаби страни, възможности, заплахи (ССВЗ)).

- *Силни страни:* Характеристиките на организацията, които би трябвало да й дадат предимство пред останалите.
- *Слаби страни:* Характеристиките, които могат да поставят организацията в неизгодно положение спрямо другите. Да се познават специфичните слабости, за да се предотврати рискът другата страна да се възползва от тях.
- *Възможности:* външни фактори, които предлагат шанс за подобрене на рентабилността или производителността. Важен е фокусът върху тези възможности, предоставени от настоящите преговори.
- *Заплахи:* Външни елементи в средата, които могат да създадат проблеми за организацията.

Една от най-съществените точки в подготовката за преговаряне, е **изборът на стратегия и тактики**. Ако такива не са избрани и съответно приложени, то преговарящият оставя изцяло инициативата на отсрещната страна и преговорите ще протекат при техните условия. Преговарящият трябва да подготви стратегии въз основа на целите на своята компания при предстоящите преговори, знания за целите и позицията на другата компания, наличието и силата на конкуренцията и друга подходяща информация. Преговарящият има няколко стратегии на разположение за избор, вариращи от конкурентна до кооперативна позиция. Подходът, който избира, вероятно ще е смесица от двете.

Конкурентните стратегии се следват, когато ресурсите, над които трябва да се водят преговори, са ограничени. Стратегиите са разработени с цел търсене на по-голям дял от ресурсите. Конкурентните стратегии изискват поставяне на високи първоначални изисквания и създават впечатление за твърдост и гъвкавост. Съгласно тази стратегия концесиите се правят грубо и в малки количества. Преговарящият, използващ конкурентна стратегия, обича да убеждава другата страна, че той не може да се настани повече и ако трябва да се постигне споразумение, последният трябва да отстъпи. Конкурентните преговарящи говорят насила, изглежда, че отправят заплахи и създават хаотичен сценарий, който сплашва другата страна, като по този начин го поставя в защита

Конкурентните стратегии са често срещани при обстоятелства, когато преговорите включват еднократна сделка и когато бъдеща връзка е безсмислена. Освен това, когато липсва доверие, преговарящите страни обикновено прибегват до конкурентни стратегии.

Понякога преговарящият преминава към конкурентна стратегия, когато преговорите не напредват добре или когато настъпва задънена улица. Конкурентните не успяват да създадат хармония между страните и се съсредоточат върху еднократна сделка. Акцентът на тази стратегическа поза е ситуация, която носи печалба; акцентът не е върху увеличаване размера на резултата.

Кооперативните стратегии се отнасят до win-win ситуация, когато преговарящите се опитват да постигнат взаимно удовлетворяваща сделка. Кооперативните преговарящи са готови да работят помежду си, като споделят информация и разбират своите гледни точки. Акцентът на преговорите за сътрудничество е върху разбирането на перспективите на другата страна и разработването на стратегии, които са от полза и за двете. Стратегиите за сътрудничество водят до творчески решения, които увеличават резултата, при което и двете страни получават повече от това, към което се стремят първоначално

И други **стратегически въпроси** трябва да бъдат изяснени и анализирани преди започването на преговорите. Те включват определяне на първоначалната позиция, идентифициране на потенциални отстъпки и разработване на подкрепящи аргументи. Важен въпрос при преговорите е да се определи първоначалната позиция. Когато преговарящият не знае много за другата страна, той трябва да започне с по-екстремна позиция. Тъй като окончателните споразумения в преговорите са по-силно повлияни от първоначалните оферти, отколкото от последващите отстъпки на другата страна, особено когато разглежданите въпроси имат несигурна или нееднозначна стойност, е по-добре да се започне с висока позиция, при условие че това може да бъде оправдано. Освен това отговорът на екстремното предложение му дава известна мярка за достоверност, която може да подчертае размерите на зоната за договаряне.

В контекста на международния бизнес преговарящият трябва да основава решението си относно първоначалната позиция спрямо културата на другата страна. В някои култури преговарящите започват с екстремни позиции, оставяйки достатъчно място за маневриране. В Азия, Африка и Близкия изток преговарянето обикновено се използва при бизнес сделки (Митчъл 2009). Следователно преговарящият трябва да започне с висока позиция, за да се включи изцяло в договарянето. В повечето западни общества преговарящите са по-малко склонни да се пазарят; следователно преговарящият трябва да зададе първоначалната позиция близка до условията, които желае да приеме.

Относно **тактиките**, Йенсен и Унт твърдят, че не съществува понятие като универсална тактика, която да послужи във всяка ситуация, независимо от всичко. Те винаги трябва да се нагодят към ситуацията, към избраната стратегия, към знанията и уменията на прилагачия тактиката и винаги с мисъл за другата страна – как би реагирала, как би отвърнала на това и тактиката ще доведе ли до желания резултат. В изследванията си авторите допълват, че в условия на съществуващо вече добро партньорство и доверие, манипулативни тактики и стратегии биха донесли повече вреди, отколкото ползи.

Не е лесно да се определи дали от дадена тактика ще настъпи по-голяма вреда, отколкото от друга, или да се определи коя е по-добра от друга. Ще стане ясно по-късно, когато преговорите приключат. Тогава обаче е време за оценки и научени уроци. Късно е за смяна на тактики. Но ще остане неразкрит крайният резултат от това, ако е била приложена друга стратегия. В преговорния процес обаче независимо от тактиките, е хубаво поведението да не се лимитира само до избраната тактика и преговорите да се „заклучват“, без никаква възможност за маневри. По-горе отбелязахме, че тактиките следва да се нагаждат към случващото се, а то може да се променя всяка минута. Преговарящият е

необходимо да оставя свои резервни пътеки за лавиране на по-късен етап. Някои тактики са конструктивни, водещи до по-добро разбирателство. Създават доверие. Използвайки такива, увеличават шанса да ни отведат до стойността, която търсим. В повечето случаи обаче тактики се използват предимно с манипулативна цел, оказващи натиск над другата страна, поставяща ги в стресова ситуация, в която не са способни да преценят трезво рисковете и да приемат предложението. Те са ефективни в моментно приложение, но не градят мостове на дългосрочно стабилно партньорство, почиващо на доверие. Манипулацията и доверието са оксиморони, взаимно изключващи се термини. Според В. Радева двете страни се стараят да достигнат до споразумение, но пътят до договора е труден и съпътстващ от прилагане на тактики (Радева 2014). Авторът допълва, че тактиките предполагат средства и принципи за достигане на целта. Обобщава най-често прилаганите тактики, като приема изследванията на Ив. Стойчев и К. Робинсън. класифицират ги с наименованията „Взemi и остави“, „Добро ченге – лошо ченге“, „Одобрение на шефа“, „Просяк“, „Първи проект на договора“, „Вдигане на мизата“, „Изтощение“, „Смяна на преговарящите“.

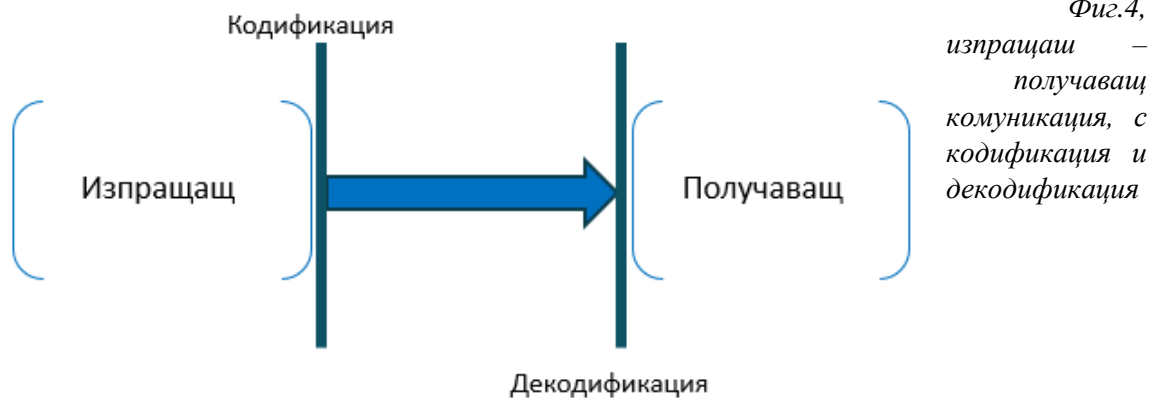
Глава втора продължава изследването на отношенията между бизнес партньорите с оглед на межкултурното сътрудничество. Тръгва се от понятието култури и се изясняват межкултурните различия. Отбелязва се, че културата е модел на мисъл и поведение, модел на символи, които помагат на хората да осмислят света около тях. Внимание се отделя на интеграцията, отделянето и асимилацията. Термините енкултурация и акултурация се изясняват. Хората от различни културни групи работят заедно все по-често в условията на глобален бизнес, включително и във виртуални екипи. Културните ценности могат да се сблъскат, което води до недоразумения и съмнения.

Многобройни са факторите, които влияят на международните бизнес преговори. Например регионалният климат, заедно с неговата икономика, политическа обстановка и ценности. Тези фактори трябва да се вземат предвид, подготвяйки преговори на тази почва. Най-важни от всички са „културните фактори“. Фр. Ейкъф извежда четири основни културни фактора, които влияят най-силно на глобалните преговори между отделните култури (Ейкъф 2008:32-50):

1. **Време** – различните култури третират времето по различен начин. Западните общества държат на точността. Това се корени в технологичния им напредък, нуждата от и внедряването на машини, взаимовръзката на широката употреба на хардуер, софтуерни приложения за автоматизация на производството, правят времето критичен фактор. Тези общества (например американци, германци, австралийци) очакват уговорка да се случи в уговорения час. Западните общества са заложници на часовника. Южноамериканските не намират нищо лошо в това среща да започне 30 минути след уговореното време – нормално и очаквано за тях. Проект, забавен с два месеца в Близкия изток е нещо по-скоро обичайно, отколкото необичайно.
2. **Индивидуализъм срещу колективизъм** – Индивидуализмът реферира към „Аз“, срещано в едни общества, контрастирано от „Ние“ в други. С ударение, поставено

върху групата, става ясно защо японците са бавни във вземането на решения. Отнема време за пълно единодушие на всички членове на екипа. Северно американците например, по време на преговор с представители на своята култура, се концентрират върху главната фигура в отсрещната страна и не губят много време с тези, от които не зависи крайното решение.

3. **Порядки и конформизъм** – характерно за тихоокеанските страни е нуждата от субординация и конформизъм в поведението. Как е направено нещо е от върховно значение. Японците например отдават голямо значение на ритуала на размяна на визитни картички. А западните общества се интересуват повече от съдържанието на разговорите, отколкото от формата им, в преследване на крайните резултати.
4. **Модели на комуникация** – на пръв поглед процесът на комуникация е много прост. Задължение на изпращащия е да изпрати ясно съобщение, а на получаващият – да слуша. Комуникацията се свежда до обмен на информация между субекти със сходна система на кодификация и декодификация. И двата субекта в общуването трябва да знаят „езика“, който използват (Руменчев 2006:17). Различната перцепция между изпращащ и получател може да предизвика фонов шум. Колкото „по-голям е шумът“, толкова по-трудно преминава комуникацията през него. Обратно, ако той е по-малък, тя ще премине успешно, макар и с известни смущения в „ефира“.



Междуправителствените преговори са друг вид международни преговори. В тях главните участници са суверенни държави. Правителствата се представляват от един или екип от преговарящи представители, отговорни за спазване на националното законодателство на страните си, защитавайки интереса им. Позициите, които се заемат, обикновено са предварително дефинираните държавни позиции, които са повлияни от местните политически фактори. Особеност на този тип преговори е, че те са повторяеми. В средносрочен план всяко правителство има пред себе си голям брой преговорни теми, които да обсъжда с останалите страни. Категоризират се като сложни (Диплидж 2013). Намесени са (често) прекалено много участници и много различни позиции, много направени предложения, много въпроси за дискутиране и изглаждане. По някои международни проблеми решенията може да се вземат и лесно и да е налице консенсус между всички държави-участници. Но по-често в практиката е някоя от тях да защитава свое особено

мнение, различно от останалите, почиващо на съответните социално-икономически, географски и други съображения. Комплексността на многостранните преговори се засилва от факта, че няма един ясно изразен опонент отсреща, срещу когото да се изгради планирана тактика. Те са много и често не толкова добре познати. Всички участници трябва да се съобразяват с множество гледни точки

Култура е уникалният характер на група. Индивидите имат личностни характеристики, а групите – културни (Брет 2014). Културните характеристики личат от моделите на поведение на хората, от техните вявания и норми. Те, от своя страна дават отражение в строежа на институциите на обществата, на законодателството, състоянието на икономиките, политиката на групите. Култури „действат“ на национално или корпоративно ниво и засягат икономическия напредък на дадено общество. Културата се отнася към основен набор от нагласи и практики, които са общи за членовете на колективен обект като нация или компания. Ритуали, кодове на общуване и поведение, ценности и др. съставят видимите и невидимите аспекти на културите. Други автори дефинират културата като колективно програмиране на съзнанието, което разграничава една категория хора от друга (Луис 2005).

Изследванията на културна комуникация придобиват популярност. Прегледът на межкултурната литература и индексите на цитирането показва, че следните изследвания са допринесли изключително много за изучаването на межкултурната комуникация на глобалното работно място. Едуард Хол (1959 г.) има заслугата за въвеждането на редица нови понятия като проксемика, полихромно и монохромно време, както и за контекст. Геерт Хофстеде (1980, 1983 и 1991) е най-известен със своята теория за културните измерения (концепции за дистанция на властта, индивидуализъм, избягване на несигурността, мъжественост и дългосрочна ориентация). Шалом Х. Шварц разпространява концепцията за универсалните ценности (1994, 1999). Моделът на националните различия в културата и неговите седем ключови измерения от Фонс Тромпенаарс (1995) често се прилагат към общия бизнес и управление. Културната интелигентност и начините за нейното развитие са подчертани в едноименната книга на Кристофър Ърли и Суун Анг (2003).

Културата е мощна сила, която формира комуникацията. Културата е като огледало, което отразява възприятията, с които човек осмисля околността. Тя предоставя рамка за структуриране на мисли, действия, думи и реч, както и езика за изразяване на нечия мисъл. Следователно това е модел на мисъл, модел на поведение и модел на символи, които помагат на хората да осмислят света около тях.

Два основни процеса оформят възприятието за собствената култура и „другата“ култура. Тези процеси са известни като **енкултурация**¹ (срещано и като инкултурация) и

¹Енкултурация или инкултурация е процес, при който човек научава изискванията на културата, с която той или тя е заобиколен, и придобива ценности и поведения, които са подходящи или необходими за тази култура. Като част от процеса влиянията, които ограничават, насочват или оформят индивида (независимо дали в резултат на обмисляне или не) включва родители, други възрастни и приятели, познати. Ако е успешна, енкултурацията има за резултат компетентност в езика, стойностите и ритуалите на една култура.

акултурация². Енкултурацията е процесът на класифициране, кодиране, приоритизиране и оправдаване на реалността по отношение на културата с произход. Това е културата, предадена на индивида от непосредствената социална среда като семейство, приятели, работното място и т.н. Тя включва ценности и вярвания, получени от наблюдението и опита. От друга страна, акултурацията се отнася до другата култура и може да включва четири ключови процеса: интеграция, отделяне, асимилация и декултурация. (Мера 2014).

В процеса на *интеграция* индивидът се интегрира в новата култура, като в същото време се корени в културата на произход. *Отделянето* предполага, че индивидът е отделен

от новата си култура, дори когато живее в нейната среда. *Асимилацията* означава, че индивидът се претопява в новата култура с цената на културата на произход. *Декултурацията* настъпва, когато индивидът е отделен от своята култура на произход, както и от новата култура.



Фиг.5: Аспекти на акултурация

Културата като споделени ценности: Този подход разглежда културата като съвкупност от насаждани ценности, споделяни от всички членове на тази общност. Фокусът е върху мисловните процеси, които ръководят поведение или действие. По този начин всяка култура има набор от ценности, определено предразположение да се държи по определен

Процесът на енкултурация е свързан със социализацията. В някои академични полета социализацията се отнася до обмисленото оформяне на индивидите, а в други думата може да се използва като обхващаща както обмислената, така и неформалната (неофициалната, непринудена, всекидневна) енкултурация. Източник: [Wikipedia](https://en.wikipedia.org/wiki/Acculturation); Последно посещение 12.04.2020г

² Акултурация наблюдаваме когато при срещата на две култури, чужди културни елементи навлизат масирано в дадена система и изместват голяма част от традиционните ѝ културни елементи. Този процес се регистрира най-видимо при имигрантите и при малцинствените групи, които постепенно може да загубят своя език, характерното си облекло, традиционните си производства, специфичната си образователна система. С този термин най-общо се обозначава влизането на индивидите в някои нови процеси на приемане в различна степен на дадена култура. Когато индивидът/ите приемат изцяло ценностите на другата, новата, култура, този процес се нарича асимилация. Когато се възприема и практикува най-доброто от ценностите на новата и на родната културни системи, процесът се нарича интеграция. Силната привързаност, която държи индивидът плътно привързан към собствената култура, води до процес на сепарация. Когато бъдат отхвърлени ценностите и нормите на двете култури, тогава това води до маргинализация. Източник: [Българска етнография](#). Последно посещение 12.04.2020г

начин в рамките на система от вярвания. Например, културите могат да бъдат директни или косвени в комуникацията и монохромни или полихромни във времева ориентация.

Култура като заучено поведение: Този подход взема предвид възгледа на културата като действие - поведение, което се научава без адекватно познаване на основите на тези действия. Този стереотипен изглед на културата се фокусира върху списъци с препоръки и забрани, които трябва да се спазва в определена култура по отношение на взаимодействия като преговори, срещи, презентации и др.

Културата като система: Този подход разглежда културата като сложно взаимодействие на фактори, които формират човешкото поведение. Тези фактори включват индивидуалността, семейните ценности, религията, класа, социалния контекст (характеристики на аудиторията, институционална обстановка, поведение на опонента в контекста на преговори и др.).

Разглежда се междукултурният диалог. Разширяващата се бизнес среда налага комуникация и осъществяване на бизнес модели извън пределите на географските култури. Културните модели са рамки, които сравняват сходствата и разликите между две или повече култури по определени международни променливи. Международните променливи могат да бъдат обективни и лесни за изследване данни като политически и икономически системи и др., или да бъдат субективни като норми на поведение и ценностна система на хората. Преговарящите са хората, които представляват своите организации при бизнес сделки. За културата и стила на преговори на партньорите е необходимо да се знае възможно повече, но наред с това е необходима информация за организацията, към която принадлежат преговарящите и процеса, който трябва да следват, за да търсят окончателно одобрение на споразумението. Централно място заемат **теориите на Хол**, който **въвежда концепцията за контекст в общуването** и раздели хората на две категории комуникатори - ниско-контекстните и високо-контекстните такива, на **Хофстеде**, който представя четири (по-късно разширени до пет) **културни измерения**. Клулхон и Щродбек представят **таксономия на културните ценности и предлагат VOM** теория, която също е обяснена. Авторите заключват, че всички хора се обръщат към своята култура за помощ в отговор на тези ценностни ориентации. Ричард Д. Луис **представя модел за класифициране на културите в три широки категории** - линейно-активни, мултиактивни и реактивни. Има за цел да улесни по-доброто разбиране на ролята на културите в международните преговори, срещи и презентации Дейвид Виктор тясно свързва комуникацията с културата. Неговият **модел LESCANT** предлага богат набор от променливи - седем области, в които може да възникне културен проблем при работа с международна бизнес комуникация.

Контекстът се отнася до това колко човек трябва да знае, преди да общува ефективно. Културите могат да бъдат предимно словесни или невербални. При вербалните комуникации информацията се предава чрез код, който прави значения както явни, така и специфични. В невербалните комуникации невербалните аспекти се превръщат в основния канал за предаване на значение. Тази способност се нарича контекст. Контекстът включва както гласовите, така и негласните аспекти на общуването, които обграждат една дума или

пасаж и изясняват нейното значение - ситуационните и културните фактори, влияещи върху комуникациите. Високият или ниският контекст се отнася до количеството информация, което се дава в комуникацията. Тези аспекти включват: скоростта, с която човек говори, височината или тона на гласа, плавността, изразителните модели или нюансите на доставка. Невербалните аспекти включват контакт с очите, свиване и разширяване на зениците, изражение на лицето, мирис, цвят, жестове на ръце, движение на тялото, близост и използване на пространството.

Комуникационният модел с нисък контекст използват пряк, конфронтационен и изричен подход. От друга страна, човек от култура с висок контекст (на комуникационен модел) рядко ще се отнася директно към проблем. Съобщението ще се развива от контекста или от препратката към фона. Хората от тази културна среда избягват езика ма конфронтацията, предпочитайки да оставят невербалната комуникация да говори сама за себе си. На слушателя се оставя да схване смисъла от контекста.

Общуващите с **нисък контекст** разчитат на явни знаци и сигнали. Страна с нисък контекст (като Германия, САЩ и Швеция) се характеризира с изобилие от знаци и сигнали, които да ръководят пътника. Има табели за насочване към таксиметровата стойка, следващата гара или асансьор и до бюрата за туристическа информация и транспорт. Всички улици имат имена и номера на видно място. За разлика от тях, изглежда, всички знаят къде да отидат в държава с висок контекст (като Индия, Пакистан и Китай). Налична е малко информация, която да улесни разбирането на маршрутите и разписанията на трафика.

Високо-контекстният стил на комуникация е този, в който е известна голяма част от контекста; значението е запечатано в общия контекст. Нормите се разбират до голяма степен чрез неписан кодекс на поведение. Това е в контраст със стила на комуникация в нисък контекст, в който значението е в съобщението и много малко се допуска или приема за даденост. Правилата са изрични; следователно комуникацията е пряка и ясна. Тази концепция има важно бизнес значение. Швейцарците, германците и американците и скандинавските страни общуват в **нисък** контекст. В тяхната култура правилата и насоките са подробно и ясно посочени. За тях договорът като писмена форма е неприкосновен. Екстровеъртни и дружелюбни, тези хора общуват с енергичност и динамика. Повечето хора от култури, типизирани от стил на комуникация в нисък контекст, достигат бързо до въпроса по същество. Те са ориентирани към задачите и не се отдават на незначителни малки разговори в началото на сътрудничеството.

Според Едуард Хол хората, принадлежащи към монохромната култура, имат специално отношение към времето и са склонни да правят нещата едно по едно. За разлика от тях, представителите на полихромните култури могат ефективно да менажират няколко действия едновременно и са по-малко чувствително относно времето и точността. Обикновено културите, основани на правила, са в по-голяма степен монохромни, отколкото културите, базирани на отношения.

В монохромните култури:

- вярват, че времето е пари;
- структурират времето си систематично;
- разглеждат на времето като линейно и разделено (секунди, минути и часове);
- интерпретират бъдещето като определена времева рамка - две години, пет години или максимум 10 години;
- правят бъдещи планове, които са твърди, организирани и количествено определени;
- определят времеви интервал за всяка дейност;
- правят често списъци със задачи;
- гледат на почивките и личното време като на священо
- са дисциплинирани относно графици и срещите.

Типичният американски бизнесмен обикновено купува двупосочен билет за бизнес пътуване. Това може да предизвика „конфликт“ в цикличните култури на времето като тези на Китай и Япония, където хората обичат да отделят значително време за преговори. Мексиканците, индийците и италианците също имат по-спокойна интерпретация на управлението на времето, като до голяма степен са полихромни култури (Хол 1959).

В полихромните култури:

- считат времето за нелинейно и не сегментирано (секунди, минути и часове);
- са в по-малко степен загрижени относно структурирането на задачата;
- лесно превключват от една задача към друга;
- разглеждат бъдещето като неясно и неопределено - бъдещето може да означава 10 години, 20 години или дори повече;
- не фиксират, определят количествено и не планират бъдещето си;
- използват управление на времето за регулиране на взаимоотношенията;
- считат почивките и личното си време за подчинени на отношенията;
- са гъвкави с и графици и планиране.

Ричард Д. Луис представя **модел за класифициране на културите в три широки категории**. Неговият модел улеснява по-голямото разбиране на ролята на културите в международните преговори, срещи и презентации. Моделът е създаден да служи като ръководство за интерпретиране на поведението на други култури, като подход към управлението на времето, групови или индивидуалистични тенденции, директни или косвени комуникационни предпочитания, дистанция на властта и ролята на рода. Полезно е, че подпомага бързата преценка на собствения стил на общуване в межкултурен контекст, приспособяването към изискванията на другите култури и стратегически отговора на предизвикателствата на процеса на преговори. **Моделът на Луис е най-новият**, разработен през 90-те години на миналия век. Авторът го разработва, след като посещава 135 страни. Достига до извода, че хората могат да бъдат разделени в 3 ясни категории, базирани не на националност или религия, а на поведение. Категоризира

културите в три групи: *линейно-активни*, *мултиактивни* и *реактивни* (ЛМР метод). Позицията на всяка култура е показана спрямо другите култури под формата на триъгълник.

Културните стереотипи се вземат предвид в изследването, като се проследява преговорната среда, в която се намират с търсенето на общите цели. Има и фрази, които авторите съветват да бъдат избягвани в полето на трансгранични преговори. Индивидът всъщност е в центъра на процеса. Личните ценности и възприятия влияят на крайния резултат. Необходимо е да се прецени и преговарящият или мениджърът на екипа дали са мултикултурни личности по ориентация, или етноцентрични – къде точно пада фокусът на вижданията.

При изследването на културите се **открояват две понятия - емически³ и етически⁴**. **Емическият** подход се фокусира върху етническата гледна точка (специфичния или стереотипния подход), докато **етическият** се фокусира върху крос културната гледна точка (общоприложим или по-експанзивния подход). Обобщенията за културите позволяват да се правят сравнения, тъй като новата информация е организирана в ментални категории. Стереотипите са опростени образи на човек или култура. Стереотипите се различават от менталните категории, тъй като не са гъвкави и не са отворени за нова информация.

Мениджъри, които лесно се придвижват, адаптират към другите култури и могат да се чувстват комфортно във всички видове на обкръжение, са *мултикултурни* по ориентация и личност. Такива мениджъри работят ефективно с много културни групи. Притежават глобално мислене и съзнават, че разбират, че вземането на решения е съвместно усилие. Навярно знаят (интуитивно или по друг начин) какво мотивира индивидите с различен културен произход и оценяват, че хората имат различни ценности, убеждения и подходи за изпълнение на задачи, свързани с бизнеса. На другия полюс застават тези, които имат твърдо убеждение, че начинът им на работа е най-добрият и отхвърлят противоположно мнение. Такъв тип мениджъри са *етноцентрични* по ориентация и личност. Те са склонни да се фокусират върху индивидуалните различия, знаят добре какво мотивира тях самите.

Относителността на времето не е просто физическа, а културна. Небрежният подход към времето е типичен за Латинска Америка и карибския басейн. Американците изискват точни отговори и посочване на точно време. В противен случай биха били нетърпеливи (Гуудман 2013). И все пак, когато става въпрос за правене на бизнес, това се отнася само за хората на

³ От англ ез – emic. Термин въведен за първи път от Кенет Лии Пайк през 1954г. (Kenneth Lee Pike, *Linguistic Concepts: An Introduction to Tagmemics*, 1982.р. 44). В социалните науки, антропологията и психологията терминът се използва за обозначаване на т.нар. емически подход, който се състои в наблюдаване и анализ на културна система или нейните характеристики от перспективата на участник в тази култура.

⁴ К. Л. Пайк въвежда и терминът etic, с който се обозначава съответно т.нар. етически подход. При него изследователят на групата наблюдава и анализира групата без да е част от нея, запазвайки съответно дистанция.

власт. Очаква се почти винаги чужденците да дойдат навреме, въпреки че домакиният им може да закъснее. Бизнес пътниците в Москва почти винаги съобщават, че срещите, разходките, обиколките и срещите се планират с точност, когато командировката е планирана. Но по време на самото пътуване внимателните планове се влошават, тъй като срещите закъсняват, колите за транспорт също, а хората, с които се срещате, продължават да говорят дълго след изтичането на планираното време. За руснаците такова свободно спазване на график не създава затруднения. Такава липса на точност обаче не е в стила на британците, американците и германците.

Културите не подлежат на договаряне. Със сделка или без такава, хората не променят културата си в името на бизнеса. Затова преговарящите трябва да приемат факта, че между тях съществуват културни различия и да се опитват да разберат тези различия. Културните различия могат да повлияят на бизнес преговорите по значими и неочаквани начини. Обобщени по-долу са основните ефекти на културата върху трансграничните преговори. (Левицки 2001:196–200). Основната концепция на преговорите се тълкува различно от една култура в друга. В Съединените щати преговарянето е механично упражнение на оферирание и контра оферирание, което води до сделка. Това е точен и ясен метод за постигане на споразумение. В Япония, от друга страна, преговорите представляват споделяне на информация и развиване отношения, които могат евентуално да доведат до сделка.

Правителственият контрол, бюрокрацията и юридическия протокол са пореден фактор, който преговарящите следва да отчетат. Валутният обмен и вътрешнополитическата ситуация ще гарантира стабилност на споразумението, или ще означава риск. Накрая, някои решения минават през регулаторно одобрение, като структурата им в различните държави може значително да варира. Въпрос, засегнат в изследването.

Разгледана е **реторическата аргументация** при бизнес преговорите. Бизнес преговорите съдържат мотив. Обикновено мотивите се делят на духовни и материални, т.е. задоволяват дадена потребност. Духовните могат да бъдат интелектуални – като за пример преговори за интелектуална собственост или авторско право. Или такива, породени от стремежа за знание с широк предмет. Могат да бъдат морални, естетически и др. Материалните мотиви се отнасят към всякаква стопанска дейност. Силата в преговорния процес идва от алтернативата, към това дали има и друг доставчик на съответната потребност и колко склонен е опонентът да напусне масата за преговори. Към това можем да отнесем аргумента на тоягата, *Argumentum ad baculum*. Аргумент на силата, на властта. Идеята на тази логическа заблуда е опонентът да усети силата на отсрещния като това се прави чрез заплаха било то директно или индиректно. Това може да включва психическо или физическо насилие, насочено към другите при отказ на поставените условия. Много често в преговорите това бива загатното, а не се предявява ясно. Представена така заплахата придобива още по-фрустриращ характер за опонента, тъй като той не знае какво да очаква. Използвайки аргумента на тоягата, човекът цели да засили чувството на страх и тревожност у другия. Дефинирано така това понятие би могло да бъде съотнесено и към бизнес преговорите, и към политическите такива като условието е да се вземе предвид

социален контекст, време и пространство. Такъв тип скрити или открити заплахи не могат да бъдат заявявани публично или към голяма група от хора.

Компаниите често прибегват до *Argumentum ad verecundiam*, аргумент към уважението. На своите презентации към потенциални клиенти реферират към вече съществуваща клиентска маса, като особено предпочитано е присъствието на големи имена в бранша, когато има такива сред съществуващите им клиенти. С това отправят послание към своя потенциален нов партньор, че вече дадени компании са се доверили на услугите им, затова и контрагентите им могат да го направят без колебание. Този аргумент цели да създаде чувство на достоверност на дадено становище, позовавайки се на това, че някой друг авторитетен източник го е потвърдил. Тогава акцентът се измества и дори аудиторията или опонента да приема оратора за некомпетентен, то той използва силата на по-големия авторитет от него, за да ги убеди отново в своето твърдение. Тази логическа заблуда заслужава да бъде разгледана и от друг аспект – този, в който ако твърдението е неправилно, чия би била вината. Без никакво съмнение всеки би осъдил по-авторитетния първоизточник, а ораторът, който е използвал тези съждения би посочил отново него. По този начин използващият тази логическа заблуда се освобождава от отговорност. Тази логическа заблуда се използва активно и в политическите преговори, и в бизнес преговорите. При последните обаче, за да се спомене авторитетен източник той трябва да бъде известен и на двете страни иначе се губи скрития ефект на аргумента.

Трета глава поставя въпроса за корпоративната култура и новия начин на правене на бизнес – виртуалния. Корпорациите успешно управляват свои виртуални екипи, където мениджърите срещат нови предизвикателства. Това се поражда от глобализацията, която развива технологиите и процесите на правене на задграничен бизнес драстично по-лесно спрямо предните няколко десетилетия. Социално – икономическите и политически дадености в света показват, че глобалното общество се движи към международна, трансгранична колаборация. Технологиите са на път да елиминират в обозримо бъдеще езиковата бариера, улеснявайки достъпа до световните пазари на местни предприемачи. Все повече компании, малки и големи, от различни страни, вземат участие в глобалната търговия чрез разширяване обсега на глобализацията. Въпреки това, правенето на бизнес и водене на преговори отвъд националните граници, продължава да е комплексен процес.

Глобализацията включва създаване на връзки или взаимовръзки между нациите. Обикновено се разбира като процес, при който бариерите (физически, политически, икономически, културни), разделящи различни региони на света, се намаляват или премахват, като по този начин стимулират обмена на стоки, услуги, движение на капитал и хора. Международната бизнес среда приема за своя отправна точка глобална перспектива с фокус върху разбирането на глобалната икономика, процеса на глобализация и нейното въздействие върху международните бизнес организации.

Социално – икономическите и политически дадености в света показват, че глобалното общество се движи към международна, трансгранична колаборация. През годините се наблюдава силна мобилност с цел образование или такава, движена от икономически сили. Съвременното глобално свързано хилядолетие търси различните

възможности за бизнес извън тесните национални граници. Интернационализацията се разглежда като интеграция на межкултурни / международни величини в образованието, науката, работата на институциите.

Някои от изобретенията в историята на човечеството преобръщат всеки аспект на икономическия живот на обществата. Парният двигател довежда до индустриалната революция. Компютърът води със себе си електронната и комуникационната такава в съвременното. Повлиява на начина на правене на бизнес в света и поставя изискване за придобиване на по-високо ниво на умения. Компютърната технология ускорява трансформацията на индустриалното общество в информационно, в което вече членовете му следва да бъдат по-креативни, вместо да знаят повече факти и данни. Причината е, че компютърните системи позволяват на потребителите лесно и ефективно да складират голямо количество информация, достъп до която имат от различни устройства практически във всеки момент. Това, което се очаква от тях, е да вложат креативността и знанията си при интерпретацията на наличните данни, които като обем са много големи в информационните общества. Все още светът е разделен в техническия напредък, като някои култури изостават значително в проникването на информационните технологии по причини, засегнати по-горе.

Все повече компании, малки и големи, от различни страни, вземат участие в глобалната търговия чрез разширяване обсега на глобализацията. Въпреки това, правенето на бизнес и водене на преговори отвъд националните граници, продължава да е комплексен процес. Международни известители прибягват към посредничеството на юристи за справяне с националните законодателни подробности, но не винаги е лесно поведението в непозната етническа среда, който термин като значение варира в различните страни. Това, което за корпорациите работи по един начин в своята държава, може да бъде разчетено по различен начин в друга държава, с различна култура, друг стандарт и възприятие относно етническите норми. Неизбежни за международния делови човек са трудностите в работата с компания от чужда страна. Дори да съществуват споразумения по основни човешки ценности и етнически принципи по света (напр Хартата за правата на човека на ООН), съществува голяма вариация на разбирането за етнически климат в различните държави, тъй като различните култури разглеждат и третират проблемите по различен начин. Международен мениджър, оглавяващ компания в чужда страна, трябва да вземе предвид многобройни етически и въпроси и да развие политика по отношение на тях и работната сила в чуждата култура. Някои от тях са:

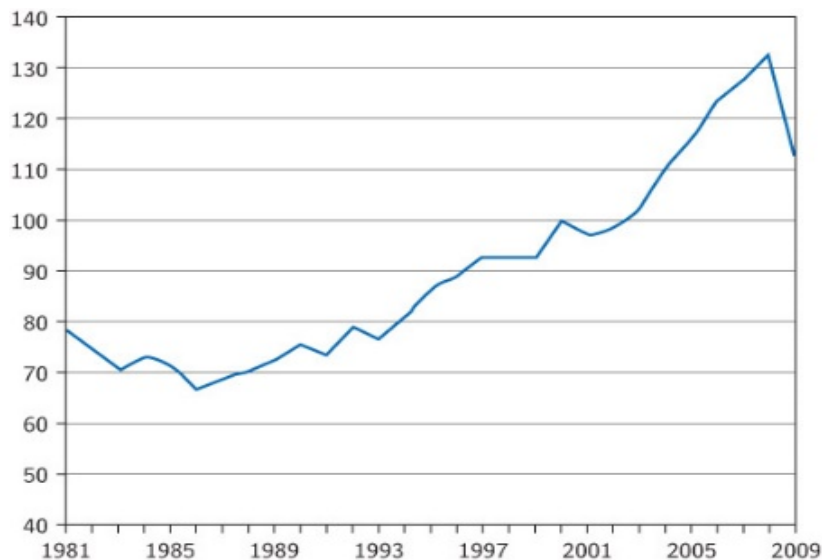
- Значението на правилата. Прилагат се стриктно или по изключение
- Специално отношение към дадена група служители, с оглед техен произход, религия и др – допустимо ли е според ситуацията
- Кого да наеме и кого не
- Да изпозлва ли подаръци и подкупи в работата си с други мениджъри и държавни институции – на дадени места това е очаквано, при други напълно недопустимо
- Специално отношение към жените според културната група и др.

За международен предприемач, поставен в ролята на преговарящ на международната сцена или заемащ мениджърски пост, като основни препоръки за поведението им е съобразяването с някои основни ценности, заложи в основата на моралните и религиозните традиции:

- Да се уважават местните традиции
- При преценка за вземане на решение кое е правилно и не, да се вземе предвид контекста
- Да се уважават човешките права
- Според мен глобализацията е факт, който може да се констатира, защото тя и най-вече интересите на Великите сили влияят върху протичането на бизнес преговорите. Те могат дори да се протакат с години, поради това, че са засегнати от някои от геополитическите и стратегически интереси на Великите сили. В този аспект понякога някоя от тях се намесва така, че може да провали, да проточи, а може и да спре някои от бизнес преговорите. Пример за това е как САЩ се стреми да провали проекта „Турски поток“. Държавният секретар на САЩ Майк Помпео отправя ясно предупреждение към всички партньори на проекта да излязат от него, или помеат риск за последствия от налагане на икономически санкции. Освен по повод „Турски поток“, САЩ водят твърда политика срещу друг руски проект в Европа - „Северен поток 2“. Според тях това не са търговски проекти, а инструменти за зависимости на Русия. Основният проблем в битката на две големи сили в проектите е вредата, която се нанася на трети страни и други икономически субекти, заети с реализацията на проектите. Това е нагледен пример как една Велика сила може да осуети провеждане на бизнес преговори, в резултат на което да провали и проектите.

В бизнеса страните получават не това, което заслужават, а което договорят. Бизнесът предполага извършване на разностранни транзакции. Тези сделки включват преговори с една или повече страни относно взаимните им функции и задължения. По този начин преговорите се определят като процес, при който две или повече страни постигат споразумение по въпроси от общ интерес. Всички преговори включват страни (лица с общи интереси), въпроси (т.е. един или повече въпроси, които трябва да бъдат решени), алтернатива (избор на преговарящите за всеки въпрос, който трябва да бъде решен), позиции (дефиниран отговор на преговарящия по конкретен въпрос: какво искате и защо искате) и интерес (основни нужди, които преговарящият има). Те трябва да бъдат идентифицирани и заявени ясно в самото начало.

При международната търговия страните стават по-взаимосвързани чрез обмена на стоки и услуги, т.е. чрез внос и износ. Между 1950 и 2006 г. световната търговия се е увеличила



27 пъти в обем, три пъти по-бързо от растежа на световната продукция (СТО 2007). От това можем да заключим, че вносът и износът се превръщат във все по-важен компонент на глобалната и националната икономическа дейност. Търговията със стоки нараства много бързо, особено в производствата, които са се увеличили десетократно между 1950 и 1975 г. Въпреки че темпът на растеж впоследствие спада, той все още е много бърз.

Фигура 9: Световен износ на стоки и услуги като % от БВП

Мултинационална компания (МНК) е тази, която извършва операции, различни от маркетинг, в повече от една държава. МНК работи на пазари, сред нации и култури (Мера 2014). Подразделенията на МНК са разпръснати отвъд националните граници, за да се възползват от предимствата на наличието на суровини и достъп до неизползвани ресурси, пазари и нови клиенти. Дейностите на дадена МНК могат да включват продажби, производство, разпределение на активи и управление на човешки ресурси, както и операции. Бизнесът на компанията се извършва в области, различни от страната на произход. МНК разпространяват трансгранични практики и имат потенциала да стимулират промяната в резултат на способността им да интегрират операции в различни национални системи. Степента на разпространение обаче се определя от културата на страната домакин на дейност.

В свое изследване Хофстеде заключава, че управленските практики, използвани успешно на Запад, като теорията на Херцберг, теорията на Маслоу и теориите X и Y, може да не са приложими извън границите на Съединените щати, главно поради различията в културата (Хофстеде 1980). Националната култура на приемащата държава е полезна отправна точка за мултинационални организации, желаещи да правят бизнес извън техните граници. Според автора, всяка организация може да бъде категоризирана в един от следните три категории относно начина на водене на бизнеса:

Етноцентрична: В тази ситуация организацията се стреми да дублира домашната култура в приемащата държава.

Полицентрична: В тази ситуация операциите на организацията се предават на местната или приемащата държава.

Геоцентрична: В тази ситуация мултинационалните дъщерни дружества и приемащата държава се разглеждат като части от едно цяло с интегрирана глобална перспектива; културата на всяка единица е различна.

Въпреки че глобализацията често се разглежда като икономически феномен, включващ търговия и инвестиции, тя има и много други културни и социални измерения. Хелд твърди, че глобализацията е всеобхватна. Той определя глобализацията като разширяване, задълбочаване и ускоряване на световната взаимосвързаност във всички аспекти на съвременния социален живот (Хелд 1999).

Корпоративната култура е спойката, която държи една организация заедно. Тя включва ценностите на организацията, нейните норми на поведение, нейните политики и процедури. Най-важното влияние върху корпоративната култура има националната култура на страната, в която се намира корпорацията. Това може да изглежда очевидно, но има и други фактори, които също помагат да се оформи културата на корпорацията - нейните възгледи и взаимодействието с „външния свят“. Структурата на собственост на компанията ще извърви дълъг път в определянето на корпоративна култура. Например, културата на семейна фирма вероятно ще бъде доста по-различна от тази на публичната компания. Също така индустрията, в която е част от корпорацията, ще помогне да се оформят нейните културни ценности. Например, високотехнологична фирма за компютърен софтуер (сравнително млада индустрия) вероятно има много по-неформална и предприемаческа култура, отколкото тази на инвестиционна банка (зряла индустрия). И също така, една организация в сферата на услугите ще има различна култура от тази на производствена или минна компания. Различията в корпоративната култура на организациите в същата домашна култура и индустрия все още могат да бъдат дълбоки - понякога толкова дълбоки, колкото и разликите между самите национални култури.

Специално внимание се отделя международната бизнес среда и търговия и на технологиите, подпомагащи работата във виртуална среда. Езикът е реториката, изясняване на значението на дигиталната реторика и родовите въпроси също са застъпени в анализа.

Виртуалните екипи са съставени от служители от различни държави, работещи в една и съща компания заедно в екип, но физически на разстояние един от друг. Обикновено членовете на екипа се намират в няколко различни държави, като извършват колаборацията помежду си виртуално. Високотехнологичните компании налагат тенденцията на работа от разстояние в последните години. Така компаниите осигуряват на себе си по-ниски оперативни разходи и по-високо удовлетворение за служителите, които приемат възможността за работа от разстояние като придобивка. Такава, която пести за тях ресурси и време. Корпорациите от своя страна пестят разходи, като наемат по-малко скъпо струващи площи и други режийни разходи, съпътстващи служителя на работното му място. Интернет и програмното осигуряване предоставят глобална комуникация лесно и навсякъде, което

прави от всяка компания глобална такава – чрез виртуално присъствие. Новата нормалност е работата да се извършва дистанционно вече не само от IT компании. Частният сектор, но и правителствата водят преговори виртуално посредством видео или аудиоконферентни връзки, без физическото присъствие вече да е така наложително, както преди години.

Но докато компаниите се стремят да намалят разходите и да използват таланти хора както у дома, така и в други страни, все повече от тях се справят с предизвикателствата на бизнеса с ad hoc екипи, базирани по целия свят. Думи и фрази като дистанционна работа, виртуални екипи и отдалечени екипи са влезли в езика на бизнеса. Днес е възможно да има бизнес присъствие по целия свят без физически офиси. Всяка компания, независимо от размера, може да разглежда своите клиенти и клиентска база като разширяващи се по целия свят. Малките предприятия и предприемачите, които продават всичко, печелят от световния пазар. По-големите компании обединяват хора от цял свят във виртуални екипи, печелейки от разнообразието на глобална работна сила.

Глобалната, виртуална бизнес среда поставя и значителни предизвикателства пред управлението: широката гама от култури, часови зони, национални празници, различни и често противоречащи си социални обичаи и концепции за семейството и социалните взаимоотношения (Гудман 2013). Днес се изискват глобални управленски умения, дори мениджърът никога да не пътува далеч от дома.

Виртуалните екипни споразумения стават популярни, тъй като компаниите преосмислят своите човешки ресурси и разходи за офис площи. Работата в екип отдавна е обща ценност за компаниите, тъй като много от тях използват екипи, организирани около последователни задачи. Виртуалният екип е само последното приспособление към реалностите, които направляват работния процес. Виртуалният екип обаче е уникален, тъй като най-подходящият опит се събира от много места и дори от организации - и въпреки това членовете на екипа може никога да не се срещнат лично. Аз самият съм работил в екипи с колеги, които не съм срещал лично, така както не съм срещал и мои директни мениджъри, които са се намирали в Австралия. С виртуална организация на работа е възможно набирането на таланти и опит, независимо къде се намират хората. От това следва двойна изгода: компаниите разширяват периметъра за намиране на таланти, но и управляват добре разходите си. От друга страна служителите са доволни, тъй като работа във виртуален екип най-често означава възможност за работа от предпочитана за тях локация.

Повече от всеки друг фактор, информационните технологии са позволили разпространението на виртуални екипи. Чрез мобилни устройства, текстови съобщения, модули за електронно обучение и компютърни облаци членовете на екипа могат да взаимодействат по достъпни начини, навсякъде и по всяко време. Благодарение на високоскоростната мрежова технология и безжичната свързаност е възможна мигновена комуникация по целия свят на ниска цена. Днес приемаме за даденост този феномен. Тази забързана среда, съчетана със забавена икономика, стремеж към намаляване на разходите и възлагане на външни изпълнители, принуждава компаниите да преосмислят всеки аспект от своята дейност (Зофи 2012). По-голямото разнообразие в работната сила е страничен продукт на виртуалните екипи, тъй като професионалисти с различен произход, стилове и

езици „работят на една маса“. Лидерите на виртуални екипи са изправени пред предизвикателството да създадат безпроблемна работа, въпреки многото различия в екипа. Организациите са наясно, че пазарът е мултикултурен и разнообразен. Съзнават, че техните колеги и клиенти могат да произхождат от много различни култури с присъщ различен светоглед. Същевременно бързото и лесно преместване на ресурси е фактор в решенията за сформирание на екипи и местоположението им, когато разглеждаме големи мултинационални компании. Търговията е динамична и отразява лесния поток на стоки и услуги по целия свят. Сравнително новата е практика на изнасяне на дейности, където някои бизнес функции се възлагат на клоновете далеч от централата, за да се възползват от ниските разходи за труд и наличието на високообразовани работници.

Т. Бейкън изследва лидерството през целия си професионален живот. Споделя, че истинското лидерство, автентичното лидерство - никога не е акт на контрол, принуда или господство. Лидерството възниква в основата на това кой е лидер. Това е акт на влияние. Автентичните лидери не се стремят да принуждават, те се стремят да вдъхновяват (Бейкън 2012). Инициират промяна, защото предвиждат по-добър начин, а други следват този път, защото вярват, че това е по-добър начин. Според автора управлението, макар и благородна и необходима професия, не трябва да се бърка с лидерството. Управлението е страничен продукт от организацията. Възниква от необходимостта да се контролират елементите, хората и процесите на организацията по ефективен начин. Мениджърите контролират онези, които им се отчитат по силата на правомощията, дадени на техните длъжности, и въпреки че тази легитимна власт им дава правото да командват другите и да контролират операциите и бюджетите в техните зони на отговорност, това не ги прави лидери. Разбира се, мениджърите също могат да бъдат лидери, но лидерите не са непременно мениджъри. Възщност автентичното лидерство често се появява при хора, които нямат официален авторитет. Възможно е дори наличието на официална власт да възпрепятства развитието на лидерството при хора, които иначе биха могли да се превърнат в лидери.

През 20-ти век командването и управлението е основният начин на работа на мениджърите, повлиян както от индустриалната икономика на времето, така и от стиловете на военното ръководство, използвани в две световни войни и последвали конфликти. Той е особено подходящ за обекти с много повтарящи се действия и неквалифициран труд, като фабрики и среди за масово производство. В този автократичен стил на работа мениджърите притежават влиянието, властта и авторитета, заедно с отговорността да изпълняват възложени дейности. Мениджърите вземат важните решения и ги предават на работниците, за да ги изпълнят. В този период, от работниците се очаква да продължат работата, вместо да разсъждават защо. Мениджърите наблюдават отблизо работниците и контролират свършената работа. Комуникацията е предимно по един начин, преминаващ от мениджъра към работниците, които очакват да им бъде казано какво да правят. Вижда се, че мениджърът притежава мъдростта, знанията и опита. Работниците се съобразяват (Пулан 2016). Командно-контролното ръководство работи най-добре в ситуации, когато работниците са неквалифицирани, лидерите имат необходимите знания и работата е повтаряща се и рутинна по своя характер. В края на 20-ти век, тъй като повтарящите се

работни места бяха автоматизирани с използването на роботи или компютри, командването и управлението започва да отпада.

От моя опит най-добрият стил на лидерство за повечето виртуални дейности е този, при който лидерът е свързващо звено за останалите хора в екипа, правейки така, че всеки да постигне най-доброто за екипа. Лидерът действа като фасилитатор. Улеснява ангажирането на хората в екипа и задачите, както и работата. Те създават среда, в която екипът и хората могат да процъфтяват и да се развиват. Един виртуален лидер първо започва със себе си. Надгражда върху мисленето на лидерството, нагласите и поведението си, както и аспектите на собствената си идентичност. Те са много подобни на уменията, необходими за виртуалните лидери.

Уменията, необходими на виртуалните служители, са много подобни на тези, необходими на виртуалните лидери. Трябва да могат да общуват ефективно писмено и да говорят ясно, тъй като както писмената дума, така и звукът формират голяма част от виртуалната комуникация. Слушането е от ключово значение, тъй като те ще трябва да разберат какво говорят другите и може би това, което другите не казват. Ясното говорене е важно, за да могат другите да ги чуят по телефона (Пулан 2016).

Четвърта глава на дисертацията анализира политическите и бизнес преговорите. **Изяснява тяхната същност, прави преход към международните бизнес преговори и прави сравнителен анализ на бизнес и политически преговори.** Започва с концепцията за оношенията между страните.

Обществата обикновено очакват от някой субект да осигури наличието на публични услуги. Идентифицира се като държава, орган на обществото, който налага ред и дисциплина. Обществото пък е основа на човешките сдружения и социалните взаимоотношения. След това в главата се изяснява възникването и функцията на обществата, прерастването им в нации, формиращи държавност, след което става дума за отношенията между държавите. И тъй като тези отношения са комплектни, правителствата преговарят с други под формата на международни преговори. Те могат да бъдат бизнес, геополитически или геостратегически преговори в зависимост от предмета на интерес.

С превръщането на глобалната икономика в по-конкурентна, нациите и цели икономически региони засилват търсенето на ефективни средства за конкуренция и просперитет. Регионална икономическа интеграция излиза напред както популярна стратегия. Регионалните търговски блокове обикновено служат за насърчаване на местна система на райониране (регионализъм, т.е. усещане за „нас“ срещу „тях“). Това може да има както положителни, така и отрицателни последици. Икономическата интеграция може да приеме няколко форми в зависимост от степента на интеграция, желана от членовете на регионалния търговски блок. Формите варират от зона за свободна търговия, която намалява търговските бариери между нейните членове (например премахване на квотите за внос и тарифите) до пълен политически съюз, където страните се обединяват политически, както и икономически за обща кауза.

Политическите преговори са от значение, тъй като те не само формират политики, но и засягат здравето на демокрациите. Въпреки важността си, политическите преговори са получили малко внимание от изследователите. **Политическите преговори се различават** от преговорите в друг контекст по отношение на три групи характерни черти, описани от авторите Друкман и Уолънщайн. **Първият набор включва характеристики**, свързани с проблемите и контекста на политическите преговори. Тези въпроси често са насочени към размити обществени интереси, които трябва да бъдат конструирани от преговарящите. **Въпросите, разглеждани в политическите преговори, често са сложни и потенциално изискват интердисциплинарни, дългосрочни решения.** Понякога политическите преговори могат да имат важни символични и често включват конфликти на ценности. В международен контекст потенциалната липса на правоприлагане от страна на институциите вероятно ще повлияе на хода и резултата от политическите преговори.

Вторият набор от характеристики се отнася до ролята на преговарящите. За разлика от бизнес преговарящите, политическите преговарящи могат да се изправят пред предизвикателството на многостепенната отчетност. В много случаи отношенията между страните играят решаваща роля, тъй като страните нямат алтернативни партньори по сделката и следователно са взаимозависими. Р. Холбрук говори за легитимността. Тъй като легитимността на страните понякога е трудна за определяне или обект на дебати, може да не е ясно коя страна ще получи място на масата за преговори (Холбрук 1998). Политическите преговори често позволяват на партиите да изградят полезни коалиции. В дипломатически контекст културните норми и протокол изглежда стимулират преговарящите да минимизират рисковете, вместо да максимизират потенциалните ползи от споразуменията.

Третият набор от характеристики е свързан с отделните процеси на политически преговори. Преговарящите могат да комуникират едновременно „на сцената“ и „зад кулисите“. Резолюциите и други писмени споразумения често се характеризират с език, който има не само правни, но и важни политически, културни или символични функции (Друкман & Уолънщайн 2016).

По-нататък предлагам характеристика на **преговорите в националната и международната политика** чрез обсъждане на отличителни аспекти на проблемите и контекста, които вероятно са свързани с тези преговори, както и специалната роля, която преговарящите са склонни да изпълняват в тях. Макар че аспектите, които описвам, може да са характерни за много, но не за всички политически преговори, повечето от тези аспекти изглежда не са уникални за политиката.

Докато **бизнес** преговорите често целят ясно споразумение с действителни стъпки, **политическите** понякога могат да бъдат просто символични. С други думи, основната им цел може да бъде страните да покажат уважение, добра воля или споделена загриженост.

С. Мартин определя политическите преговори като практика, при която лица, обикновено действащи в институции от името на други, правят и отговарят на искове, аргументи и предложения с цел постигане на взаимно приемливи обвързващи

споразумения. Докато други изследователи също предлагат кратки дефиниции на политическите преговори, доколкото ми е известно, няма обстойна дискусия за характеристиките на политическите преговори и техните последици. Литературата например не е ясна по отношение на степента, до която политическите преговори са сходни или различни от другите видове преговори. Ако те се различават по своята същност, както твърдя в този текст, би било много полезно да се идентифицират отделните им характеристики и да се разгледат техните последици за широк кръг от заинтересовани страни.

Справяйки се с пропуската в литературата, това изследване концептуализира политическите преговори и идентифицира три категории ключови характеристики, които са склонни да ги отличават от другите видове преговори. Тези категории включват въпросите на преговорите и контекста, ролята на преговарящите и преговорния процес. Както е обяснено по-долу, преговорите рядко са изцяло политически или неполитически. Вместо това може да се приеме политическият характер на преговорите като континуум.

Докато бизнес преговорите често целят ясно споразумение с действителни стъпки, политическите понякога могат да бъдат просто символични. С други думи, основната им цел може да бъде страните да покажат уважение, добра воля или споделена загриженост. Анализирайки срещите на върха между САЩ и Съветския съюз, не само самата връзка, но и нейното символично показване може да бъде от полза за преговарящите. Личната среща на държавните лидери може да има функцията просто да покаже, че например война не е на път да започне. По-специално в тези случаи и като цяло в политическите преговори местоположението, времето, протоколът и свързаните с тях аспекти могат да имат голяма символична стойност. Срещата на национален празник или на историческо място може да зададе рамка на тази среща, например като я характеризира като среща на приятелство, уважение, успешно икономическо сътрудничество или споделен мироглед или ценности. Тогава един от предвидените резултати от символичните преговори може да не е непременно конкретно споразумение, а по-скоро да се подчертае общото и да се предизвикат абстрактни чувства на надежда или добра воля сред наблюдатели като граждани или други участници, които не участват в тези преговори.

Политическите преговори се различават от другите по отношение на процеса. Предлагам две характеристики, които са решаващи в това отношение: двойствеността на публичната и частната комуникация и ролята на писмените споразумения. В бизнеса и политиката преговарящите предават много от своите аргументи, оферти и претенции лично на партньори. В политиката преговарящите често избират да комуникират публично с колегите си, поради вниманието на медиите и общественият интерес който гражданите проявяват. Такава публична комуникация може да допълни или замени личната комуникация. Например между 2016 и 2019 г. много новинарски медии редовно съобщават за преговорите за Брекзит във Великобритания. Представители от много страни на преговорите използват медиите, за да коментират публично своите очаквания и надежди и да заявят своите искания и предложения. В същото време те обсъждат точно тези въпроси и всички подробности в лични срещи, които не са публични. Комуникацията „на сцената“

(т.е. публично) позволява на политическите преговарящи да се обръщат не само към своя партньор по преговорите, но и към други групи като избиратели и медии. По този начин те могат не само да изложат своите позиции, но също така да се стремят да повлияят на собствения си имидж или имиджа на своите колеги, да създадат или увеличат обществения натиск върху тези партии, да поставят рамки или собствени резултати от преговорите или да въведат нови въпроси в обществения дебат .

Един аспект, който **отличава** ролята на политическите преговарящи от тези на другите преговарящи, е въпросът за многостепенната отчетност. Този термин обозначава правната, личната, политическата или етичната отчетност пред множество заинтересовани страни, които е вероятно да оценят работата на преговарящите. В този контекст отчетността е тясно свързана както с интересите, така и с ценностите на тези заинтересовани страни: освен общата етична отчетност към хората и природата, лицата, които участват в бизнес преговори, обикновено са юридически отговорни главно пред онези хора, които оценяват представянето им, т.е. акционери, бизнес партньори или клиенти – хора, които оказват някакво влияние.

При международните бизнес преговори процесът се **различава** при отделните култури по език, поведение, стилове на преговори, подходи за решаване на проблеми, скрити предположения, жестове и изразения на лицето и ролята на церемонията и официалността. Вземат се предвид характерните им особености, когато се водят такъв вид преговори. Това е различното, диферентата, което основно ги отличава от местните бизнес или политически преговори. Международните преговори могат да бъдат от своя страна бизнес или политически. Политическите се делят на геополитически и геостратегически, когато са между държавите и това е специфичното при тях. Ако чистите политически преговори целят споразумения, консенсус, стабилност вътре в държавата, то международните политически преговори преследват освен изгода, което е общо с бизнес преговорите като икономически елемент, но и международно влияние, признание и позиции. Когато се водят междудържавни преговори характерното е, че те носят политическия акцент на съответната управляваща партия. Такъв модел за политически преговори между държавите в международен аспект засягат новия световен ред, модерната икономика. Те са геополитически. Пример за това е отказа от преговори на Турция с ЕС относно спора за териториалните води на Гърция. Турция очаква от позицията на силата да спечели и вземе част от акваторията на Гърция.

Международните геополитически преговори носят много по-голям риск от дълги преговори, продължаващи с години. **Разликата с бизнес преговорите** е пъргавостта, особено когато участниците са независими икономически субекти. Никой там не може да си позволи проточени преговори, където във всеки момент могат да възникнат нови пречки. Предпоставка за поява на нови въпроси е разтягането във времето.

Разликата между политическите и бизнес преговори е обхватът. По време на бизнес преговори участниците, освен предмета на преговаряне, вземат предвид и всички други „проблеми“, които съпътстват споразумението, обсъждат тази категория и стигат до решение. Оценяването на това, което тази категория включва за политически ситуации, е

невъзможно и е различно от бизнес стратегията. Неизвестните в политиката са много по-големи, отколкото за повечето други сфери. В политиката е възможно допускане на участници с по-лек подбор по отношение на опит и експертиза. Хора с амбиция за власт могат да успеят в политиката, без да притежават всички необходими знания и качества, дори може да принижават знанията на другите, зачитайки собствената си интуиция. Докато представителите на бизнеса е много по-вероятно да познават отлично своята сфера на дейност, като това важи особено за преговорния процес, където е мястото за размяна на експертни мнения с цел убеждаване. Тези знания могат да обърнат хода на бизнес преговорите.

Въз основа на направения теоретичен анализ на бизнес, политически и международни преговори до тук, извеждам обобщение на спецификите:

Специфични характеристики на политическите преговори

- Двойствеността на публичната и частната комуникация – преговорите започват далеч от публичността, но се демонстрира публичност.
- Ролята на писмените споразумения: В политиката преговарящите често избират да комуникират публично с колегите си, поради вниманието на медиите и общественият интерес който гражданите проявяват.
- Политическите преговори се делят на геополитически и геостратегически, когато са между държавите и това е специфичното при тях.

Специфични характеристики на бизнес преговорите

- Преговорите са съставени от поне две страни.
- Двете страни имат предварително дефинирани дели и нива, до които да достигнат (нагоре или надолу в офертните си стойности).
- Страните имат определени очаквания спрямо другата.
- Имат волята да търсят общо работещо решение и да разпределят стойността, обект на преговори.
- Страните вярват, че изходът от преговорите следва да бъде удовлетворяващ и сделката печеливша за страните.
- Преследва се и се създава стойност.
- Обикновено страните са склонни на компромис.

Разлики между бизнес и политически преговори

- Политическите преговори се различават от другите по отношение на процеса.
- При бизнес преговорите преследваният краен резултат е разпределяне на стойност, която обикновено касае бизнеса, но не публичността
- При политическите преговори преследваният краен резултат се комуникира за да се повлияе на потенциални избиратели, да се утвърди собствения имидж (и рейтинг), да се засилят позициите си, да поставят рамки или собствени резултати от преговорите или да въведат нови въпроси в обществения дебат.

- За разлика от бизнес преговарящите, политическите преговарящи могат да се изправят пред предизвикателството на многостепенната отчетност
- В много случаи отношенията между страните играят решаваща роля, тъй като страните нямат алтернативни партньори по сделката и следователно са взаимозависими.
- Международните геополитически преговори носят много по-голям риск от дълги преговори, продължаващи с години. Разликата с бизнес преговорите е пъргавостта, особено когато участниците са независими икономически субекти.
- Политическите преговори често са по-малко транзакционни от бизнес преговорите и често влияят и се случват в контекста на дългосрочните отношения между партиите

➤ **Прилики и общо между бизнес и политически преговори**

- В бизнеса преговарящите предават много от своите аргументи, оферти и претенции лично на партньорите. Общото с политическите е, че и двата вида преговори най-често започват и свършват при закрити от публичността врати. Отличителното при политическите е усещането за публичност, което политиците демонстрират говорейки за резултатите от политическите преговори, но обикновено до всички решения се стига на закрити преговорни сесии
- Политическите преговори често позволяват на партиите да изградят полезни коалиции. В дипломатически контекст културните норми и протокол изглежда стимулират преговарящите да минимизират рисковете, вместо да максимизират потенциалните ползи от споразуменията.
- При международните бизнес преговори процесът се различава при отделните култури по език, поведение, стилове на преговори, подходи за решаване на проблеми, скрити предположения, жестове и изразения на лицето и ролята на церемонията и официалността
- Ако чистите политически преговори целят споразумения, консенсус, стабилност вътре в държавата, то международните политически преговори преследват освен изгода, което е общо с бизнес преговорите като икономически елемент.
- Общото в двата вида преговори е търсенето на консенсус. В бизнес контекст страна обикновено може да се присъедини към преговори, ако всички останали страни са съгласни по този аспект. В този случай легитимността се основава на решението на останалите страни на масата. В политическите преговори неканените партии могат обаче да претендират успешно за място поради обществен натиск или натиск от трети страни, дори ако никоя друга страна на масата не подкрепя това развитие. И накрая търсенето на общо приемливо решение е валидно за двата вида преговори.

Разгледана е **реторическата аргументация** при политическите преговори. Абстрахирайки се за момент от изначалната цел на даденото събитие, освен тезиз, аргумент и майсторството на оратора се забелязва и човекът. Но тук не се говори просто за физическия присъстващия човек, а за неговата цялостна структура. В това число се включват психическия, социален и емоционален аспект от личността, формиращи заедно

човешкия континну̀м. Разглеждайки по този начин събеседника, постепенно се разкрива как преговорите са повече от диалог. Това е сблъсък за надмощие с използване на различни техники за постигането му. Използвайки научните достижения на други близки до реториката науки се стига до мисълта, че един от най-ефикасните методи за постигане на желаните резултати е манипулацията. Тя влияе индиректно върху резултатите от преговорите, нейното въздействие и върху опонента. Засягайки чувства и емоции като вина, срам, страх и чувство за отговорност, контролът върху него се засилва. Когато твърденията и констатациите на човек се базират на емоционалното му състояние, той не мисли логически и рационално и би допуснал грешки по-често. Това е естествено и би било в полза на ответната страна. Така манипулирането с чувствата и емоциите на събеседника се оказва печеливш ход. Още по-интересно е, че това социално въздействие може да се упражнява и върху маса от хора. Типичен пример за това са обещанията пред избирателите от парламентарния оратор. Погледнато абстрактно събеседниците са двама – политическият представител и народът, но говорейки за количество, превес взема вторият събеседник. В този момент политическият представител е изправен пред дилемата каква аргументация да използва, за да убеди народа в своята правота. Той трябва да вземе спецификите на всеки един от тях, за да постигне успех. Логично-рационалната аргументация би била подходяща в случая, но в съчетание с емоционално-образната шансовете за положителен резултат са много по-високи.

В политическите послания и преговори степента на убедителното е от значение. Определеност, вероятност, правдоподобност и възможност са такива степени. Докато определеността се асоциира с абсолютната истина, то вероятността говори за вероятното и правдоподобното. Вероятно е онова, на което вярват повече хора, *Argumentum ad populum* – аргумент, отправен към очакванията на тълпата, нейните ценности и вярвания. Силно свързан с популизма аргумент, намиращ приложение в съвременните политически платформи. Правдоподобното създава имитация на реалността в съзнанието на слушателя. Степента на убедителност е философска функция, произлиза от разделянето на разбиране и неразбиране.

Възможното е хипотетично реално. Предполагаме, но не сме сигурни. Може да се причисли към аргумента на преценката *Argumentum ad iudicium*. Реторическата аргументация преплита логическо и психологическо в своята същност и възприятие. Каква е реакцията към думите от аудиторията спрямо посланията на политическите лидери е границата между реалния свят и света на думите. Демагогията чертае разделението между дела и думи. Този политик, който успява да постигне това и да спечели голяма аудитория като избирателна маса владее висшия пилотаж. Оприличава се с *Argumentum ad rem* – оратор, отлично запознат с поставените въпроси, аргументирано и последователно убеждаващ своята аудитория в правотата си. С убеждаването говорителят усилва станивищата си и засилва вярванията на аудиторията. Ефективният аргумент е необходим за убеждаващия дискурс. Не всякакви приведени доказателства или реторически аргументи. В този смисъл в политическите преговори освен ефективността на аргументацията, е необходима правдоподобност и пълнота, за да бъде убеждаването достатъчно. Под достатъчно се разбира нито повече от необходимите доводи, нито по-малко.

Заклучение

Изследвайки преговорния процес се прави извод, че сякаш накрая, на финала, е свършена най-важната и истинската част от работата. Преговорите ще завършват тогава, когато участниците преценят, че и двете страни са нагодили позициите си спрямо приемливо ниво. Процесът преминава през различни етапи. На първо място участниците приемат дневния ред на разглежданите въпроси и крайни срокове. Тези начални въпроси могат да се окажат спорни. Преговорният процес е възможно да включва и период на събиране на данни за анализ от преговарящите, касаещи предмета на преговорите или самите партньори. Ключов етап на преговорите е този, в който участниците правят формалните предложения и изразяват различни предпочитания и позиции. Следва обсъждането по същество и закриване на преговорите с постигане на споразумение и сключване на сделка.

Бизнес преговорите са ясни и целенасочени. Те са фокусирани върху ясна цел в търсене на най-добрата сделка. Целта на съглашението е да се фиксира графично какво се доставя, кога, при какви условия и какви задължения поемат страните. Описва се какво следва при неспазване на договореността. Внимателното обсъждане на всеки елемент от сделката също гарантира, че целите на всяка страна са признати и разгледани. Основно преговарящите трябва да се стремят към печелившо решение, което е от полза и за двете страни. Обикновено партньорите се стремят да изградят дългосрочни отношения и по възможност сделките да са повтаряеми.

Справяйки се с пропуската в литературата, това изследване концептуализира политическите преговори и идентифицира три категории ключови характеристики, които са склонни да ги отличават от другите видове преговори. Тези категории включват въпросите на преговорите и контекста, ролята на преговарящите и преговорния процес. Преговорите рядко са изцяло политически или неполитически. Вместо това може да се приеме политическият характер на преговорите като континуум.

Политическите преговори генерално целят да иницират диалог, който да доведе до рационален консенсус в обществена полза. Политическата партия обединява хора със същите политически идеи. Участвайки в избори, партиите се надяват да привлекат колкото се може повече от своите членове в представителен орган, като парламент или общински съвет. В същото време те се опитват да заемат възможно най-много постове в правителството или в общинските или провинциалните изпълнителни власти. Политическите партии имат различни функции. Едната промотира интересите на своите избиратели. Те съставят и партийни програми. Гражданите могат да се присъединят към политически партии, което им позволява да помогнат за оформянето на партийната програма. Аристотел твърди, че всички общности се стремят към някакво добро. Държавата е най-висшият тип общност, целяща най-високите блага. Семействата се комбинират, за да направят село, а няколко села се комбинират, за да направят държава, която е първата самодостатъчна общност. Държавата е не по-малко естествена от семейството. Основата на държавата е благодеяние, защото само в рамките на една държава хората могат да реализират своя потенциал.

Политическите преговори са от значение, тъй като те не само формират политики, но и засягат здравето на демокрациите. Повечето основни решения в политиката са - или би трябвало да бъдат - резултат от преговорите. Въпреки важността си, политическите преговори са получили малко внимание от изследователите. Политическите преговори и техните следствия са обсъждани от широк спектър от дисциплинарни и интердисциплинарни перспективи, например в областта на международните отношения или публичната администрация.

Наблюдава се и увеличение на това, което би могло да се нарече межкултурно договаряне. Партньорите използват новите технологии и търсят нови пазари, независимо къде се намират. Тъй като предприятията все повече придобиват ресурси и услуги от глобалния пазар и продават на други бизнеси по целия свят, съществува необходимост от модел на преговори, който да свърже тези разнородни култури.

Изследователи класифицират преговорите на два основни вида като дистрибутивни и интегративни. Дистрибутивни са преговори, в които страните се надпреварват за разпределянето (дистрибуцията) на определено количество стойност. Основен въпрос при дистрибутивните преговори е кой ще получи по-голяма стойност. В този вид преговорите това, което получава едната страна е за сметка на другата. Интегративни са преговорите, в които страните си сътрудничат и извличат едновременно ползи, интегрирайки взаимно интереса си в постигане на споразумение, докато споделят изгодата. Това са преговори за сделки, търсещи, създаващи и изискващи полза. Отнасят се към win-win подходите.

Планирането е първата и най-критичната фаза на преговорите за осигуряване на успешен резултат. Планирането прониква във всеки етап от преговорите и плановете трябва да се преразгледат и усъвършенстват по всяко време и при всяка следваща фаза. Това се нарича цикъл на планиране, според Голдуич. Първият цикъл на планиране започва с въпроса дали вие и другата страна имате някаква достоверна алтернатива на преговорите. Мислейки за алтернатива, компонент в преговорите е преценката коя страна е по-заstrasена от евентуалното оттегляне на партньорите. Каква е алтернативата в този случай и кой би загубил повече. При планирането е необходим анализ на потенциалните последици. Ако са достъпни данни за проверката на силата на партньорите, това ще помогне за оценка на влиянието, което другата страна може да окаже върху процеса. Познаването и анализирането на конкурентите също е важно. Техните предложения трябва да се познават, а също и спецификите на продуктите им, в сравнено с тези, които предлагаме ние. При какви условия работят, какви цени предлагат и какви отстъпки предоставят. Необходимо е конкурентите да се проучват по-внимателно дори от потенциалните партньори. В едни преговори така знаем дали другата страна прави реални и валидни сравнение, до каква степен лавира и докъде могат да се простират отстъпките, на които бихме били готови. От страната на купувач е необходима задълбочена проверка на възможните доставчици, за да защитим финансовия си интерес. Но не само. Важни са квалификацията на доставчиците, продуктова гама, търговски пълномощия и др.

Една от най-съществените точки в подготовката за преговаряне, е изборът на стратегия и тактики. Ако такива не са избрани и съответно приложени, то преговарящият

оставя изцяло инициативата на отсрещната страна и преговорите ще протекат при техните условия.

Всеки преговарящ прилага специфичен стил на преговори. Това зависи от неговия културен произход, от неговите професионални отговорности и от контекста, в който се водят дискусиите, както и от това дали той или тя търси еднократна сделка или да повтаря бизнес в дългосрочен план.

При международните бизнес преговори процесът се различава при отделните култури по език, поведение, стилове на преговори, подходи за решаване на проблеми, скрити предположения, жестове и изражения на лицето и ролята на церемонията и официалността. Вземат се предвид характерните им особености, когато се водят такъв вид преговори. Това е различното, диферентата, което основно ги отличава от местните бизнес или политически преговори

Културата е мощна сила, която формира комуникацията. Културата е като огледало, което отразява възприятията, с които човек осмисля околността; тя предоставя рамка за структуриране на мисли, действия, думи и реч, както и езика за изразяване на нечия мисъл. Следователно това е модел на мисъл, модел на поведение и модел на символи, които помагат на хората да осмислят света около тях.

Във всяко общество има конфликти между исканията за определени потребности. Тези конфликти, казва Уайзман, са плътта и кръвта на всички политически системи. Описва политиката като изследване на кой какво получава, кога и как. Политическият акт е нещо повече от договорена рутина. Политическите ситуации възникват поради несъгласие относно разпределението на оскъдни ресурси между неограничени цели. Във всяко общество държавният сектор на икономическия живот се увеличава, както и делът на държавните бюджети от брутният национален продукт. Правителствата засягат все повече и повече ежедневно поведение на отделни хора и семейства. Цените на земеделските стопанства, заплатите, условията на благосъстояние стават политически въпроси. Следователно статутът на политиката се увеличава, както и интересът към политиката. Необходимостта от политическа служба нараства, както и политическото участие.

В търсене на възможности на световния пазар, мениджърите все повече се включват в международни бизнес преговори. Международните преговори са една от най-предизвикателните задачи в бизнеса и мениджърите отделят сериозно време за тях. Залозите, участващи в международните преговори, обикновено са високи и въпреки намерението на преговарящите страни да постигнат успешни споразумения, честотата на неуспешни преговори е на високи нива. Последиците от неуспеха при международните преговори също са високи, включително ограниченията за обхвата и потенциала за печалба на компаниите, значително увеличение на невъзстановими разходи и, може би най-важното, намаление в мотивацията на международните преговарящи.

Международните преговарящи се нуждаят от допълнителни умения и компетенции в допълнение към тези, необходими при вътрешните бизнес преговори. Независимо от това, местните търговски сили все по-често се обръщат към мултикултурни целеви пазари,

правейки уменията, необходими на международните преговарящи, необходими на местните търговски сили.

За разлика от бизнес преговорите, политическите преговори и свързаната с тях подготовка обаче се фокусират не само върху икономически въпроси, но изискват и разглеждане на няколко други измерения. Те могат също да включват въпроси като човешки права, сигурност или дългосрочни ефекти върху системата. Краткосрочният икономически ефект от санкциите, например намаляване на износа за съответните държави, може да има системно, дългосрочно въздействие върху бизнеса в страната на произход на преговарящите: някои от тези предприятия могат да се свият, други да се развият и това може да повлияе на структурата на националната икономика и нейното ниво на самодостатъчност, дълго време след приключване на санкциите. В допълнение, представителите на държавата може да искат да вземат предвид, че тяхното поведение, свързано с правата на човека в този конфликт, може да създаде прецедент за следващия конфликт или дори да насърчи или предотврати подобни конфликти в бъдеще. Докато преговорите за сливане и придобиване може да изискват икономически анализ, то преговорите за налагане на санкции могат да изискват интердисциплинарен анализ на сложни въпроси, условия или системи. Следователно е вероятно подобни политически преговори по-често да включват неразрешими конфликти и порочни проблеми, отколкото бизнес преговорите.

Подготовката за преговори може да изисква много време, икономически, интелектуални и други ресурси. При подготовката за преговори екипът трябва да установи граници, които не могат да бъдат преодолени, като по този начин формулира своите преговори и бизнес етика. Стойностите на межкултурните преговори могат да се различават, така че при подготовката за преговори трябва да се познават другите култури, ключови моменти в преговорите и принципи, които биха могли да помогнат в процеса на преговори. При преговорите комуникацията работи с много динамични променливи, поради което по време на формирането на екип за преговори трябва да се вземе предвид и опитът на членовете в различни култури. Успехът на преговорите често зависи от ефективността на подготовката - колкото по-добре ще бъде позната другата страна на контекста на преговори и договаряне, толкова по-добри резултати ще бъдат постигнати.

Наличието на опит в друга култура на бизнес сферата е възможно да предотврати недоразумения, които биха могли да подкопаят гладкото функциониране на обмена на информация. С оглед на межкултурните принципи на преговори е целесъобразно да се предвиди потенциалът на други странични преговорни стъпки. Колкото по-добре познаваме другата страна на преговорите, толкова по-точно познаваме нейните нужди, наличните опции, ресурси и др.

Приносни моменти на дисертационния труд

- На базата на този анализ правя теоретико-сравнителен анализ. Въз основа на него извеждам основните различия и сходства, които са в унисон с глобалната политика и проблемите на глобализацията.
- Въпреки своята значимост, политическите преговори на местно, национално и международно ниво са получили малко внимание в литературата и обучението по преговори. Изследователите преглеждат други теми, но сравнение между политически и бизнес преговори не е правено. Дори изследователите признават, че малко внимание в литературата е обърнато на политическите преговори.

Публикации на докторанта във връзка с темата на дисертацията

Иванов, Е.(2020). Културите при трансграничните преговори. Сборник „Докторантски четения 2020. София: УИ „Свети Климент Охридски“

Иванов, Е.(2019). Преговори отвъд географската граница. Сборник „Доклади“. Пловдив: Имеон

Иванов, Е.(2019). Механизъм на преговорите.Всичко може да се договори. Сборник „Докторантски четения 2/2018“, София: УИ „Св. Климент Охридски“

Иванов, Е.(2019). Преговори.Условие за успех. Сборник „Млади изследователи“ 2019, том 3. София: УИ „Свети Климент Охридски“

Иванов, Е.(2019). Контрол над емоциите в преговорите. Сборник „Доклади от годишната университетска научна конференция“. Велико Търново: Издателски комплекс на НВУ „Васил Левски”

Иванов, Е.(2019). Изграждане на межкултурно разбирателство в корпоративна среда. Международна научна конференция „Лидерство и развитие на човешките ресурси. София: УИ „Св. Климент Охридски“

Иванов, Е.(2018). Влияние на емоциите върху преговорния процес. Сборник „Докторантски четения 2018. София: УИ „Свети Климент Охридски“

Иванов, Е.(2020). Планиране на ефективни бизнес преговори. София: Сборник „Докторантски четения 3/2019, УИ „Св. Климент Охридски “,с 65

Библиография

- Александрова Д. (2013). Основи на реториката, УИ „Свети Климент Охридски“
- Аристотел. Реторика. Превод Ал.Ничев. С., Наука и изкуство, 1986
- Брутян, Г.А.Аргументация, Ереван, 1984, с7
- Ведър, Й. Реторика. (2001). С., УИ „Свети Климент Охридски“
- Ведър, Й (2000). Реторика и ораторско изкуство. С., УИ „Свети Климент Охридски“
- Давидков, Цв. (1997) Бизнескомуникации. С.
- За ораторското изкуство. С., Партиздат, 1975
- Мавродиева, Ив. (2005). Академично писане. С., ИК Сема РШ
- Методиева, Л. (1992). Записки по реторика: Избрани откъси от беседи по реторика и ораторско изкуство. С., Софи-Р,
- Основи на ораторското изкуство. С., 1989, 24-25
- Пенчев, П. Реторика. Благоевград, Югозападен университет, 1993
- Радева, В. (2013). Реторика и аргументация. УИ „Свети Климент Охридски“
- Радева, В. (2014). Убеждаваща комуникация и диалог. УИ „Свети Климент Охридски“
- Руменчев, В. (2006). Невербална комуникация в публичната реч и деловото общуване. УИ „Свети Климент Охридски“
- Стоицова, Т. (1992). И усмисвката може да бъде заповед. С.
- Acuff, F. (2008). How to Negotiate Anything with Anyone Anywhere Around: AMACOM
- Blum, S. (2014). Negotiating Your Investments: Use Proven Negotiation Methods to Enrich Your Financial Life. John Wiley & Sons
- Blum, S. (2014). Negotiating Your Investments: Use Proven Negotiation Methods to Enrich Your Financial Life. John Wiley & Sons
- Brett, J. (2014). Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions across Cultural Boundaries
- Brett, J. (2001). Negotiating globally. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cellich, C, Subhash, J. (2004). Creative Solutions to Global Business Negotiations. NYC, NY, USA: Global Business Press
- Cellich, C. (1991). Negotiating strategies: The question of price. International Trade FORUM (April–June), p. 12.

- Cellich, C. (1997). Closing your business negotiations. *International Trade FORUM* 1, 16.
- Cellich, C. (1997). Communication skills for negotiation. *International Trade FORUM* 3, 25.
- Cellich, C. (2000). Business negotiations: Making the first offer. *International Trade FORUM* 2, 15.
- Charles, M. (2007). Language Matters In Global Communication: *Journal of Business Communication* 44, no. 3, pp. 260–82.
- Chentsova-Dutton, Y.E.& Vaughn. A. (2011). Let Me Tell You What to Do: Cultural Differences in Advice-Giving. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 20, no. 10 pp. 1–17.
- Chua-Eoan, H. “The Queen and Mrs. Obama: A Breach in Protocol.” *Time magazine*, April 1, 2009, <http://www.time.com/time/world/article/0.8599.1888962.00.html#ixzz2TLgr19v2>
- Cohen, H. (1980). *You can negotiate anything*. Secaucus, NJ: Lyle Stuart.
- Cohen, R. (1993). An advocate's view: In G. O. Faure & J. Z. Rubin (Eds.), *Culture and negotiation*. Thousand Oaks, CA: Sage. pp. 30–31
- Cohen, S. (2002). *Negotiating skills for managers*. New York: McGraw-Hill.
- Coleman, P.T. (2003). Characteristics of protracted, intractable conflict: toward the development of a metaframework-I”, *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, Vol. 9 No. 1, pp. 1-37.
- Croft, C. (2007). *Negotiation Skills training course*. Available on Lynda.com. Released on 7/18/2007
- David V. (1992). *International Business Communication*. New York, NY: HarperCollins Publishers Inc.
- De Mente, L. (1994). *Korean Etiquette and Ethics in Business*. Lincolnwood, IL: NTC Business Books
- Depledge, J. (2013). *The Organization of Global Negotiations*: Routledge
- Dupont, C. (1996). Negotiation as coalition building, *International Negotiation*, Vol. 1 No. 1, pp. 47-64.
- Druckman, D. & Wallensteen, P. (2016). Summit meetings: good or bad for peace: *Global Summitry*, Vol. 2 No. 2, pp. 71-92.
- Earley, C. & Ang C.(2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford, CA: Stanford University Press
- Gates, S. (2015). *The Negotiation Book*. West Sussex: John Wiley & Sons
- Gallagher, R. (2009). *How to Tell Anyone Anything*: AMACOM
- Goldwich, D. (2010). *STTS: Win-Win Negotiation*: Marshall Cavendish International (Asia)
- Gruber & Barrett. (1974). *Charles Darwin, notebook*, p. 289
- Hall, E. (1966). *The Hidden Dimension*. Garden City, NY: Doubleday
- Hall, E. (1960). *The Silent Language in Overseas Business.*” *Harvard Business Review* 38, pp. 87–96.
- Hall, E. (1959). *The Silent Language*. Garden City, NY: Doubleday
- Hasson, G. (2014). *Emotional Intelligence: Managing emotions to make a positive impact on your life and career*: Capstone

- Henderson, D. (2012). Inside the Japanese Matrix. <http://deanhenderson.wordpress.com/2012/06/03/inside-the-japanese-matrix/>; <http://theintelhub.com/2012/11/30/underestimating-japans-nuclear-disaster/>
- Hills, D. (2002). Kluckhohn and Strodtbeck's Values Orientation Theory. Online Readings in Psychology and Culture 4, no. 4, <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1040>
- Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories: Journal of International Business Studies 14, no. 2. pp. 75– 89
- Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills, CA: Sage
- Hofstede, G. (1997). Cultures and Organizations Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival. New York, NY: McGraw-Hill
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London, UK: McGraw-Hill
- Holbrooke, R. (1998). To End a War, New York, NY: Random House
- Honeyman, C. & Coben, J. (2010). Navigating wickedness: a new frontier in teaching negotiation, in Honeyman. Venturing beyond the Classroom: Volume 2 of the Rethinking Negotiation Teaching Series, DRI Press, Saint Paul, MN, pp. 437-447.
- Horton, S. (2016). The Leader's Guide to Negotiation. FT Publishing International
- Horton, S. (2016)/ The Leader's Guide to Negotiation: FT Publishing International
- Information Resources Management Association, Cross-Cultural Interaction. IGI Global, 2014
- Jensen, K & Unt, I. (2001). Negotiating Partnerships: Increase profits and reduce risks. PH Professional Business.
- Kluckhohn, R. & Strodtbeck L. (1961). Variations in Value Orientations. Westport, CT: Greenwood Press
- Lassiter, J. (1999). African Culture and Personality: Bad Social Science, Effective Social Activism, or a Call to Reinvent Ethnology. African Studies Quarterly 3, no. 2
- Lax, D & Sebenius, K. (2006). 3-D Negotiation: Powerful Tools to Change the Game in Your Most Important Deals. Harvard Business Review Press
- Lax, D & Sebenius, J. (2006). 3-D negotiation. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lax, D & Sebenius, J. (1986). The manager as negotiator. New York, NY: Free Press.
- Lewicki, R. & D., & Saunders, J. (1993). Negotiation. Burr Ridge, IL: McGraw-Hill.
- Lewis, R. (1996). When cultures collide. London: Nicholas Brealy Publishing.
- Lewis, R. (2003). The cultural imperative. London: Nicholas Brealy Publishing.
- Lewis, R. (2005). When Cultures Collide: Leading Across Cultures. Published by Nicholas Brealey Publishing,
- Lewicki, R. & Hiam, L. (2006). Mastering business negotiations. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- McCarthy, A. & Hay, S. (2015). Advanced Negotiation Techniques: Apress.

- Martin, C..J. (2013). *Negotiating Agreement in Politics*, American Political Science Association, Washington, DC, pp. 1-18.
- Mehra P. (2014). *Communication Beyond Boundaries: Business Expert Press*
- McIver, M & Trump, D. (2009). *It's Not Personal—It's Business; Think Like A Champion: An Informal Education In Business and Life*. Vanguard Press
- McKee, A, Boyatzis, R & Goleman, D. (2015). *Harvard Business Review*. HBR's 10 must Reads on Emotional Intelligence. Harvard Business Review Press
- Nancy J. Adler, N. (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4th ed. Cincinnati: Southwestern
- Negotiation. Harvard Business School Press. Harvard Business Review Press, 2003
- Nelson, P. (2018). *Negotiation Madness: Business Expert Press*
- Peeling, N. (2014). *Business Express: Negotiating with confidence*. Pearson Education Limited
- Peeling, N. (2012). *Brilliant Negotiations 2e: Prentice Hall*
- Perelman, Ch. *The idea of justice and the problems of argument*, p.14
- Putnam, D. (1988). *Diplomacy and domestic politics: the logic of two-level games*. *International Organization*, Vol. 42 No. 3, pp. 427-460.
- Sebenius, J. (1991). *Negotiation analysis*. In V. A. Kremenjuk (Ed.), *International negotiation: Analysis, approaches, issues* (pp. 203–215). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sebenius, J. (1996). *Introduction to negotiation analysis: Structure, people, and context*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Sebenius, J. (1996). *Sequencing to build coalitions: With whom should I talk first?"* In R. Zekhauser, R. Keeney, & J. Sebenius (Eds.), *Wise choices: Decisions, games, and negotiations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Shell, G.(1999). *Bargaining for advantage*. New York, NY: Viking.
- Sharma, G. (2013). *Understanding the World Business Culture*, October 7, 2013, <http://timesofindia.indiatimes.com/life-style/relationships/work/Understanding-the-world-business-culture/articleshow/17191117.cms>
- Silkenat, J., & Aresty, J.(1999). *The ABA guide to international business negotiations*. Chicago, IL: ABA.
- Thompson, L. (1998). *The mind and heart of the negotiator*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Thompson, L. (2008). *The truth about negotiations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Thompson, L. (2000). *Mind and Heart of the Negotiator, Second Edition: Prentice Hall*
- Tracy, B. (2013). *Negotiation: AMACOM*
- Trompenaars, F.& . Hampden-Turner, C.(1998). *Riding the waves of culture*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Trompenaars, F.(1993). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London, UK: Economist Books

- Unt, I. (1999). *Negotiations without a loser*. Copenhagen, Denmark: Copenhagen Business School Press.
- Unnithan, C. (2013). U.S. Food Giants Turn Vegetarian in Gujarat. *The Times of India*
- Ury, W. (1991). *Getting past no: Negotiating your way from confrontation to cooperation*. New York, NY: Bantam Books.
- Walton, E. & McKersie, .B. (1965). *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*, Cornell University Press, Ithaca, New York, NY.
- Weiss, S. (2011). *The Renault-Nissan alliance negotiations: Practical solutions to global business negotiations*. New York: Business Expert Press
- Weiss, S. & Tinsley, C. (1999). International business negotiation. *International Negotiation* 4(1), 1–4.
- Wheeler, M. (2013). *The Art of Negotiation: How to Improvise Agreement in a Chaotic World*. Simon and Schuster, New York, NY.
- Wheeler, M. (2015). Learning to teach negotiation. *Negotiation Journal*, Vol. 31 No. 4, pp. 477-490.
- Wheeler, M. (2006). Role-playing games and simulations for international issues courses: *Journal of Political Science Education*, Vol. 2 No. 3, pp. 331-347.
- Williams, G. & Iyer, P. (2016). *Body Language Secrets to Win More Negotiations*. Career Press
- Williams, G & Iyer, P. (2016). *Body Language Secrets to Win More Negotiations: Career Press*
- Zartman, I. (1989). *Prenegotiation: Phasases. Getting to the table: The processes of international prenegotiation*. Baltimore, MD: John Hopkins University Press.
- Zartman, I. & Rubin, J. (2000). *Power and negotiations*. Ann Arbor: University of Michigan Press.