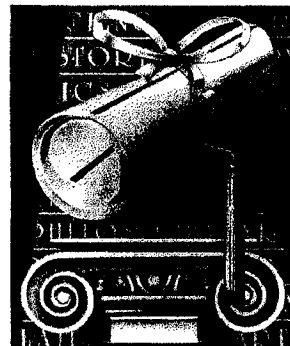


## ЯЗЫКИ И МЕЖКУЛЬТУРНАЯ КОММУНИКАЦИЯ



Я.С. ЯСКЕВИЧ

---

### ПЕРЕГОВОРЫ В ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

---

Умение вести переговоры на глобально-международном и локально-национальном уровнях с целью взаимовыгодных взаимоотношений и урегулирования конфликтных ситуаций чрезвычайно необходимо в условиях взаимозависимости отдельных стран и народов. «Переговоры, — отмечают Майкл Л. Спэнгал и Мира Уоррен Айзенхарт, — это один из способов превратить конфликт в решение проблемы или компромисс. Переговоры дают возможность снизить напряжение, которое возникает вследствие отличий в мировоззрениях. Переговоры помогают добиться изменений и преодолеть сопротивление, при этом не прибегая к угрозам, требованиям или принуждению» [1, 28]. В силу сложности решаемых сегодня проблем необходимо особое знание, как, когда, при каких условиях вести переговоры. Здесь необходимо особое искусство — искусство убеждать и побеждать, искусство компромиссов, искусство балансирования и риска, игры и расчета, единства содержания и формы. Целью статьи как раз и является раскрытие основных принципов, альтернативных моделей и этапов переговорного процесса в экономической и других видах деятельности, выявление содержательных и психологических особенностей переговоров в контексте восточной и западной культуры.

Современное деловое сообщество в переговорных процессах все больше ориентируется на принципы взаимовыгодного сотрудничества. Переговоры как способ коммуникации, несомненно, актуализируют позиции сторон, их участие в принятии решений, добиваясь согласия при наличии общих интересов, сглаживания различий ради достижения компромисса. При этом субъекты переговоров (в бизнесе, семейных проблемах, в управлении и т. д.) избирают альтернативные способы ведения переговоров: деликатный и жесткий. Ориентируясь на *деликатный* (*soft*), мягкий способ, ради достижения согласия субъект переговоров старается избегать личных конфликтов, идти на уступки, достичь решения, которое устраивало бы две стороны, и в результате психологически чувствует себя иногда обманутым. При *жесткой* манере (*hard*) ведения переговоров субъект оценивает любую ситуацию как конфликт интересов (самолюбий), победить в котором может только тот, кто стоит на своем. В результате такой силовой стратегии, бессмысленного упрямства, недостойных уловок портятся отношения между

---

Ядвига Станиславовна ЯСКЕВИЧ, доктор философских наук, профессор, директор Института социально-гуманитарного образования Белорусского государственного экономического университета.

участниками переговоров, истощаются их силы и ресурсы, «сила рождает силу», жесткая позиция — такую же жесткую ответную реакцию. Разработанный в рамках Гарвардского переговорного проекта *метод принципиальных переговоров (principled)* (принципиальные переговоры, переговоры по существу, партнерские переговоры) сочетает в себе черты обоих способов, его нельзя назвать ни деликатным, ни жестким. Такой способ переговоров учитывает интересы обеих сторон, не абсолютизирует бессмысленное обсуждение того, что каждый из субъектов переговоров готов сделать, а чего не сделает ни при каких обстоятельствах. Данный метод жесток по отношению к решаемым вопросам, но «деликатен» к людям, олицетворяя переговоры без поражения («победить-победить»). Принципиальная модель переговоров нацелена на достижение разумных результатов без ущерба личным отношениям между участниками. Эксперты обращают внимание на четыре принципа ведения таких переговоров, которые можно вести в любых условиях: отделяйте людей от проблемы; концентрируйтесь на интересах, а не позициях; изобретайте взаимовыгодные варианты; настаивайте на использовании объективных критериев [2, 20—21]. В зависимости от области проведения выделяют: международные переговоры; деловые, коммерческие переговоры (бизнес-переговоры); межличностные переговоры; организационные переговоры (переговоры внутри организаций); переговоры между общественными объединениями и социальными группами (с привлечением добровольцев, заинтересованных групп, представителей гражданского общества и др.). Деловые переговоры, в том числе в сфере международного бизнеса, могут быть направлены в зависимости от цели на продолжение уже существующих соглашений и продление ранее достигнутых договоренностей (тарифных соглашений, соглашений о поставках, объемах продукции и т. п.); нормализацию отношений (улаживание конфликта между фирмами, возникшего по поводу распределения рынка сбыта продукции и т. п.); достижение перераспределительного соглашения (увеличение процента прибыли одной из сторон, снижение ее издержек и т. д.); достижение нового соглашения (получение заказа, поиск нового агента, создание совместного предприятия с новыми партнерами); получение косвенных результатов (установление контрактов, изучение точек зрения партнеров, оказание влияния на общественное мнение и др.), которые не отражаются в ранее принятых соглашениях [3, 29—39; 4].

Цель переговоров — это достижение договоренности между партнерами посредством тех действий, которые приведут к желаемому результату в случае если партнеры согласятся на ваши предложения. Рациональный подход к переговорам предполагает определить предел ваших возможностей и предусмотреть как программу-максимум (все ваши предложения приняты), так и программу-минимум (допустимый уровень уступок, на который вы можете пойти). Именно с положений программы-максимум лучше начать переговоры, чтобы обеспечить себе возможные пути отступления в виде программы-минимум. Продуктивной тактикой ведения переговоров может быть постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов. Разрешение сначала более легких вопросов создает благоприятную психологическую обстановку переговоров (*step by step*), внушает уверенность в то, что в принципе проблемы разрешимы. Полезна также тактика разделять проблему на отдельные составляющие, а не пытаться сразу решить проблему. Вряде случаев наличие такого частичного соглашения, когда некоторые элементы договоренности выносятся «за скобки», т. е. пока не рассматриваются, будет значительным шагом по сравнению с отсутствием какой бы то ни было договоренности. Возможна и тактика пакетирования, когда несколько предложений или вопросов увязываются и предлагаются в качестве «пакета», один из которых отражает стратегию торга, другой — совместный с партнером анализ проблемы. При этом тактика торга пред-

полагает увязывание привлекательных и мало приемлемых предложений в один «пакет». В реальном переговорном процессе используются и тактические приемы, вписываемые в парадигму «грязных уловок», которые необходимо знать и уметь их нейтрализовать. Один из давних такого рода приемов состоял в максимальном завышении начального уровня. Близка к описанной и тактика расстановки ложных акцентов в собственной позиции, и внесение в качестве одного из вариантов этой тактики явно неприемлемых для партнера предложений. Тактика вымогательства чаще всего применяется, в отличие от описанных выше приемов, используемых в начале переговоров, в конце, когда стороны подошли к подписанию договоренностей. Сродни вымогательству тактика постановки партнера в безвыходную ситуацию, когда возникает реальный риск сорвать переговоры. В рамках концепции торга используется и тактический прием, связанный с оказанием давления, среди которых ультимативность требований (или вы соглашаетесь на наше предложение, либо мы уходим с переговоров); угрозы, которые могут быть выдвинуты по любому поводу. Угрозу рассматривают, пожалуй, как самое действенное средство для того, чтобы сорвать переговоры или загнать их в тупик. Угроза — это всегда демонстрация силы, власти, но в равной степени и свидетельство собственного бессилия, причем угроза подразумевает, что все остальные способы добиться своего уже испробованы и не дали результатов. Угрозы могут принимать самые разные формы: угрозы-жалобы, угрозы-устрашения, угрозы-намекы. Следует отметить и тактику, основанную на выдвигании требований по возрастающей, когда видя, что партнер соглашается с вносимыми предложениями, выдвигаются все новые и новые. Использование тактического приема «салями» (по принципу нарезания колбасы салями очень маленькими порциями) состоит в дозированной информации о собственных интересах, оценках и т. д. с тем, чтобы прежде всего заставить партнера первым «раскрыть свои карты» и в зависимости от этого в дальнейшем действовать соответствующим образом.

По шкале усиления конфронтационности описываются такие тактики, как тактика «милого друга» (или «горчичного зерна»), которая учит максимально корректно и точно сформулировать свои предложения, попросить подумать и не отвечать на них сразу; тактика отсрочки (тактика Линкольна) предполагает вначале не принимать ни аргумента, ни альтернатив, выдвинутых оппонентами, отложить на более поздний срок обсуждение основной темы и аргументацию собственной позиции, затем подчинить переговоры решению второстепенных проблем, переформулировав основной вопрос переговоров иначе; тактика стратагем (создание стратагемной цепи), когда акцент делается на смене плана дискуссии, опрокидывании позиций противника, использовании интеллектуальных ловушек, приемов сокрытия и маскировки истинных целей, направленных на то, чтобы победить противника его же средствами; тактика принципов Максимилиана (тактика Цейтнота) учит сделать акцент на точном расписании действий, во время переговоров никому не объяснять своих целей, поместить противника в атмосферу нехватки времени для действия, заставить его поверить в то, что имеется некая возможность успеть что-либо сделать или избежать опасности; тактика Талирана (разделяй и властвуй) основывается на том, чтобы разделить союзников, эксплуатировав их разлад, ревность и опасение, постепенно ослаблять их раздорами и интригами, не давая выступить единым фронтом, чтобы затем разбить поодиночке [5, 70—71; 6].

Необходимо с помощью соответствующих психоаналитических приемов научиться владеть своими чувствами, держать их под контролем, настроиться на спокойный деловой тон ведения переговоров. Умение контролировать атмосферу переговоров обеспечивает их эффективность и успешность. Важно создать состояние собственной компетентности, психологической

уверенности и равновесия. Этому могут способствовать определенные *формулы самовнушения (мантры переговоров)*: «Моя уверенность в своих силах будет действовать умиротворяющее на моих партнеров»; «Я буду держать себя в руках»; «Я не стану раздражаться по пустякам»; «Я буду контролировать позитивную атмосферу и достигну своей цели»; «Я спокоен, я могу это сделать» [7, 41]. Осмысливая разрушительную тень страха на переговорах, Г. Кеннеди призывает: «Давайте никогда не будем вести переговоры из страха. Но давайте никогда не будем страшиться вести переговоры». Он выделяет четыре типа характеров переговорщиков исходя из двух видов ориентации на межличностные отношения: «*бойцы*» — крайне агрессивные переговорщики, рассматривающие переговоры как поле боя; «*уклонисты*» — избегают трудностей в переговорах и всячески затягивают принятие решений; «*приспособленцы*» — готовы идти на любой компромисс для сохранения добрых отношений с оппонентом; «*коллаборационисты*» — стараются склонить решение проблемы к взаимной выгоде сторон и, скорее, будут стараться увеличить пирог, чем делить один его кусок [8, 170—173].

Для достижения своих целей в переговорах часто прибегают не только к прямому, но и к скрытому способу психологического воздействия или противодействия — манипуляции. В зависимости от индивидуальности партнера выделяют манипуляции, направленные на унижение партнера (лично-психологические манипуляции); манипуляции, разрушающие понятие адресата о социальной справедливости; манипуляции, основанные на правилах приличия [9, 85—101]. Для снижения самооценки оппонента используются такие лично-психологические манипуляции, как игра на самолюбии; использование специальных терминов, не совсем понятных для оппонента; приклеивание ярлыков, содержащих обидные эпитеты, насмешки, издевки с целью унижить оппонента; прямое воздействие на подсознание оппонента с помощью контрастного высказывания, внешне повышающего его статус и одновременно играющего на его самолюбии: «Все здравомыслящие люди, которым я считаю и вас, понимают, что... Как же вы можете такое утверждать?» Все эти приемы направлены на разрушение позитивного представления оппонента о себе.

Все этапы переговоров весьма важны, но начальный этап — первая встреча с партнерами, имеет особое значение, поскольку задает общий эмоциональный, психологический и деловой тон, который будет во многом определять характер взаимоотношений партнеров, их установки и способы решения проблем. Переговоры начинаются с презентации сторон и объяснения их роли в переговорах. После процедуры знакомства и приветствия одна из сторон по преимуществу в нейтральных терминах излагает цель переговоров, нормы поведения, которые будут направлять дискуссию.

На втором этапе переговоров — дебаты — происходит активное обсуждение выдвинутых предложений, выяснение наиболее приемлемых вариантов решения проблемы. Эксперты отмечают, что опытные переговорщики, в отличие от менее опытных, задают больше вопросов (21,3 и 9,6 % соответственно), чаще проверяют, понимают ли их (9,7 и 4,2 %) и чаще подводят итоги того, что они услышали (7,5 и 4,2 %).

Третий этап — пространство конкретных предложений. Здесь необходимо исходить из того, что границы этого пространства колеблются между максимальным, минимальным и реалистическим решением вашей задачи на переговорах. Несомненно, на этапе конкретных предложений понадобится умение торговаться. При этом следует твердо придерживаться следующих правил: уступайте то, что не представляет для вас большой ценности; старайтесь получить взамен то, что действительно нужно; отдавайте только то, что реально можете отдать; ничего не уступайте просто так, не получая чего-либо взамен; отдавайте то, о чем не будете жалеть потом; используйте выражения типа: «если..., то»; старайтесь не говорить «да, но». Ре-

комендуется прибегать к конкретному обсуждению вопросов, оговорить сразу все условия сделки, не припрятывать чего-либо на потом в качестве приятного сюрприза для партнера; решать все вопросы комплексно; уступая в одном, стараться выиграть в другом. Выработка компромиссного решения имеет решающее значение в определении возможных рамок соглашения. Можно согласиться с американским специалистом по переговорам: «В бизнесе вы получаете не то, чего заслуживаете, а только то, о чем вам удалось договориться» [10, 153].

На четвертом, заключительном, этапе осуществляется принятие решений и завершение переговоров. Прежде чем это произойдет, необходимо по всем пунктам повестки дня подвести итог; пересмотреть и реконструировать ранее обсуждаемые сложные вопросы на основе позитивного опыта переговорного процесса и возможно более доверительных отношений с партнерами; в случае тупиковых ситуаций вернуться к уступкам; снова проанализировать альтернативы и пакет предложений; в случае необходимости обратиться и к рискованному шагу, связанному с новыми идеями и предложениями [11, 161—162]. Письменные соглашения должны быть ясными, лаконичными, предельно точно отражающими сущность договоренностей и понятными для всех участников. Они должны включать условия для их пересмотра и последствия их аннулирования, расторжения договоров. И, конечно же, они должны согласовываться с общей политикой организации, правительственными органами и соответствующими законами.

Переговорный процесс всегда погружен в соответствующий социокультурный и национальный контекст. Принадлежность к высоко- или низкоконтекстуальным культурам, межкультурные различия в ценностях, в понимании моральных стандартов (справедливость, чувство долга, ответственность и др.), взглядах и стилях коммуникации часто становятся причиной противоречий, которые усложняют, а порою и делают невозможными переговоры. Беларусь, Россия, наряду с такими странами, как Испания, Греция, Италия, Франция, Япония, Китай, Вьетнам, Корея, страны Латинской Америки и Среднего Востока, принадлежит к высококонтекстуальным странам, в которых большинство информации передается с помощью невербальных способов, где контекст играет не менее важную роль, чем произносимые слова, где огромное значение имеют оттенки и нюансы в процессе общения, а значение культурного контекста играет большую роль в понимании коммуникативного акта. Высококонтекстуальные культуры отличаются коллективистскими тенденциями, вовлеченностью, ответственностью и заботой о других, избеганием конфликтов в коммуникации и ориентацией на сотрудничество и взаимодействие. В низкоконтекстуальных культурах, таких как США, Канада, в основном англоязычные регионы, германские и скандинавские страны, преобладает модель передачи информации в эксплицитной открытой форме, им присущи индивидуалистические тенденции, используется стиль конфронтации, конкуренции, часто участники избегают стратегий, направленных на урегулирование споров, отдавая предпочтение судебным разбирательствам. Интегративный подход объединяет в себе элементы этих обоих подходов.

Рассматривая национальные стили ведения переговоров в контексте специфики западного и восточного типов цивилизации, отметим ряд их особенностей, указывающих на отношение к традиции, религии, политике, государству, принятию решений и т. д. Для восточного стиля ведения переговоров характерны традиционализм, высокий статус традиций, стремление к их сохранению; использование мягких технологий, не нарушающих гармонию с миром; принципы коллективизма, когда методы урегулирования спора определяет группа; обостренное чувство национальной гордости и национальной самодостаточности; наблюдается регламентиро-

ванность церемониала и ритуала, имеющего порою сакральный смысл; проявляется ориентация на формирование личностных контактов в противоположность формализации отношений. В западной же системе переговоров наблюдаются совершенно иные особенности, что характерно, например, для *американской модели ведения переговоров*. По сравнению с европейской, восточной и азиатской культурой американская культура сравнительно молода. Тем не менее американцы оказали мощное влияние на стили ведения переговоров в мире. В практику делового общения американцы внесли значительный элемент демократизма и прагматизма. Они довольно настойчивы в реализации своих целей, могут и любят торговаться, большое внимание уделяют пакетным предложениям, достаточно самоуверенны, свободны от предрассудков и претензий, при принятии решений предпочитают основываться на индуктивных выводах и фактах, имеют большую степень свободы. С психологической точки зрения американцев отличает открытость, энергичность, доброжелательность и оптимистичность, неизменная улыбка.

*Французский стиль ведения переговоров* оказал значительное влияние на формирование дипломатического и делового протокола, этикета переговорного процесса. Французы тщательно готовятся к предстоящим переговорам, досконально изучают различные аспекты и последствия поступающих предложений, предпочитают заранее определить вопросы, которые могут возникнуть в ходе официальной встречи, провести предварительные консультации по ним. Изящно отстаивая свою позицию, они не склонны к торгу, достаточно честно ведут переговоры, не имея, как правило, запасной позиции, недоверчиво относятся к компромиссам. Традиционно французы особенно чутко относятся к писанному закону и подписанному договору, поэтому важное значение они придают юридической силе и в то же время справедливости принятых во время переговоров соглашений, их соответствие нормам закона.

В *немецкой модели переговоров* сказывается, несомненно, ментальность немцев, которые в избытке обладают такими положительными качествами, как пунктуальность, трудолюбие, рациональность, организованность, расчетливость, стремление к упорядоченности. Особенно яркое выражение в переговорах находит деятельностно-кипучая энергетика немцев, необычайная собранность, работоспособность и одержимость работой. Немцы задают невиданный ритм деятельности на переговорах, превращая их в деловое мероприятие с четкими инструкциями для каждого участника, с точным графиком работы, целеустремленно и последовательно идя к намеченному результату. Проявив четкость и пунктуальность, вы сможете заслужить уважение немецких коллег.

*Английский национальный стиль переговоров* отмечается, прежде всего, особым отношением к традициям, обычаям, собственным историческим и родословным корням. Самообладание англичане считают главным достоинством человеческого характера. Умение терпеливо выслушать собеседника, не возражая ему, далеко не всегда здесь означает согласие. Переговоры тщательно готовятся англичанами, не допуская никакой излишней импровизации, изменения. Англичане совершенно непоколебимы во всем, что касается соблюдения правил, а тем более законов, требуя безупречной юридической проработки принимаемых документов и обязательности их исполнения, применения соответствующих санкций в случае отступления от них.

На *шведскую модель ведения переговоров* особое влияние оказала лютеранская деловая этика, к характерным чертам которой относятся пунктуальность, аккуратность, прилежность, основательность, серьезность, порядочность и надежность в отношениях. Шведы четко соблюдают график переговоров, являются на них в точно назначенное время. Они планируют

дела заранее, предпочитают договариваться о деловых встречах задолго до их проведения. Шведские бизнесмены высокопрофессиональны, владеют, как правило, несколькими иностранными языками. Ценят профессиональные и деловые качества своих партнеров. Они предпочитают заранее ознакомиться с информацией о составе участников переговоров и программе пребывания. На переговорах ведут себя сдержанно, не выражая ярко своих эмоций.

Восточная модель ведения переговоров имеет свои специфические черты. Так, *китайский стиль ведения переговоров* вобрал в себя специфические черты древневосточной цивилизации. Приоритет здесь отдается традициям, нормам и ценностям, аккумулирующим опыт предков. Как сказано в авторитетной для китайцев книге «Чжуань», «ритуал основан на постоянстве движения неба, порядке явлений на земле и поведении народа». Строгая иерархия, особое почтение к руководителям всех рангов в бизнесе и политике также берут начало от древних традиций Китая. Личная преданность, послушание и покорность, лояльность, спокойствие, коллективизм, гармония, законопослушность, преданность, исполнительность, почтительность, дисциплинированность определяют ценностное измерение китайского стиля переговоров. Это во многом культура консенсуса и долга, солидарности и коллективизма, гармонии и уважения. Эксперты отмечают *стратегичность* китайского стиля переговоров, направленного на обеспечение долговременных стратегических целей и решение глобальных задач внешней политики, сравнивая такую манеру с шахматной игрой. «Шахматная выверенность китайского стратегического мышления, делающего расчеты на многие десятилетия или даже столетия вперед... контрастирует с практической конъюнктурностью западных внешнеполитических подходов» [12. 6]. Китайцы не станут «раскрывать карты», т. е. первыми выкладывать свою точку зрения, сославшись на то, если переговоры проводятся на их стороне, что согласно их традиции «гость говорит первым». Попытки получить вначале информацию от китайской стороны не приводят к успеху, информация при этом будет сведена к общим положениям.

*Японский национальный стиль переговоров* осуществляется в духе традиций восточной цивилизации, связанной с глубинными традициями, нацеленностью на гармонию человека с природой, обществом, с высоким статусом «групповой солидарности», блокирующей индивидуалистические порывы и наклонности. Японцы ценят пунктуальность и точность, никогда не опаздывают на деловые встречи, требуя точности и обязательности от своих партнеров. Четко соблюдая иерархию взаимоотношений, японцы придают особое значение тому, чтобы переговоры велись партнерами, имеющими равный статус в деловом и политическом мире.

В *индийском стиле ведения переговоров* сказывается индийское философское мышление с ярко выраженной традиционностью, отказом от индивидуальной субъективности человека, представлениями о безграничном терпении, согласии, гибкости. Как это свойственно восточному менталитету, с индийской стороны не принято говорить категорическое «нет», ибо это может обидеть партнера, привести в конце концов к разрыву отношений. Если в оборотах речи встречаются уклончивые фразы типа «Мы постараемся сделать все возможное» или что-то подобное, это свидетельствует, возможно, о мягкой форме отказа. Сохранение дружеской, располагающей к общению обстановки при любых разногласиях во время переговоров является для индийцев абсолютно неукоснительным требованием.

Мир бизнеса и политики в арабских странах, ведение переговоров полностью подчинены *мусульманской религиозной традиции*. Религиозные обычаи и традиции диктуют время, ритм, расписание, всю процедуру проведения переговоров, учитывая время молитв, праздников, различных событий мусульманской религии и культуры. Эксперты подчеркивают, что

арабы любят торговаться, поэтому при подготовке к переговорам важно продумать определенную систему уступок, зная о том, что торг здесь начинается с сильно завышенных ставок. Учитывая, что арабская сторона не очень обязательна в выполнении договоров, эксперты рекомендуют все договоренности оформлять в письменном виде.

*Турецкая ментальность* формировалась на стыке двух миров и культур — Востока и Запада, впитав в себя восточный мистицизм и западный рационализм, в результате чего сформировался необыкновенный и парадоксальный сплав противоречивых качеств и тенденций в душе турка: спесивое самолюбие и комплекс некоторой неполноценности; подчеркнутая вежливость и недоверие к иностранцам; откровенность и восточное коварство. Понятно, что при таких альтернативах, присущих национальному характеру турецких партнеров, процесс переговоров с ними непрост. Большинство компаний и корпораций в Турции представляют собой семейный бизнес и, если бизнес и не семейный, уклад жизни и распорядок напоминает строгий патриархальный стиль. Никакой демократии и делегирования полномочий вы здесь не обнаружите, решает все глава компании. Ему-то и надо во время переговоров подчеркнуто оказывать знаки уважения. Переговоры с турками предполагают торг, при этом более уместны мягкий дружественный настрой и стратегия уступок. Излишнее же давление иностранных партнеров приводит их в ярость. В силу необязательности турецкой стороны в выполнении соглашений следует полагаться во время переговоров только на письменные соглашения, предусматривая четкую систему штрафных санкций за невыполнение обязательств [13].

*Латиноамериканской культуре* по своей уникальности, кросскультурному взаимодействию в ее лоне самых различных этносов, толерантности и эмоциональности нет равных. Переговоры с латиноамериканцами желательно вести в открытой мягкой манере, создавать дружественный настрой, не прибегать к откровенному давлению и отношению свысока. Необходимо помнить и о роли невербальных коммуникаций, небольшому персональному пространству в процессе коммуникации — около 30—40 см, значительно меньше, чем у европейцев и американцев. Зная особенности восприятия невербальных коммуникаций, вы никогда не подарите букет желтых цветов, символизирующих у латиноамериканцев знак смерти (особенно в Мексике), или же статуэтку оленей (особенно бразильцам) как символ гомосексуализма. За исключением чилийцев в деловой жизни латиноамериканцы довольно необязательны. Часто раздают обещания, не особо задумываясь об их выполнении. К устным обещаниям латиноамериканцев не следует относиться серьезно. И даже после подписания соглашения особого усердия в выполнении достигнутых договоренностей от них ждать, к сожалению, не приходится. В любом случае необходимо оговаривать санкции, принимаемые в случае невыполнения условий договора.

Одним из важных факторов успеха на переговорах и условий принятия приемлемого решения является формирование привлекательного имиджа. Имидж (англ. *image*) — образ делового человека, представление о нем, складывающееся у окружающих, репутация; образ фирмы, товара, услуг, обеспечивающий положение фирмы на рынке, верность покупателя фирменной марке. Природа имиджа субъекта переговоров включает в себя обобщенную информацию о реальных особенностях поведения субъекта переговоров, с одной стороны, и существующих исключительно в воображении людей (партнеров), с другой стороны. Имидж соединяет в себе два начала: «что ты есть на самом деле» и «как тебя представляют другие»; отражает образ определенных социальных ожиданий; имидж имеет характер эмоционально окрашенного стереотипа, формируется имидж во многом стихийно, но также и в результате использования различных технологий из области рекламы, коммуникативной системы, экономической и политической пси-



хологии, социологии и т. д. В деловом мире известна фраза «Хорошие манеры прибыльны». Жесты и движения являются частью имиджа. Втянутая голова, слишком тихая речь, сгорбленность нежелательны. Ведь они создают впечатление напряженного и неуверенного человека. Для успешного человека характерны достаточно громкая речь, открытая поза, прямая осанка. Жесты и движения могут показывать настроение человека, его интерес к беседе, раскрывают характер человека. Сами участники переговорного процесса также создают достойный образ -- имидж страны, компании, фирмы, организации благодаря своим высокопрофессиональным качествам и компетенциям, заинтересованности и ответственности, целеустремленности и умению вести продуктивный диалог с партнерами по переговорам.

Таким образом, переговоры являются уникальным, всеобъемлющим и универсальным коммуникационным средством по совместному принятию определенных решений, урегулированию конфликтов и налаживанию экономического, политического и культурного взаимодействия различных партнеров в зависимости от специфики контекста — от межличностных до деловых и международных переговоров.

#### Литература и электронные публикации в Интернете

1. Спэнгл, М. Переговоры. Решение проблем в разном контексте / М. Спэнгл, М. Айзенхарт. — Харьков: Гуманит. центр, 2009.
2. Фишер, Р. Переговоры без поражения: Гарвардский метод: пер. с англ. / Р. Фишер, В. Юри, Б. Патон. — М.: Эксмо, 2010.
3. Лебедева, М.Н. Вам предстоит переговоры / М.Н. Лебедева. — М.: Экономика, 1993.
4. Дудина, И.А. Деловые переговоры: искусство и ремесло / И.А. Дудина. — М.: Феникс, 2010.
5. Беланже, Л. Переговоры / Л. Беланже. — СПб.: Нева, 2003.
6. Василенко, И.А. Международные переговоры в бизнесе и политике: стратегия, тактика, технологии / И.А. Василенко. — М.: Восток-Запад, 2011.
7. Ниренберг, Дж. Секреты успешных переговоров / Дж. Ниренберг, И.С. Рос. — М.: Омега, 2006.
8. Кеннеди, Г. Основы ведения переговоров / Г. Кеннеди. — М.: ОЛИМП-БИЗНЕС, 2006.
9. Душкина, М. Корпорация «Я» — психологическая безопасность. Противостояние в деловом общении / М. Душкина. — М.: Эксмо, 2005.
10. Ходжсон, Дж. Переговоры на равных / Дж. Ходжсон. — Минск: Амалфея, 1998.
11. Бэзьюли, Ф. Переговоры: мастер-класс / Ф. Бэзьюли. — М.: Гранд-Фаир, 2005.
12. Свешников, А.А. Внешнеполитические концепции КНР и концептуальные представления китайских специалистов-международников / А.А. Свешников. — М.: ИДВ РАН, 1999.
13. Бизнес-этикет в Турции [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://infoturk.biz/news-and-articles/business-in-turkey/business-etiket-turkey.html>. — Дата доступа: 10.12.2012.

Статья поступила  
в редакцию 18.12.2012 г.

□□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□. □□□□□□□□.  
□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□ □□□□□□□□. □□□□□□□□.