

# Васильева Е.Д.<sup>1</sup> Стратегии «сохранения лица» и успешность делового взаимодействия

## *Vasilyeva E.D.<sup>1</sup> Face-concerns, facework and business communication efficacy*

<sup>1</sup> Национальный исследовательский институт «Высшая школа экономики», Москва, Россия

В современных условиях успешность деловой коммуникации становится одним из важнейших факторов, способствующих успешности и экономическому развитию организаций. В связи с этим актуальным становится исследование не только навыков и умений, составляющих коммуникативную компетентность, но и других, менее изученных, условий успешности делового взаимодействия. Целью данной статьи является выявление роли стратегий «сохранения лица» в процессе деловой коммуникации посредством анализа взаимосвязи между выбором стратегий «сохранения лица», паттернами коммуникативного поведения и успешностью деловой коммуникации. В основе исследования лежит модель стратегий сохранения лица и коммуникативного поведения, предложенная С. Тинг-Туми. Наличие и характер взаимосвязи проверялись через моделирование структурными уравнениями (SEM). Выборку исследования составили 363 сотрудника российских и международных компаний. Согласно результатам, стратегии «сохранения лица» и паттерны коммуникативного поведения связаны с успешностью деловой коммуникации. Стратегии сохранения совместного «лица» связаны с кооперацией, «лица» другого – с избеганием, а сохранения собственного «лица» – с доминированием. Сохранение совместного «лица» и «лица» другого положительно связаны с удовлетворенностью коммуникацией, а сохранение собственного «лица» отрицательно связано с удовлетворенностью коммуникацией. Кооперация медирует взаимосвязь стратегии сохранения совместного «лица» и желания продолжить общение. Таким образом, можно сделать вывод о том, что выбор стратегии сохранения «лица» играет важную роль в структуре деловой коммуникации. С одной стороны, эти стратегии являются предикторами коммуникативного поведения, с другой стороны, разные стратегии по-разному связаны с удовлетворенностью коммуникацией и желанием продолжить общение.

**Ключевые слова:** деловое взаимодействие, успешность коммуникации, межличностное взаимодействие, стратегии «сохранения лица»

## Введение

По мере социального и экономического развития современная деловая среда сталкивается с тем, что одних только профессиональных навыков оказывается недостаточно для решения организационных задач. Как научные, так и коммерческие исследования отмечают, что в условиях информационной экономики значительно выросла роль коммуникации [Rios, 2020].

Васильева Е.Д. Стратегии «сохранения лица» и успешность делового взаимодействия

Общение воспринимается как естественный процесс и неотъемлемая часть жизни, и именно поэтому зачастую недооценивается вклад грамотной коммуникации в рабочий процесс, а также цена некомпетентности в этой области. В результате коммуникативная компетентность на данный момент представляет собой необходимое и в то же время весьма дефицитное качество современного сотрудника [Spitzberg, 2013].

Учитывая значимую роль коммуникации в жизни современного человека, всё увеличивается количество исследований, направленных на выявление факторов, объясняющих и предсказывающих успешность коммуникации [Teng, Zhang, Lou, 2020]. Большая часть работ сосредоточена на исследовании особенностей поведения в процессе коммуникации, которые способствуют её успешности.

В исследовательской литературе успешная коммуникация описывается в терминах взаимности [Lowry et al., 2009], высокой информативности [Sharma, Patterson, 1999], удовлетворенности коммуникацией [Hecht, 1978], установления и поддержания хороших отношений [Jiang, Zheng et al., 2021], сензитивности и адаптивности к контексту [Pitts, Giles, 2008; Pitts, Harwood, 2014] и к партнёру по коммуникации [Ulrey, Amason, 2001]. Многие современные подходы подчеркивают неотъемлемую черту коммуникации – взаимодействие нескольких сторон, и, соответственно, взаимный характер эффективного общения [Duncan, Moriarty, 1998]. Людям необходимо поддерживать двустороннюю коммуникацию, которая отвечает потребностям не только инициатора общения, но и получателя информации [Lowry et al., 2009]. Эффективная коммуникация с точки зрения взаимности делает акцент на роли взаимных отношений как детерминанте эффективного общения [Pai, Tsai, 2016]. Идея взаимности, учета обеих сторон взаимодействия нашла отражение в определении коммуникативной компетентности, предложенной Б. Шпитцбергом (B. Spitzberg). Он понимал этот феномен как «степень, в которой осмысленное поведение воспринимается как уместное и эффективное в определенном контексте» [Spitzberg, 2013, с. 126].

Представления о том, что коммуникативная компетентность представляет собой не поведение как таковое, а впечатление, которое это поведение производит в процессе коммуникации, легли основу нескольких теорий, таких как теория управления идентичностью [Imahori, Cupach, 2005], теория «лица» (идентичности) в переговорах [Ting-Toomey, 2005], а также теория коммуникативной аккомодации [Pitts, Harwood, 2014]. В качестве средства создания благоприятного впечатления в процессе общения авторы вышеперечисленных теорий рассматривают стратегии «сохранения лица». «Лицо» определяется как межличностная

Васильева Е.Д. Стратегии «сохранения лица» и успешность делового взаимодействия идентичность индивидуумов в коммуникации [Scollon, 1995], образ человека, проецируемый в ситуацию отношений, или идентичность, определяемая совместно участниками коммуникации [Ting-Toomey, 2017].

Питс (Pitts) пишет о том, что импровизационный характер человеческого взаимодействия является фундаментом коммуникативного процесса. Собеседники корректируют свое коммуникативное поведение от высказывания к высказыванию, основываясь на своих представлениях о контексте и ожиданиях [Pitts, Giles, 2008]. При этом ожидания участников коммуникации формируются на базе имеющихся представлений о нормах и правилах поведения [Spencer-Oatey, 2007]. Ситуация взаимодействия, в которой эти ожидания не оправдываются, может быть воспринята как угрожающая «лицу» и требующая активных действий. В этом смысле согласование взаимоприемлемых идентичностей во взаимодействии происходит с помощью стратегий управления «лицом» [Metts, 2003].

На сегодняшний день исследования стратегий «сохранения лица» ведутся специалистами разных областей, в результате чего отсутствует единое понимание роли этого феномена в процессе взаимодействия. При этом на данный момент существует мало эмпирических данных о взаимосвязи стратегий «сохранения лица» с успешностью коммуникативного поведения. В связи с этим, целью данной работы является выявление взаимосвязи между стратегиями сохранения лица, коммуникативным поведением и успешностью деловой коммуникации.

### ***Стратегии «сохранения лица» и коммуникативное поведение***

В основе данного исследования лежит модель стратегий «сохранения лица», предложенная С. Тинг-Туми (S. Ting-Toomey). Важно заметить, что, с одной стороны, любая ситуация общения так или иначе подразумевает заботу о «лице», поскольку человеку свойственно стремление к созданию и поддержанию позитивного имиджа в общении [Scollon, 1995]. С другой стороны, активное, осознанное управление «лицом» происходит именно в тех случаях, когда этот позитивный образ находится под угрозой. Например, в конфликтной ситуации человек может стремиться сохранить только свой позитивный образ, или, наоборот, сохранить «лицо» своего собеседника, чтобы не провоцировать эскалацию данного конфликта. Как отмечает Тинг-Туми, стратегии сохранения «лица» выходят за рамки непосредственного конфликта и могут иметь более долгоиграющие последствия для отношений партнеров по коммуникации [Ting-Toomey, 2015].

Васильева Е.Д. Стратегии «сохранения лица» и успешность делового взаимодействия

Поскольку «лицо» рассматривается как межличностная идентичность, формируемая в процессе общения, автор выделяет три возможных стратегии «сохранения лица»: сохранение собственного «лица» (англ. self-face) – забота о собственном имидже, защита своей репутации; сохранение совместного «лица» (англ. mutual-face) – озабоченность репутацией обеих сторон и «имиджем» взаимоотношений; сохранение «лица» другого (англ. other-face) – обеспокоенность или сосредоточенность на репутации другой стороны.

Каждая стратегия сохранения лица является предиктором паттернов коммуникативного поведения в ситуации, угрожающей «лицу». То есть коммуникативное поведение зависит от того, стремится ли человек сохранить только свой позитивный образ либо для него также важно сохранить отношения. Все паттерны коммуникативного поведения, которые были рассмотрены Оэтцель (Oetzel) и Тинг-Туми, в дальнейшем авторы объединили в три группы – доминирование, избегание, кооперация. Доминирующее коммуникативное поведение подразумевает создание заслуживающего доверия имиджа и желание выиграть конфликт с помощью конкурентных стратегий, использование защитных и агрессивных стратегий взаимодействия; оно может включать такие паттерны коммуникативного поведения как эмоциональная реакция, агрессия, защита своего мнения. Избегание включает такие паттерны коммуникативного поведения как приспособление к желаниям другого, игнорирование конфликта, обращение к третьей стороне для решения конфликта. Такие стратегии направлены на поддержание гармонии в отношениях, удовлетворение потребностей других людей, поддержание позитивного образа собеседника. Кооперативное коммуникативное поведение нацелено как на решение проблемы, так и на сохранение доброжелательных отношений с партнером по коммуникации [Oetzel, 2008].

В предыдущих исследованиях особое внимание уделялось тому, какие именно стратегии поведения используют представители разных культур для поддержания отношений. Например, Ким (Kim) пишет о том, что в западных культурах избегание в конфликтной ситуации воспринимается негативно и является «нежелательной» стратегией поведения [Kim, 2004]. Однако в дальнейшем было показано, что этот паттерн поведения используется представителями как западных, так и восточных культур для того, чтобы сохранить позитивный образ собеседника и гармонию в отношениях [Oetzel, 2008]. Результаты исследования на выборках разных стран показали, что стратегия сохранения собственного «лица», как правило, связана с доминированием, стратегия сохранения «лица» другого – с избеганием, а стратегия сохранения совместного «лица» и стратегия сохранения «лица» другого – с кооперацией [Oetzel, Ting-Toomey, 2003]. Авторы подчеркивают, что именно

Васильева Е.Д. Стратегии «сохранения лица» и успешность делового взаимодействия ориентация на собеседника способствует кооперации, которая подразумевает как взаимное уважение, так и направленность на решение проблемы в конфликтной ситуации [Oetzel, 2008].

С. Тинг-Туми в своих теоретических работах говорит о том, что выбор стратегии «сохранения лица» может рассматриваться как показатель межкультурной коммуникативной компетентности. Поскольку изначально теория была построена на предположении, что представители разных культур предпочитают разные стратегии сохранения «лица» и, как следствие, разные паттерны коммуникативного поведения в ситуации, угрожающей «лицу». Однако по мере развития данной теории и накопления эмпирических данных мы можем говорить только о том, что стратегии «сохранения лица» рассматриваются как предикторы коммуникативного поведения, а также наблюдаются кросс-культурные различия в выборе этих стратегий. На данный момент практически нет эмпирических данных о взаимосвязи стратегий сохранения «лица», коммуникативного поведения и успешности деловой коммуникации. В связи с этим, особенно важно понять, как связан выбор той или иной стратегии сохранения «лица» с результатом коммуникации.

### ***Успешность деловой коммуникации***

Как правило, для оценки успешности деловой коммуникации могут быть использованы как экономические показатели (например, заключение сделки по результатам переговоров), так и показатели качества взаимоотношений [Gunia, 2016]. Развитие отношений посредством деловой коммуникации рассматривается исследователями таким же важным результатом делового взаимодействия, как и достижение экономических целей. Взаимодействие с целью поддержания отношений может не привести к краткосрочной выгоде, однако оно может быть более важным для участников переговоров, чем экономические результаты, особенно в долгосрочной перспективе [Curhan et al., 2006]. Например, Санзо (Sanzo) и коллеги выявили, что желание поддерживать долгосрочные отношения приводит к более высокому уровню эффективности коммуникации, поскольку оно приносит пользу обеим сторонам отношений [Sanzo et al., 2007].

Поскольку процесс сохранения «лица» происходит в конкретной ситуации взаимодействия, когда позитивный имидж собеседников находится под угрозой, успешность данного акта коммуникации можно рассмотреть с помощью двух критериев – удовлетворенность взаимодействием и желание продолжить общение. В литературе удовлетворенность взаимодействием и желание продолжить общение используются как показатели качества коммуникации. Мета-анализ исследований взаимосвязи коммуникации и результативности

Васильева Е.Д. Стратегии «сохранения лица» и успешность делового взаимодействия сотрудников показывает, что именно качество коммуникации, в отличие от, например, частоты деловой коммуникации, вносит позитивный вклад в индивидуальную результативность сотрудников, а также повышает показатели результативности команд [Marlow et al., 2018].

Несмотря на то, что на данный момент нет эмпирических данных, которые связывали бы стратегии «сохранения лица» с успешностью коммуникации, мы можем предположить, что именно стратегии сохранения совместного «лица» и «лица» другого будут положительно связаны с указанными выше показателями. В предыдущих исследованиях реляционной идентичности в коммуникации (англ. relational identity) было показано, что ориентация на отношения в процессе переговоров имеет тенденцию приводить к более низким экономическим результатам, но в некоторых случаях к большему удовлетворению в отношениях [Gelfand, 2006]. Ряд авторов, например Сиира (Siira) и коллеги, подчеркивают, что в коллективистских культурах поддержание «лица» другого и совместного «лица» в общении мотивировано стремлением избежать смущения и стыда, а также поддержать социальный статус своего собеседника, тем самым сохранив позитивный образ обоих участников коммуникации [Siira et al., 2004].

Таким образом, гипотезы данного исследования основаны на нескольких допущениях. Во-первых, использование стратегий сохранения «лица», направленных на поддержание позитивного образа одного из собеседников или их отношений, может способствовать или препятствовать достижению реляционных целей деловой коммуникации, то есть выстраивания деловых межличностных взаимоотношений. Во-вторых, создание в процессе общения взаимоприемлемой реляционной идентичности способствует удовлетворенности взаимодействием. Вследствие этого мы предполагаем, что стратегии сохранения «лица», учитывающие потребности идентичности собеседника – стратегия сохранения совместного «лица» и «лица» другого – в большей степени будут связаны с удовлетворенностью и желанием продолжить общение.

Общая гипотеза 1: Стратегии сохранения «лица» связаны с паттернами коммуникативного поведения и успешностью коммуникации.

Частная гипотеза 1а: Сохранение совместного «лица» (MF) и «лица» другого (OF) положительно связано с кооперацией и удовлетворенностью коммуникацией.

Васильева Е.Д. Стратегии «сохранения лица» и успешность делового взаимодействия  
Частная гипотеза 1б: Сохранение «лица» другого (OF) и совместного «лица» (MF) ведут к желанию продолжить общение.

Поскольку в предыдущих исследованиях не были изучены последствия выбора стратегии сохранения собственного «лица» в контексте делового общения, мы сформулировали исследовательский вопрос: каким образом стратегия сохранения собственного лица связана с удовлетворенностью коммуникацией и желанием продолжить общение?

## Процедура и методика исследования

### *Выборка*

В исследовании приняли участие 363 человека в возрасте от 24 до 50 лет, из них 185 женщин и 178 мужчин, возраст  $M = 33$ ,  $SD = 7,2$ . Все респонденты являлись сотрудниками международных и российских компаний, имели опыт участия в переговорах.

### *Процедура исследования*

Рекрутирование респондентов происходило через обращение в компании. Всего в исследовании приняли участие сотрудники 17 российских и международных компаний. Респондентам предлагалось пройти анонимный онлайн-опрос на платформе Ika.si. Участие в исследовании было полностью добровольным, анонимным и не предполагало денежного вознаграждения. В некоторых компаниях участникам исследования была предоставлена возможность пройти бесплатный мастер-класс по теме коммуникации.

### *Описание методики*

Для измерения стратегий сохранения «лица» и паттернов коммуникативного поведения был использован опросник «Face concerns scale» [Graham, 2019]. Опросник состоит из 34 утверждений и включает в себя 6 шкал: стратегия сохранения собственного «лица» (Self-face), стратегия сохранения совместного «лица» (Mutual-face), стратегия сохранения «лица» другого (Other-face), доминирование, избегание, кооперация. Для всех утверждений используется 5-бальная шкала Ликерта, где 1 – «полностью не согласен», 5 – «полностью согласен». Респонденту предлагается вспомнить реальную конфликтную ситуацию в деловой среде и ответить на вопросы, касающиеся его поведения в данной ситуации. Конфликт в данной методике рассматривается как одна из разновидностей ситуации, угрожающей «лицу».

Васильева Е.Д. Стратегии «сохранения лица» и успешность делового взаимодействия

Методика ранее не была переведена на русский язык. Процедура адаптации осуществлялась с использованием техник прямого и обратного перевода двумя независимыми переводчиками и когнитивного интервью ( $n = 8$ ) методом «think-aloud» (рассуждения вслух) [Willis, 2004]. В результате была показана достаточно высокая надежность шкал: для Self-face – 5 вопросов,  $\alpha = 0,84$ , пример вопроса: «*Я хотел сохранить свое достоинство перед другим человеком*»; для Mutual-face – 4 вопроса,  $\alpha = 0,87$ , пример вопроса: «*Для меня было важно, чтобы мы могли сохранить хорошее впечатление друг о друге*»; для Other-face – 5 вопросов,  $\alpha = 0,78$ , пример вопроса: «*Я старался вести себя скромней, чтобы мой коллега чувствовал себя комфортно*»; доминирование – 8 вопросов,  $\alpha = 0,72$ , пример вопроса: «*Я накричал на своего собеседника*»; избегание – 6 вопросов,  $\alpha = 0,66$ , пример вопроса: «*Я согласился с собеседником, чтобы не провоцировать конфликт*»; кооперация – 6 вопросов,  $\alpha = 0,78$ , пример вопроса: «*Я пытался вместе с партнером найти решение, приемлемое для нас обоих*».

Для измерения успешности деловой коммуникации были использованы две шкалы – удовлетворенность коммуникацией (3 вопроса) и желание продолжить общение (1 вопрос). После ответов на вопросы шкалы «Face concerns scale» респондентам также предлагалось оценить, насколько они остались удовлетворены результатом взаимодействия, о котором шла речь, и насколько они готовы продолжить общение с этим человеком. Оба показателя измерялись по 10-бальной шкале Ликерта, где 1 – «не удовлетворен», 10 – «удовлетворен».

При статистической обработке данных использовался путьевой анализ (SEM) для выявления связей между исследуемыми переменными. В качестве программного обеспечения использовались статистические пакеты SPSS 27.0 и статистическая среда R.

## Результаты

Прежде чем перейти к анализу, из базы данных были исключены пропущенные значения. Кроме того, мы рассчитали  $\alpha$  Кронбаха по каждой шкале для оценки надежности. Результаты анализа и дескриптивные статистики приведены в Таблице 1.

**Таблица 1**

Дескриптивные статистики шкал опросника

	Среднее	Стандартное отклонение	$\alpha$ Кронбаха
<i>Стратегии «сохранения лица»</i>			
Self-face	4,00	0,64	0,84
Other-face	3,28	0,78	0,78
Mutual-face	3,90	0,85	0,87
<i>Коммуникативное поведение</i>			
Доминирование	2,83	0,53	0,72
Избегание	2,96	0,70	0,66
Кооперация	3,23	0,46	0,78
<i>Успешность коммуникации</i>			
Желание продолжить общение	2,25	0,98	-
Удовлетворенность коммуникацией	5,97	2,12	0,84

Далее мы рассчитали корреляции Пирсона между шкалами. Результаты анализа приведены в Таблице 2.

**Таблица 2**

Результаты корреляционного анализа

Переменные	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Сохранение собственного «лица»	-							
2. Сохранение «лица» другого	0,23**	-						
3. Сохранение совместного «лица»	0,32**	0,59**	-					
4. Доминирование	0,11*	-0,22**	-0,20**	-				
5. Избегание	0,10	0,28**	0,18**	0,07	-			
6. Кооперация	0,21**	0,26**	0,30**	0,03	0,23**	-		

7. Желание продолжить общение	-0,07	0,20**	0,20**	-0,16**	0,03	0,14**	-	
8. Удовлетворенность коммуникацией	-0,08	0,30**	0,38**	-0,23**	-0,07	0,10*	0,23**	-

Примечание: \*\* -  $p < 0,01$  \* -  $p < 0,05$ .

Результаты анализа показали, что стратегии сохранения собственного «лица» и «лица» другого отрицательно связаны с доминированием и положительно связаны с избеганием. Все три стратегии сохранения «лица», в том числе сохранение собственного «лица», положительно связаны с кооперацией.

Анализ взаимосвязи стратегий сохранения «лица» (сохранение собственного «лица», сохранение совместного «лица», сохранение «лица» другого), коммуникативного поведения (доминирование, избегание, кооперация) и успешности деловой коммуникации (желание продолжить общение, удовлетворенность коммуникацией) был осуществлен путем моделирования структурными уравнениями (SEM).

В Таблице 3 представлена путевая модель взаимосвязи стратегий «сохранения лица», коммуникативного поведения и эффективности коммуникации. Показатели модели:  $\chi^2/df = 0,589$ , CFI = 0,979, RMSEA = 0,078, SRMR = 0,024, PCLOSE = 0,132.

**Таблица 3**

Путевая модель взаимосвязи стратегий «сохранения лица», коммуникативного поведения и эффективности коммуникации.

Переменные	4.	5.	6.	7.	8.
1. Сохранение совместного «лица»	-0,19**	-	0,20**	-	0,36***
2. Сохранение «лица» другого	-0,17**	0,26***	0,12*	0,12*	0,15**
3. Сохранение собственного «лица»	0,21***	-	0,13*	-	-0,22***
4. Доминирование	-	-	-	-0,10*	-
5. Избегание		-	-	-	-0,16**
6. Кооперация			-	0,10*	-
7. Желание продолжить общение				-	-
8. Удовлетворенность коммуникацией					-
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>0,10</b>	<b>0,10</b>	<b>0,12</b>	<b>0,08</b>	<b>0,24</b>

*Примечание:*  $\chi^2/df = 0,589$ , CFI = 0,979, RMSEA = 0,078, SRMR = 0,024, PCLOSE = 0,132;  
уровень значимости: \* -  $p < 0,05$ ; \*\* -  $p < 0,01$ ; \*\*\* -  $p < 0,001$ .

Результаты анализа показали, что стратегия сохранения совместного «лица» является предиктором коммуникативного поведения в ситуации угрозы «лицу» — она положительно связана с кооперацией ( $\beta = 0,20$ ,  $p < 0,01$ ), и отрицательно связана с доминированием ( $\beta = -0,19$ ,  $p < 0,01$ ). Кроме того, эта стратегия напрямую связана с удовлетворенностью коммуникацией ( $\beta = 0,36$ ,  $p < 0,001$ ). Кооперация медирует связь стратегии сохранения совместного «лица» с желанием продолжить общение: полный эффект —  $\beta = 0,20$ ,  $p < 0,001$ ; прямой эффект —  $\beta = 0,17$ ,  $p < 0,01$ ; непрямой эффект —  $\beta = 0,03$ ,  $p < 0,001$ .

Стратегия сохранения собственного «лица» является предиктором коммуникативного поведения. Она положительно связана с доминированием ( $\beta = 0,21$ ,  $p < 0,001$ ) и кооперацией ( $\beta = 0,13$ ,  $p < 0,05$ ). При этом данная стратегия напрямую отрицательно связана с удовлетворенностью коммуникацией ( $\beta = -0,22$ ,  $p < 0,001$ ).

Стратегия сохранения «лица» другого также является предиктором коммуникативного поведения. Она положительно связана с избеганием ( $\beta = 0,26$ ,  $p < 0,001$ ) и кооперацией ( $\beta = 0,12$ ,  $p < 0,05$ ) и отрицательно связана с доминированием ( $\beta = -0,17$ ,  $p < 0,01$ ). Стратегия сохранения «лица» другого напрямую положительно связана с удовлетворенностью коммуникацией ( $\beta = 0,15$ ,  $p < 0,01$ ) и желанием продолжить общение ( $\beta = 0,12$ ,  $p < 0,05$ ). Интересно, что в том случае, когда стратегия сохранения «лица» другого опосредована избеганием, связь с удовлетворенностью коммуникацией становится отрицательной: полный эффект —  $\beta = 0,30$ ,  $p < 0,001$ ; прямой эффект —  $\beta = 0,34$ ,  $p < 0,001$ ; непрямой эффект —  $\beta = -0,05$ ,  $p < 0,001$ .

Обобщая полученные результаты, можно сделать несколько выводов относительно роли стратегий «сохранения лица» в процессе деловой коммуникации.

Во-первых, все три стратегии являются предикторами коммуникативного поведения. Все три стратегии являются предикторами кооперации, при этом только стратегия сохранения «лица» другого является предиктором избегания и только стратегия сохранения собственного «лица» является предиктором доминирования. Важно отметить, что обе стратегии — сохранения совместного «лица» и «лица» другого — отрицательно связаны с доминированием.

Васильева Е.Д. Стратегии «сохранения лица» и успешность делового взаимодействия

Во-вторых, стратегии «сохранения лица» как напрямую, так и опосредовано через паттерны коммуникативного поведения связаны с удовлетворенностью коммуникацией и желанием продолжить общение. Стратегии сохранения совместного «лица» и «лица» другого напрямую положительно связаны с удовлетворенностью коммуникацией, а стратегия сохранения собственного «лица» отрицательно связана с удовлетворенностью коммуникацией. Стратегия сохранения «лица» другого напрямую положительно связана с желанием продолжить общение.

В-третьих, паттерны коммуникативного поведения медируют связь стратегий сохранения лица и показателей успешности деловой коммуникации – удовлетворенности общением и желанием продолжить общение. Стратегии сохранения совместного «лица» и собственного лица положительно связаны с желанием продолжить общение через кооперацию. Стратегия сохранения «лица» другого отрицательно связана с удовлетворенностью взаимодействием, если эта связь опосредована избеганием.

## Обсуждение

Целью данного исследования было проанализировать роль стратегий «сохранения лица» в процессе делового взаимодействия. Результаты показали интересные взаимосвязи между стратегиями «сохранения лица», паттернами коммуникативного поведения и показателями успешности делового взаимодействия.

Общая гипотеза о взаимосвязи стратегий «сохранения лица» с коммуникативным поведением и успешностью коммуникации была полностью подтверждена. Важно отметить, что в соответствии с предыдущими теоретическими и эмпирическими работами каждая из стратегий «сохранения лица» является предиктором определённого паттерна коммуникативного поведения. Так же, как и в предыдущих исследованиях [Oetzel, 2008], стратегии сохранения совместного «лица» и «лица» другого связаны с кооперацией в ситуации, угрожающей «лицу». Можно говорить о том, что в деловой коммуникации ориентация на собеседника и стремление поддержать отношения в процессе общения приводят к кооперативному поведению, когда приоритетом участников взаимодействия является проявление уважения друг к другу и решение проблемы.

При этом результаты данного исследования показали, что стратегия сохранения собственного «лица» также может вести к кооперации в деловом общении. Несмотря на то, что в предыдущих исследованиях эта взаимосвязь не была эмпирически показана, есть

Васильева Е.Д. Стратегии «сохранения лица» и успешность делового взаимодействия свидетельствует о том, что в конфликтной ситуации забота о себе может быть предиктором кооперативного поведения. Так, в модели двусторонней заинтересованности (Dual concern model) забота о себе связана как с доминированием, то есть навязыванием своих интересов и соревновательности, так и с кооперацией, которая включает коллаборативное поведение и решение проблем [Rahim, 2001]. Взаимосвязь стратегии сохранения собственного «лица» с доминированием также подтвердилась результатами данного исследования. Таким образом, защита собственного позитивного образа в процессе делового общения имеет как конструктивный потенциал, например в случае, когда она приводит к кооперативному поведению, так и деструктивный, когда следствием этого стремления становится доминирование.

Наиболее сильно выражена связь стратегии сохранения «лица» другого с избеганием. Избегание как паттерн коммуникативного поведения в теории С. Тинг-Туми, в отличие от аналогичной стратегии поведения в конфликте, подразумевает поведение, нацеленное на сохранение гармонии в отношениях и не вступление в прямую конфронтацию [Ting-Toomey, 2005]. Проявление заботы о позитивном образе своего собеседника в данном случае заключается именно в поддержании идентичности другого человека и уходе от конфликта.

Наиболее интересны взаимосвязи стратегий «сохранения лица» и коммуникативного поведения с показателями успешности коммуникации. В соответствии с Гипотезой 1а, стратегия сохранения совместного «лица» и стратегия сохранения «лица» другого положительно связаны с кооперацией и напрямую связаны с удовлетворенностью коммуникацией. То есть забота о позитивном образе собеседника, с одной стороны, и стремление поддержать отношения, с другой стороны, положительно влияют на впечатление о результате коммуникации. В исследовании Керна (Kern) было показано, что сотрудники, которые стремились сократить социальную дистанцию и адаптировались к собеседнику, используя более понятный язык, показывали более высокие результаты (например количество успешных сделок), чем те, кто этого не делал [Kern, 2012]. То есть процесс взаимной адаптации и создания общей межличностной идентичности в процессе делового общения способствует более высокому уровню удовлетворенности взаимодействием. Таким образом, результаты исследования полностью подтверждают Гипотезу 1а.

Однако в том случае, когда сохранение «лица» другого ведет к избеганию, связь с удовлетворенностью коммуникацией становится отрицательной. То есть можно сказать, что само по себе стремление сохранить позитивный образ собеседника положительно сказывается

Васильева Е.Д. Стратегии «сохранения лица» и успешность делового взаимодействия на результате коммуникации. Однако, если для этого человек избегает сложной ситуации и уходит от конфликта, он в меньшей степени будет доволен результатом взаимодействия. Можно предположить, что в деловой коммуникации избегание конфликта отдаляет участников коммуникации от решения рабочих задач и, таким образом, негативно связано с удовлетворенностью общением.

Гипотеза 1б была подтверждена частично. Стратегии сохранения совместного «лица» и «лица» другого по-разному связаны с желанием продолжить общение. Если стратегия сохранения «лица» другого напрямую связана с желанием продолжить общение, то в случае стратегии сохранения совместного «лица» эту связь медирует кооперация. Таким образом, адаптация в ситуации общения и поиск общей межличностной идентичности позитивно связаны с удовлетворенностью коммуникацией только в том случае, когда собеседники находят способы кооперативно решить возникающие проблемы.

Кроме того, нами был сформулирован исследовательский вопрос относительно взаимосвязи стратегии сохранения собственного «лица» с показателями успешности коммуникации. Результаты показали, что стремление сохранить только свой позитивный образ в коммуникации отрицательно связано с удовлетворенностью взаимодействием. Значимой прямой связи с желанием продолжить общение не было обнаружено.

Негативную связь стратегии сохранения собственного «лица» с удовлетворенностью коммуникацией можно объяснить тем, что конфликтная ситуация, в которой человек предпринимает активные попытки защитить свой позитивный имидж, может вызывать повышенный уровень стресса. В деловой коммуникации защита репутации рассматривается как один из способов достижения инструментальных целей [Gao et al., 2016]. При этом было показано, что именно стратегия сохранения собственного «лица» ассоциируется с повышенным психологическим стрессом, в то время как другие стратегии сохранения «лица» не вызвали такого эффекта [Mak et al., 2009]. В российской деловой среде именно защита собственного положительного образа требует больших психологических затрат за счет важности репутации и социальной позиции в данном контексте коммуникации.

Доминирование в рамках данной теории рассматривается как поведение, сфокусированное на активной, и иногда агрессивной, защите собственной идентичности, своего позитивного имиджа в коммуникации. С другой стороны, в случае, когда эта потребность реализуется при помощи доминирования, повышается вероятность испортить или разрушить отношения с

Васильева Е.Д. Стратегии «сохранения лица» и успешность делового взаимодействия другой стороной [Батхина, 2019]. Как было показано в исследовании Оэтцель, представители коллективистских культур менее склонны к доминированию [Oetzel, 2008]. Поэтому в российской деловой среде этот паттерн поведения может восприниматься как менее социально желательный и, как следствие, приводить к нежеланию продолжить общение.

### **Ограничения**

Во-первых, в данном исследовании в качестве ситуации, угрожающей «лицу», рассматривается конфликтная ситуация в контексте деловой коммуникации. Ограничением данного подхода является то, что не были взяты в расчет интенсивность и предмет конфликта. Во-вторых, для измерения желания продолжить общение и удовлетворенности коммуникацией использовались 1 и 3 вопроса соответственно, что могло снизить надежность статистических данных. Кроме того, оценка удовлетворенности коммуникацией является субъективной. В-третьих, стратегии сохранения «лица» и стратегии коммуникативного поведения измерялись при помощи самоотчета, что допускает определенную степень социальной желательности, несмотря на то, что участие в исследовании было анонимным.

### **Выводы**

Стратегии «сохранения лица» играют важную роль в процессе делового общения. Выбор той или иной стратегии влияет на поведение в ситуации, угрожающей «лицу», а также на успешность деловой коммуникации.

Стратегии сохранения «лица», которые учитывают собеседника, являются более конструктивными и приводят к более позитивным результатам. Именно стратегии сохранения совместного «лица» и «лица» другого отвечают критериям успешности коммуникации, так как они способствуют удовлетворенности коммуникацией, установлению и поддержанию хороших отношений, сензитивности и адаптивности к партнёру по коммуникации. Эти стратегии проявляются во взаимной адаптации участников взаимодействия, в создании общей межличностной идентичности и дают больше возможностей для кооперативного решения организационных задач. В то же время стратегия сохранения собственного «лица», направленная на защиту позитивного имиджа и репутации в процессе делового общения, может иметь амбивалентное значение. Ее конструктивный потенциал реализуется через кооперативное поведение в коммуникации. Однако активная защитная позиция может вызывать высокий уровень психологического стресса и приводить к менее социально желательному коммуникативному поведению. Таким образом, эта стратегия также имеет негативное влияние на успешность деловой коммуникации.

## Благодарности

Автор выражает благодарность профессору Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» Лебедевой Надежде Михайловне за помощь и рекомендации в работе над исследованием.

## Финансирование

Исследование осуществлено в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ.

## Литература

Батхина А.А., Лебедева Н.М. Предикторы выбора русскими стратегии поведения в межкультурном конфликте //Социальная психология и общество. – 2019. – Т. 10. – №. 1. – С. 70-91. doi:10.17759/sps.2019100105

Curhan J.R., Elfenbein H.A., Xu H. What do people value when they negotiate? Mapping the domain of subjective value in negotiation //Journal of personality and social psychology. – 2006. – Т. 91. – №. 3. – С. 493-512.

Duncan T., Moriarty S.E. A communication-based marketing model for managing relationships //Journal of marketing. – 1998. – Т. 62. – №. 2. – С. 1-13.

Gao W., Liu Y., Qian L. The personal touch of business relationship: A study of the determinants and impact of business friendship //Asia Pacific Journal of Management. – 2016. – Т. 33. – №. 2. – С. 469-498.

Gelfand M.J., Major V. S., Raver J. L., Nishii L. H., O'Brien, K Negotiating relationally: The dynamics of the relational self in negotiations //Academy of Management Review. – 2006. – Т. 31. – №. 2. – С. 427-451.

Graham E.E., Mazer J.P. (ed.). Communication research measures III: A sourcebook. – Routledge, 2019.

Васильева Е.Д. Стратегии «сохранения лица» и успешность делового взаимодействия

Gunia B.C., Brett J.M., Gelfand M.J. The science of culture and negotiation //Current Opinion in Psychology. – 2016. – Т. 8. – С. 78-83.

Hecht M.L. The conceptualization and measurement of interpersonal communication satisfaction //Human Communication Research. – 1978. – Т. 4. – №. 3. – С. 253-264.

Imahori T.T., Cupach W.R. Identity management theory //Theorizing about intercultural communication. – 2005. – С. 195-210.

Jiang J., Zheng L., Lu C. A hierarchical model for interpersonal verbal communication //Social Cognitive and Affective Neuroscience. – 2021. – Т. 16. – №. 1-2. – С. 246-255.

Kern M.C. et al. Bridging social distance in inter-cultural negotiations: “you” and the bi-cultural negotiator //International Journal of Conflict Management. – 2012.

Kim M.S. et al. A test of a cultural model of conflict styles //Journal of Asian Pacific Communication. – 2004. – Т. 14. – №. 2. – С. 197-222.

Lowry P.B., Romano, N.C., Jenkins, J.L., Guthrie, R.W. The CMC interactivity model: How interactivity enhances communication quality and process satisfaction in lean-media groups //Journal of Management Information Systems. – 2009. – Т. 26. – №. 1. – С. 155-196.

Mak W.W.S. et al. Understanding distress: the role of face concern among Chinese Americans, European Americans, Hong Kong Chinese, and mainland Chinese //The Counseling Psychologist. – 2009. – Т. 37. – №. 2. – С. 219-248.

Marlow S.L. et al. Does team communication represent a one-size-fits-all approach?: A meta-analysis of team communication and performance //Organizational Behavior and Human Decision Processes. – 2018. – Т. 144. – С. 145-170.

Metts S. Face and facework: Implications for the study of personal relationships // Communication and personal relationships. – 2003. – С. 77-93.

Oetzel J.G., Ting-Toomey S. Face concerns in interpersonal conflict: A cross-cultural empirical test of the face negotiation theory //Communication research. – 2003. – Т. 30. – №. 6. – С. 599-624.

Oetzel J., Garcia A.J., Ting-Toomey S. An analysis of the relationships among face concerns and facework behaviors in perceived conflict situations: A four-culture investigation //International Journal of Conflict Management. – 2008.

Pai P., Tsai H.T. Reciprocity norms and information-sharing behavior in online consumption communities: An empirical investigation of antecedents and moderators //Information & Management. – 2016. – Т. 53. – №. 1. – С. 38-52.

Pitts M.J., Giles H. Social psychology and personal relationships: Accommodation and relational influence across time and contexts //The handbook of interpersonal communication. – 2008. – С. 15-31.

Pitts M.J., Harwood J. Communication accommodation competence: The nature and nurture of accommodative resources across the lifespan //Language & Communication. – 2015. – Т. 41. – С. 89-99.

Rahim M.A., Antonioni D., Psenicka C. A structural equations model of leader power, subordinates' styles of handling conflict, and job performance //International journal of conflict management. – 2001.

Rios J.A. et al. Identifying critical 21st-century skills for workplace success: A content analysis of job advertisements //Educational Researcher. – 2020. – Т. 49. – №. 2. – С. 80-89.

Sanzo M.J. et al. The effect of a buyer's market orientation on attitudinal loyalty toward a supplier: is dependence a moderator? //Supply Chain Management: An International Journal. – 2007.

Scollon R. Plagiarism and ideology: Identity in intercultural discourse //Language in Society. – 1995. – Т. 24. – №. 1. – С. 1-28.

Sharma N., Patterson P.G. The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional services //Journal of services marketing. – 1999.

Васильева Е.Д. Стратегии «сохранения лица» и успешность делового взаимодействия

Siira K.M., Rogan R., Hall J. A spoken word is an arrow shot: A comparison of Finnish and US conflict management and face maintenance //Journal of Intercultural Communication Research. – 2004. – Т. 33. – №. 1/2. – С. 89-107.

Spencer-Oatey H. Theories of identity and the analysis of face //Journal of pragmatics. – 2007. – Т. 39. – №. 4. – С. 639-656.

Spitzberg B.H. (Re) Introducing communication competence to the health professions //Journal of Public Health Research. – 2013. – Т. 2. – №. 3.– С. 126-135.

Teng E., Zhang L., Lou M. I am talking but are you listening? The effects of challenge and hindrance stressors on effective communication //Human Performance. – 2020. – Т. 33. – №. 4. – С. 241-257.

Ting-Toomey S. The matrix of face: An updated face-negotiation theory //Theorizing about intercultural communication. – 2005. – С. 71-92.

Ting-Toomey S. Conflict face-negotiation theory: Tracking its evolutionary journey //Conflict management and intercultural communication. – Routledge, 2017. – С. 123-143.

Ulrey K.L., Amason P. Intercultural communication between patients and health care providers: An exploration of intercultural communication effectiveness, cultural sensitivity, stress, and anxiety //Journal of health communication. – 2001. – Т. 13. – №. 4. – С. 449-463.

Willis G.B. Cognitive interviewing: A tool for improving questionnaire design. – SAGE Publications, 2004.

Васильева Е.Д. Стратегии «сохранения лица» и успешность делового взаимодействия

Поступила в редакцию 27 августа 2021 г. Дата публикации: 30 июня 2022 г.

### Сведения об авторах

*Васильева Екатерина Дмитриевна.* Аспирант Аспирантской школы по психологии, Факультета социальных наук, стажер-исследователь Центра социокультурных исследований Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», ул. Мясницкая, д. 20, 101000 Москва, Россия.

E-mail: edvasilyeva@hse.ru

### Ссылка для цитирования

Васильева Е.Д. Стратегии «сохранения лица» и эффективность делового взаимодействия. Психологические исследования. 2022. Т. 15, № 83. С. 3. URL: <https://psystudy.ru>

Адрес статьи: <https://doi.org/10.54359/ps.v15i83.1124>

## Васильева Е.Д.<sup>1</sup> Стратегии «сохранения лица» и успешность делового взаимодействия

### *Vasilyeva E.D.<sup>1</sup> Face-concerns, facework and business communication efficacy*

<sup>1</sup> National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russian Federation

Nowadays the efficacy of business communication represents one of the most important factors of success and economic development of organizations. In this regard, not only the skills and abilities that make up communicative competence need to be studied, but also the antecedents of the business interaction efficacy. The current study aimed to identify the role of face and facework in the process of business communication. The study is based on the Face negotiation theory proposed by S. Ting-Toomey. The nature of the relationship between the variables of interest was examined with structural equation modeling. The study sample included 363 employees of Russian as well as international companies. Face concerns and facework were found to be associated with success rate of business communication. Mutual-face was associated with cooperation, other-face – with avoidance, self-face – with domination. Mutual-face and other-face were positively related to satisfaction with communication, whereas self-face – negatively. Cooperation was found to mediate the relationship between mutual-face and willingness to communicate. Thus, we can conclude that the mode of face concern and facework strategies are significant in the structure of business communication. On one hand, face concerns can predict facework behaviors, on the other hand, different face concerns are differently related to satisfaction with communication and willingness to communicate.

**Keywords:** business communication, communication efficacy, interpersonal interaction, face,  
Психологические исследования 2022 Т 15 №. 83

<http://psystudy.ru>

20

## Acknowledgements

The authors thank the professor of the National Research University Higher School of Economics Lebedeva Nadezhda for help and recommendations in the work on the study.

## Funding

The article was prepared within the framework of the HSE University Basic Research Program.

## References

Batkina A.A., Lebedeva N.M. Predictors of behavioral strategy choice among Russians in intercultural conflict. *Sotsial'naya psikhologiya i obshchestvo = Social Psychology and Society*, 2019, 10(1), 70–91. doi:10.17759/sps.2019100105. (In Russ., abstr. in Engl.)

Curhan, J.R., Elfenbein, H.A., & Xu, H. What do people value when they negotiate? Mapping the domain of subjective value in negotiation. *Journal of personality and social psychology*, 2006, 91(3), 493-512.

Duncan, T., Moriarty, S.E. A communication-based marketing model for managing relationships. *Journal of marketing*, 1998, 62(2), 1-13.

Gao, W., Liu, Y., Qian, L. The personal touch of business relationship: A study of the determinants and impact of business friendship. *Asia Pacific Journal of Management*, 2016, 33(2), 469-498.

Gelfand, M.J., Major, V.S., Raver, J.L., Nishii, L.H., O'Brien, K. Negotiating relationally: The dynamics of the relational self in negotiations. *Academy of Management Review*, 2006, 31(2), 427-451.

Graham E.E., Mazer J.P. (ed.). *Communication research measures III: A sourcebook*. – Routledge, 2019.

Gunia, B.C., Brett, J.M., Gelfand, M.J. The science of culture and negotiation. *Current Opinion in Psychology*, 2016, 8, 78-83.

Васильева Е.Д. Стратегии «сохранения лица» и успешность делового взаимодействия  
Hecht, M.L. The conceptualization and measurement of interpersonal communication satisfaction. *Human Communication Research*, 1978, 4(3), 253-264.

Imahori, T.T., Cupach, W.R. Identity management theory. *Theorizing about intercultural communication*, 2005, 195-210.

Jiang, J., Zheng, L., Lu, C. A hierarchical model for interpersonal verbal communication. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 2021, 16(1-2), 246-255.

Kern, M.C., Lee, S., Aytug, Z. G., Brett, J. M. Bridging social distance in inter-cultural negotiations: “you” and the bi-cultural negotiator. *International Journal of Conflict Management*. 2012.

Kim, M. S., Lee, H.R., Kim, I.D., Hunter, J.E. A test of a cultural model of conflict styles. *Journal of Asian Pacific Communication*, 2004, 14(2), 197-222.

Lowry, P.B., Romano, N.C., Jenkins, J.L., Guthrie, R.W. The CMC interactivity model: How interactivity enhances communication quality and process satisfaction in lean-media groups. *Journal of Management Information Systems*, 2009, 26(1), 155-196.

Mak, W.W., Chen, S.X., Lam, A.G., Yiu, V.F. Understanding distress: the role of face concern among Chinese Americans, European Americans, Hong Kong Chinese, and mainland Chinese. *The Counseling Psychologist*, 2009, 37(2), 219-248.

Marlow, S.L., Lacerenza, C.N., Paoletti, J., Burke, C.S., Salas, E. Does team communication represent a one-size-fits-all approach?: A meta-analysis of team communication and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2018, 144, 145-170.

Metts S. Face and facework: Implications for the study of personal relationships. *Communication and personal relationships*, 2003, 77-93.

Oetzel, J.G., Ting-Toomey, S. Face concerns in interpersonal conflict: A cross-cultural empirical test of the face negotiation theory. *Communication research*, 2003, 30(6), 599-624.

Васильева Е.Д. Стратегии «сохранения лица» и успешность делового взаимодействия  
Oetzel, J., Garcia, A.J., Ting-Toomey, S. An analysis of the relationships among face concerns and  
facework behaviors in perceived conflict situations: A four-culture investigation. *International  
Journal of Conflict Management*, 2008, 19(4), 382-403.

Pai, P., Tsai, H.T. Reciprocity norms and information-sharing behavior in online consumption  
communities: An empirical investigation of antecedents and moderators. *Information and  
Management*, 2016, 53(1), 38-52.

Pitts, M.J., Giles, H. In Handbook of Interpersonal Communication. De Gruyter Mouton, 2008, 15-  
32.

Pitts, M.J., Harwood, J. Communication accommodation competence: The nature and nurture of  
accommodative resources across the lifespan. *Language and Communication*, 2015, 41, 89-99.

Rahim, M.A., Antonioni, D., Psenicka, C.A structural equations model of leader power, subordinates'  
styles of handling conflict, and job performance. *International journal of conflict management*, 2001,  
12(3), 191–211.

Rios, J.A., Ling, G., Pugh, R., Becker, D., Bacall, A. Identifying critical 21st-century skills for  
workplace success: A content analysis of job advertisements. *Educational Researcher*, 2020, 49(2),  
80-89.

Sanzo, M.J., Santos, M.L., Alvarez, L.I., Vázquez, R. The effect of a buyer's market orientation on  
attitudinal loyalty toward a supplier: is dependence a moderator?. *Supply Chain Management*, 2007,  
12(4), 267-283.

Scollon, R. Plagiarism and ideology: Identity in intercultural discourse. *Language in Society*, 1995,  
24(1), 1-28.

Sharma, N., & Patterson, P.G. The impact of communication effectiveness and service quality on  
relationship commitment in consumer, professional services. *Journal of services marketing*, 1999,  
13(2), 151-170.

Siira, K.M., Rogan, R., Hall, J. A spoken word is an arrow shot: A comparison of Finnish and US  
conflict management and face maintenance. *Journal of Intercultural Communication Research*, 2004,  
33(1/2), 89-107.

Spencer-Oatey, H. Theories of identity and the analysis of face. *Journal of pragmatics*, 2007, 39(4), 639-656.

Spitzberg, B.H. (Re) Introducing communication competence to the health professions. *Journal of Public Health Research*, 2013, 2(3), 126-135. doi: 10.4081/jphr.2013.e23.

Teng, E., Zhang, L., Lou, M. I am talking but are you listening? The effects of challenge and hindrance stressors on effective communication. *Human Performance*, 2020, 33(4), 241-257.

Ting-Toomey, S. The matrix of face: An updated face-negotiation theory. *Theorizing about intercultural communication*, 2005, 71-92.

Ting-Toomey, S. In *Conflict management and intercultural communication*. Routledge, 2017, 123-143.

Ulrey, K.L., & Amason, P. Intercultural communication between patients and health care providers: An exploration of intercultural communication effectiveness, cultural sensitivity, stress, and anxiety. *Journal of health communication*, 2001, 13(4), 449-463.

Willis G.B. *Cognitive interviewing: A tool for improving questionnaire design*. SAGE Publications, 2004.

#### Information about authors

*Vasilyeva E.D.* PhD student, research intern of the Centre for Sociocultural Research, National Research University Higher School of Economics (HSE University), Myasnitskaya, 20, 101000 Moscow, Russia.

E-mail: [edvasilyeva@hse.ru](mailto:edvasilyeva@hse.ru)

#### To cite this article

Vasilyeva E.D. Face-concerns, facework and business communication efficacy. *Psikhologicheskie Issledovaniya*, 2022, Vol. 15, No. 83, p. 3. <https://psystudy.ru>

