Санкт-Петербургский государственный университет

ПЕРЕКОТИЙ Мария Владимировна

**Выпускная квалификационная работа**

**Культурологические особенности национальных стилей ведения деловых переговоров (на примере стран Северной Америки и Латинской Америки)**

Уровень образования: магистратура

Направление 45.04.02. «Лингвистика»

Основная образовательная программа BM.5763. «Иностранные языки и межкультурная коммуникация в сфере бизнеса и менеджмента»

Научный руководитель:

доцент, Кафедра иностранных языков в сфере экономики и права,

Доброва Татьяна Евгеньевна

Рецензент:

старший преподаватель, Центр изучения иностранных языков, Институт международного развития и партнерства, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский университет ИТМО»,

Пирогова Надежда Геннадьевна

Санкт-Петербург

2021

**Оглавление**

Введение 2

Глава 1. Основополагающие принципы межкультурной коммуникации в деловой сфере 7

1.1 Межкультурная коммуникация. Основные культурологические концепции 7

1.1.1 Теория высоко- и низкоконтекстных культур Э. Холла 11

1.1.2 Теория культурных измерений Г. Хофстеде 13

1.1.3 Теория культурной грамотности Э. Хирша 15

1.1.4 Система ценностных ориентаций Ф. Клакхон и Ф. Стродбека 18

1.1.5 Факторная модель коммуникации Г. Малецке 19

1.2 Международные нормы делового этикета 22

1.3 Национальные особенности делового общения 33

Выводы по Главе 1 44

Глава 2. Лингвистические и культурологические особенности деловой коммуникации представителей стран Северной Америки и Латинской Америки 45

2.1 Культурологические факторы, влияющие на национальный стиль ведения переговоров 46

2.2 Сравнение национальных стилей ведения переговоров 57

2.3 Рекомендации по подготовке и проведению деловых переговоров 80

Выводы по Главе 2 89

Заключение 92

Список литературы 96

# **Введение**

Настоящая работа посвящена актуальной на сегодняшний день проблеме – культурологически обусловленным различиям в национальных стилях ведения деловых переговоров. Для анализа и сравнения были выбраны страны Северной Америки и Латинской Америки. Очевидно, что международный бизнес продолжает расширяться и сближать всех его участников. Умение успешно вести деловые переговоры в настоящее время стало неотъемлемой частью профессиональной деятельности любого делового человека, поэтому решающим элементом успешного развития деловых отношений может стать понимание и уважение культурных различий, которые требуют владения соответствующей межкультурной компетенцией. В связи с этим необходимо сформулировать культурологические особенности выбранных для анализа стран и оценить их роль и воздействие на процесс межкультурных деловых переговоров.

**Актуальность** работы обусловлена тем, что в сегодняшнем глобальном мире постепенно стираются границы между странами и народами, однако всё ещё сохраняется тенденция отстаивания национальных особенностей, ценностей и традиций. В данном дискурсе особенно интересно сравнение представителей стран Северной Америки и Латинской Америки, поскольку и первые и вторые могут называться «американцами», однако могут кардинально отличаться друг от друга по многим показателям.

Межкультурная коммуникация в рамках деловых переговоров стала популярной областью изучения среди многих исследователей, тем не менее любая подобная работа имеет особые ограничения: зачастую эксперты выбирают для сопоставления только две или три страны, а в качестве критериев избирают одну конкретную теорию. **Новизна** работы заключается в комплексном подходе к исследованию: мы сравниваем несколько стран как из Северной, так и из Латинской Америки с помощью различных классификаций, предложенных известными в области межкультурной деловой коммуникации исследователями, что позволяет широко рассмотреть вопрос различия североамериканского подхода с подходами, принятыми в Латинской Америке.

**Предметом** исследования в данной работе являются национальные стили ведения деловых переговоров представителей стран Северной Америки и Латинской Америки.

**Объектом** выступают лингвистические и культурологические особенности североамериканских и латиноамериканских переговорщиков, влияющие на переговорный процесс.

Культурологические особенности являются важной переменной, влияющей как на процесс ведения межкультурных переговоров, так и на их результаты. Поэтому **цель** данной работы заключается в формировании более глубокого понимания различий национальных особенностей стилей ведения устных деловых переговоров на примере представителей стран Северной Америки и Латинской Америки. Мы выдвигаем следующую **гипотезу**: предполагаем, что национальные особенности проявятся в устных переговорах между представителями стран Северной Америки и Латинской Америки и повлияют на процесс их проведения.

Не следует забывать и о том, что охарактеризовать какой-либо национальный или подход к ведению переговоров весьма проблематично, поскольку нередко используются обобщения. Поэтому важно помнить, что такие общие выводы о национальных стилях не являются исключительно верными. Любое обобщение складывается из многих факторов в зависимости от различных контекстуальных показателей, включая время, обстановку, ситуацию, историю отношений между сторонами, характер цели переговоров, индивидуальные пожелания и настроение. Тем не менее, выводы о национальных стилях помогают подготовиться к переговорам, учитывая как сходства, так и различные особенности.

Для достижения поставленной цели, выделяем ряд следующих **задач**:

* Рассмотреть основополагающие принципы межкультурной коммуникации в деловой сфере;
* Изучить основные теории межкультурной коммуникации;
* Выделить ключевые международные нормы делового этикета;
* Выявить лингвистические и культурологические особенности, влияющие на деловую коммуникацию;
* Определить факторы, влияющие на формирование национальных стилей ведения деловых переговоров;
* Сравнить национальные стили ведения переговоров в сфере бизнеса представителей стран Северной Америки и Латинской Америки;
* Предложить рекомендации деловым людям из Северной Америки и из Латинской Америки по проведению эффективных переговоров.

В теоретической главе рассматриваются основополагающие принципы межкультурной коммуникации в деловой сфере, а также основные культурологические концепции. Кроме того, исследованы общие характеристики международных норм делового этикета и национальные особенности делового общения.

В практической главе сравниваются национальные стили ведения переговоров представителей стран Северной Америки и Латинской Америки, а также даются некоторые рекомендации по проведению переговоров. Важно отметить, что в рамках настоящей работы рассматривается устная коммуникация, поскольку мы предполагаем, что в устных переговорах более вероятно проявляются национальные особенности каждой из культур.

Для сравнения национальных стилей ведения деловых переговоров представителей стран Северной Америки и Латинской Америки в практической главе были взяты примеры из открытых источников: учебников, методических пособий, статей и результатов исследований, поскольку материалы кросс-культурных переговоров находятся в закрытом доступе. Кроме того, мы опираемся на подобные материалы, поскольку отдельно взятые переговоры не могут гарантировать, что поведение конкретного переговорщика соответствует общепринятым в его обществе нормам.

Межкультурные переговоры – популярная область изучения. Следующие работы послужили основой для анализа национальных стилей ведения деловых переговоров: работы значимых в сфере международных переговоров исследователей, таких как Э. Холл, Дж. Салакьюз, Г. Хофстеде, У. Кьюпач, М.Б. Бергельсон, Т.Г. Грушевицкая, А. П. Садохин и др. Проект по ведению переговоров (The Program on Negotiation), занимающийся разработкой теории и практики ведения переговоров и разрешения споров. Сообщество PON, основанное в 1983 году как специальный исследовательский проект в Гарвардской школе права, включает в себя профессорско-преподавательский состав, студентов и сотрудников Гарвардского университета, Массачусетского технологического института и Университета Тафтса. На сайте PON были найдены разносторонние исследования переговорных процессов, а также рекомендации для переговорщиков. Методические пособия по ведению интернациональных деловых переговоров, такие как Handbook of Global and Multicultural Negotiation (Moore & Woodrow), “The Handbook of Negotiation and Culture” (Gelfand & Brett), “The Handbook of Culture and Psychology” (Matsumoto & Hwang), “The Blackwell handbook of cross-cultural management” (Gannon & Newman), “Handbook of International Negotiation, Interpersonal, Intercultural, and Diplomatic Perspectives” (Galluccio).

Поставленная цель определила структуру работы. Работа общим объемом 112 страниц состоит из введения, двух глав с выводами по каждой главе, заключения и списка используемой литературы.

# **Глава 1. Основополагающие принципы межкультурной коммуникации в деловой сфере**

# **Межкультурная коммуникация. Основные культурологические концепции**

Интерес к теоретическому осмыслению процессов межкультурной коммуникации возник под воздействием глобализации, когда международные контакты стали явлением повседневной жизни. Однако в процессе межкультурного взаимодействия человек, работающий в сфере бизнеса, сталкивается с рядом трудностей, среди которых разнообразные лингвистические особенности являются далеко не единственным. Большее непонимание и даже конфликты чаще возникают из-за несовпадения в восприятии окружающего мира носителями разных культур (Lewis, 2006).

Первым, кто пришел к выводу о надобности обучения культуре общения с народами других культур – Эдвард Холл, чью теорию высоко- и низкоконтекстных культур мы рассмотрим далее в данном параграфе. Согласно Э. Холлу, «главная цель изучения проблемы межкультурной коммуникации – изучение практических нужд представителей различных культур для успешного общения друг с другом» (Hall, 1983).

Теория межкультурной коммуникации как самостоятельная научная дисциплина возникла не так давно, в отличие от межкультурной коммуникации как явления, которое существует столько же, сколько и различные культуры. Поскольку было выявлено, что поведение людей иных культур поддается изучению и даже прогнозированию, возникла потребность в образовательных программах, направленных на формирование знаний и навыков межкультурной коммуникации. (Гузикова, Фофанова, 2015). Датой появления межкультурной коммуникации как академической дисциплины принято считать 1954 год, когда была издана книга Э. Холла и Д. Tpaгepa «Культура как коммуникация», в которой авторы впервые употребили термин «межкультурная коммуникация» (Trager & Hall, 1954).

Прежде чем дать определение межкультурной коммуникации, необходимо разобраться с составляющими этого термина: «культура» и «коммуникация».

Культуру в широком смысле определяют как «всё то, что создано и создается в результате человеческой деятельности», как материальные объекты, так и нематериальные — ценности, привычки, обычаи, традиции и нормы поведения. Поэтому культура — это также система ценностей, норм, обычаев, традиций и знаний, присущих определенному обществу (Salacuse, 1991). В отличие от некоторых черт личности человека, имеющих врожденный характер, культура является предметом усвоения и в разных обществах и, следовательно, может оказываться различной (Гузикова, Фофанова, 2015).

В настоящее время в гуманитарных науках существует большое количество определений понятия «коммуникация», поскольку, как и культура, она является объектом изучения самых разных областей знаний. Самое общее значение касается связи любых объектов. Так, коммуникации делятся на вербальные и невербальные, устные и письменные, печатные и электронные. Их можно рассматривать в пространственном и временном аспектах, в локальном культурном срезе (этническая культура) и глобальном (международная, кросс-культурная коммуникация). Но любой из форм коммуникации присущи такие понятия, как информация, понимание, которое является целью коммуникации, и технология, позволяющая эффективно транслировать информацию. Поэтому коммуникация – это процесс передачи информации от отправителя к получателю (Chen & Starosta, 1998).

Термин «межкультурная коммуникация» тоже многогранен и не имеет единого определения. Например, в учебнике Л. Самовара и Р. Портера приводится следующее определение МКК: «такая разновидность коммуникации, успех или неуспех которой в значительной степени определяется культурными различиями между коммуникантами» (Samovar & Porter,1991).

Доктор культурологии, кандидат философских наук А. П. Садохин определил межкультурную коммуникацию как «совокупность разнообразных форм отношений и общения между индивидами и группами, принадлежащими к разным культурам» (Грушевицкая et al., 2003).

Кроме того, значение термина становится более обширным в связи с тем, что в настоящее время научные исследования в области межкультурной коммуникации фокусируются на поведении людей, сталкивающихся в разнообразных ситуациях с различиями в языковой деятельности и последствиями этих различий (Бергельсон, 2005). Более комплексно межкультурную коммуникацию описал немецкий ученый Г. Малецке: «Мы говорим о межкультурном взаимодействии и межкультурной коммуникации, когда партнеры по коммуникации являются представителями различных культур и осознают это, т. е. когда присутствует взаимное ощущение «чужеродности» партнера. Под межкультурными отношениями подразумеваются все отношения, участники которых используют не только собственную систему кодировки, нормы, установки и формы поведения, принятые в родной культуре, но и сталкиваются с иными кодировками, нормами, установками и бытовым поведением» (Куликова, 2011:37).

Исходя из вышеизложенного можно заявить, что это явление имеет гораздо больший смысл, чем типичные виды коммуникации, такие как вербальная и невербальная. В данной работе межкультурная коммуникация рассматривается как обмен идеями, убеждениями, ценностями и взглядами. Мы считаем возможным определить межкультурную коммуникацию как: 1) форму коммуникации двух или более представителей разных культур, где совершается обмен информацией и культурными ценностями взаимодействующих сторон 2) академическую дисциплину, изучающую различные особенности процесса общения в поликультурном пространстве.

После детального рассмотрения основных терминов в области межкультурной коммуникации, перейдем к изучению ключевых теорий данной дисциплины. По-прежнему специалисты ведут споры и дискуссии о содержании, объекте, предмете и целях межкультурной коммуникации. В результате подобных обсуждений сложилось несколько теорий МКК, в которых рассматриваются различные проблемы взаимодействия культур. К наиболее известным теориям относятся следующие:

* Теория межкультурной коммуникации Э. Холла: типы контекста культуры, высоко- и низкоконтекстные культуры;
* Теория культурных измерений Г. Хофстеде: четыре критерия сравнения культур;
* Теория культурной грамотности Э. Хирша;
* Система ценностных ориентаций Ф. Клакхона и Ф. Стродбека;
* Факторная модель коммуникации Г. Малецке.

### **1.1.1 Теория высоко- и низкоконтекстных культур Э. Холла**

Исходя из результатов сравнения различных культурных групп Холл выделил их культурно-коммуникативные образцы, а также разработал их общую типологию по отношению к контексту, т.е. информации, окружающей и сопровождающей то или иное культурное событие. Он обратил внимание на то, что представители всех культуры используют некие невысказанные правила, которые важны для понимания происходящих событий и межличностного поведения. Чем больше контекстуальной информации необходимо для понимания социальной ситуации, тем выше сложность культуры. Таким образом, в зависимости от характера использования пространства и времени Холл разграничил все культуры на высококонтекстные и низкоконтекстные, а также культуры с преобладающим монохронным или полихронным использованием времени (Martin & Nakayama, 2000).

Согласно исследованиям Холла, характер и результаты процесса коммуникации определяются степенью информированности его участников. Она в свою очередь зависит от плотности социальных связей и скорости обмена информацией между членами этой сети. В соответствии с этим культуры можно классифицировать следующим образом: люди, которые пользуются плотной информационной сетью, относятся к культуре с высоким контекстом, а индивиды с более свободной сетью связей в своем социальном окружении и с меньшим объемом обмена информацией относятся к культуре с низким контекстом (Hall, 1959).

Для представителей высококонтекстных культур много информации передается неязыковым контекстом — иерархией, статусом, внешним видом человека, манерами его поведения, условиями проживания и т.д. Кроме этого, широко распространено использование намеков, подтекста и фигуральных выражений. К странам с высоким контекстом культуры принадлежат, например, Россия, Франция, Испания, Италия, страны Латинской Америки и Ближнего Востока (Андреева, 2014).

В то же время в мире существует группа культур, которые характеризуются слабой информированностью и большой потребностью в дополнительной информации для понимания представителей других культур. В культурах подобных стран большая часть информации содержится в словах, а не в контексте общения. К типу низкоконтекстных культур можно отнести культуры Германии, Швейцарии, США, скандинавских и других североевропейских стран (Бузлукова и др., 2015).

Также по Холлу, в зависимости от способа использования времени культуры следует разделять на два вида: монохронные и полихронные.

**Монохронное** использование времени означает, что действия осуществляются последовательно в течение определенного времени. Представители монохронных культур высоко ценят время и полагают, что его можно потратить, сэкономить, потерять, наверстывать, ускорять. Тем самым оно становится системой, с помощью которой поддерживается порядок в организации человеческой жизни. Такой тип использования времени практикуется в Германии, США, ряде североевропейских стран (Hall, 1959).

**Полихронное** восприятие времени допускает, что многие события могут происходить одновременно. В культурах полихронного типа большую роль играют межличностные, человеческие отношения. Поэтому представители полихронных культур более динамичны в обращении со временем, и не придают особой важности пунктуальности и распорядку дня. К типичным полихронным культурам относятся культуры стран Латинской Америки, Ближнего Востока, Средиземноморья, а также России (Там же).

Сравнение особенностей каждого типа культуры позволяет прийти к выводу, что при взаимном общении представителям этих культур приходится сталкиваться с множеством сложностей. Теория Холла помогает взглянуть на представителей различных культур изнутри и облегчает понимание культурных коммуникативных образцов, однако следует учитывать, что в рамках одной и той же культуры могут встречаться их различные комбинации и сочетания.

### **1.1.2 Теория культурных измерений Г. Хофстеде**

В конце 1970-х гг. социолог Герт Хофстеде приступил к разработке классификации национальных культур (Науменко, Морозова, 2018). Данная классификация появилась в результате продолжительных и разносторонних исследований. Изначально было проведено масштабное тестирование сотрудников транснациональной корпорации IBM Europe, которое проходило в 50 странах и 3 регионах (Hofstede, 2002). Тогда теория определяла степень различий национальных культур по четырем основным параметрам:

1. дистанция власти (PDI);
2. индивидуализм (IDV);
3. избегание неопределенности (UAI);
4. мужественность (MAS).

По мнению Хофстеде, эти измерения касаются «четырех антропологических проблемных областей, которые в рамках различных культур трактуются по-разному» (Сайт исследовательского центра Г. Хофстеде). По итогу других успешно проведенных исследований в последующие годы, к модели был добавлен пятый критерий долгосрочной ориентации (LTO). Теперь более подробно рассмотрим параметры, определяющие классификацию национальных культур Хофстеде.

**Дистанция власти.** Высокая степень дистанции между начальником и подчиненными определяет страх перед тем, кто занимает более высокую должность. Таким образом, в странах с большой дистанцией власти подчиненные сильно зависят от решений начальства, в то время как в культурах, для которых характерна небольшая дистанция, предпочитается консультативный стиль руководства.

**Индивидуализм**. Согласно данному показателю общества делятся на индивидуалистские и коллективистские, исходя из степени зависимости индивидов, принадлежащих к одной культуре, друг от друга. В коллективистских сообществах групповые интересы ставятся выше интересов отдельной личности(Hofstede, 1986). Противоположная ситуация наблюдается в индивидуалистических сообществах. Здесь интересы и желания индивида имеют большую ценность нежели групповые интересы.

**Мужественность.** Данная категория связана с моделями поведения индивида в обществе, а также с целями и задачами, которые он ставит перед собой. Ниже приведены некоторые характеристики различных по данному критерию культур.

Для низкосоревновательных культур свойственны такие особенности, как симпатия на стороне слабых, равенство, солидарность, уровень жизни, стремление к компромиссу в конфликтной ситуации. А для высокосоревновательных культур – симпатия на стороне сильных, справедливость, соревновательность, результат, победа сильнейшего в случае конфликта.

**Избегание неопределенности**. Согласно Хофстеде этот показатель определяет степень, в которой представители различных культур испытывают страх или чувствуют себя в опасности находясь в незнакомой им ситуации (Hofstede, 1997). Представители обществ, предпочитающих хорошо структурированные ситуации, ценят надежность и не любят делать исключения из многочисленных правил и табу, созданных ради охраны существующих порядков.

**Долгосрочная ориентация**. Данный показатель был введен для того, чтобы попытаться отличить разницу в мышлении между Востоком и Западом. Самым значительным элементом этого значения является то, как люди воспринимают планирование будущего.

**Сдержанность.** Высокий уровень сдержанности характеризует сообщество, которое подавляет удовлетворение потребностей и регулирует его посредством строгих социальных норм, в то время как низкий показатель по данному критерию говорит о свободе в реализации своих желаний. То есть высокий уровень сдержанности предполагает высокую ценность труда и строгую дисциплину, но и необщительность его членов. Отдых для обществ с низким уровнем сдержанности важнее чем труд, а дисциплина находится не в приоритете.

Концепция Хофстеде представляет особую ценность для изучения межкультурной коммуникации, поскольку, наряду с пониманием специфики отдельных культур, она представляет важную информацию о различиях между странами и позволяет сравнивать и сопоставлять различные культуры.

### **1.1.3 Теория культурной грамотности Э. Хирша**

В ходе установления диалога с представителями иной культурной общности коммуниканты должны адекватно воспринимать национально-культурное содержание речи, то есть обладать «межкультурной компетенцией» (Грушевицкая et al., 2003). Согласно У. Кьюпач и Б. Шпицберг, эффективная коммуникация подразумевает, что коммуникант должен вести себя приемлемо, одобряемо и ожидаемо со стороны партнеров в процессе общения (Interpersonal communication competence, 1984).

Американский культуролог Э. Хирш полагает, что чтобы коммуникация состоялась эффективно, коммуникантам обязательно обладать достаточным уровнем культурной грамотности, который предусматривает фоновые знания о культуре, понимание ценностных установок, психологической и социальной идентичности, характерных для данной культуры (Hirsch, 1987). В теории Э. Хирша рассматривается проблема формирования той самой культурной грамотности.

Культурная грамотность, с точки зрения Э. Хирша, «делает нас хозяевами стандартного инструмента познания и коммуникации, таким образом позволяя нам передавать и получать сложную информацию устно и письменно, во времени и пространстве» (Там же). Однако культурная грамотность — это не только культурно-специфическая информация, но и информация о мире в целом.

В межкультурной коммуникации выделяют различные виды компетенции (языковая, культурная, коммуникативная). В зависимости от значения и роли того или иного вида компетенции в конкретных ситуациях общения Хирш выделяет следующие уровни межкультурной компетенции:

* необходимый для выживания;
* достаточный для вхождения в чужую культуру;
* обеспечивающий полноценное существование в новой культуре — ее «присвоение»;
* позволяющий в полной мере реализовать идентичность языковой личности (Hirsch, 1983).

Для адекватного межкультурного понимания необходим схожий уровень обладания всеми уровнями компетенции. В обратном случае, велика вероятность непонимания, поскольку предполагается, что человек, владеющий языком, обладает достаточным объемом культурологической информации.

Работа Хирша вызвала широкую научную дискуссию, в которой критиковалось предположение, что каждый человек имеет к ним доступ (Johnson, 2013). На протяжении десятилетий ученые пытались переосмыслить понятие культурной грамотности, придавая ему новое значение (Cook, 2009; Mullican, 1991). Большинство из них пришло к выводу о том, что существует слишком много различных культур, чтобы человек мог быть грамотным во всех из них. Иными словами, люди могут свободно владеть только своей родной культурой. Но когда человек входит в новую культуру или взаимодействует с представителями другой культуры, ему необходимо развивать новую культурную грамотность (Shliakhovchuk, 2019).

Формирование культурной грамотности способствует:

* развитию навыков общения и саморефлексии, благодаря анализу собственного стиля общения и поведения, а также открытости к изучению иных стилей;
* самоанализу культурной и расовой идентичности, который формирует представление о своей культуре, как одной из многих;
* совершенствованию критического мышления, позволяющего сравнивать и противопоставлять различные культуры, оценивать их относительные достоинства и недостатки (Flavell et al., 2013).

Кроме того, в рамках концепции культурной грамотности ценится разнообразие, тем самым снижая количество предрассудков и уменьшая степень неравенства на основе культуры, таким образом, внося положительный вклад в общество (Anning, 2010).

### **1.1.4 Система ценностных ориентаций Ф. Клакхон и Ф. Стродбека**

Одной из самых ранних теорий базовых человеческих ценностей является теория Флоренс Клакхон и Фреда Стродбека 1961 г. Американские культурантропологи поставили перед собой задачу теоретически осмыслить концепцию ценностей, разработанную Клайдом Клакхоном. Он утверждал, что у людей есть общие биологические черты, которые формируют основу для развития культуры, и что обычно люди чувствуют, что их собственные культурные ценности и обычаи являются естественными, а культурные ценности и обычаи других людей – странными или даже неполноценными. Он определял ценности как «осознанное или неосознанное, характерное для индивида или для группы индивидов представление о желаемом, которое определяет выбор целей (индивидуальных или групповых) с учетом возможных средств и способов действия» (Kluckhohn, 1951).

Разработка теории Ф. Клакхон и Ф. Стродбека началась с предположений о том, что каждая культура сталкивается с одними и теми же основными потребностями выживания, из которых рождаются и культурные ценности, а также должна отвечать на одни и те же общечеловеческие вопросы. Основные вопросы, с которыми сталкиваются все общества, состоят в следующем:

* Какова природа человека?
* Какова взаимосвязь между человеком и природой?
* Какое из временных направлений является превалирующими для общества?
* Какова основная мотивация поведения человека?
* По какому из принципов люди взаимодействуют с окружающими (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961)?

Краткое изложение ответов на вышеперечисленные вопросы приведена на Рисунке 1.

Рис. 1. Краткое изложение теории ценностных ориентаций Клакхон и Стродбека[[1]](#footnote-1).

Теория Клакхон и Стродбека, а также их практические исследования по данной теме были опубликованы в книге в 1961 г., что послужило серьезным толчком для многих дальнейших исследований в сфере кросс-культурной коммуникации.

### **1.1.5 Факторная модель коммуникации Г. Малецке**

Модель массовой коммуникации немецкого ученого Герхарда Малецке представлена в книге «Психология массовой коммуникации» 1963 г. В ней теоретически описывается коммуникативная деятельность между реципиентами и распространителями информации (коммуникаторами) в рамках социально-психологических факторов, которые оказывают влияние на процесс массовой коммуникации (Bennett, 1998).

Модель коммуникации основывается на взаимосвязи четырех традиционных элементов: коммуникатор, сообщение, средство (распространения) и реципиент. Однако в данную теорию были помещены дополнительные переменные: «давление» или «принуждение» средства, образ средства, эффект или приобретение нового социального опыта, содержащегося в сообщении и направленного на получателя, выбор содержания сообщения, осуществляемый получателем. Обобщенно процесс коммуникация может быть представлен как сообщение (С), выдаваемое коммуникатором (К), в результате чего реципиент (Р) испытывает определенное воздействие (эффект). Подробное и наглядное изложение схемы, по которой осуществляется коммуникация по модели Малецке, находится на Рисунке 2. В социальной коммуникации сообщение доходит до реципиента через средство распространения (СР). Каждое средство коммуникации имеет технологические особенности, которые влияют на поведение реципиента, его восприятие и опыт. Кроме того, реципиент интегрирован, с одной стороны, во многие общественные отношения, а с другой – является частью разрозненного общества. Кроме того, такие факторы, как восприятие себя, своего положения, своей роли и функций в социальной системе также влияют на итоговое воздействие. Малецке указывает на то, что реципиент находится под «давлением и ограничением среды». В современном обществе количество средств огромно, поэтому реципиент должен сделать выбор средства, на которое он будет обращать внимание. Таким образом, реципиент принимает активное участие в процессе социальной коммуникации, определяя, какие именно сообщения будут производить на него эффект (Назаров, 2004).

Рис. 2. Модель массовой коммуникации Малецке[[2]](#footnote-2).

**Особенность модели Малецке заключается также в том, что в ней большое значение придается принципу детерминизма: уникальное сочетание факторов, влияющих на коммуникатора, задает определенное коммуникативное поведение, что, в свою очередь, влияет и на получателя и влечет закономерные последствия. В прочих вероятностных моделях допускается множество исходов, в рамках которых участники коммуникации могут поступать не так, как им положено. Однако, в модели Малецке предопределенность – важнейшее ее качество, позволяющее прогнозировать последствия коммуникативной ситуации и управлять ими (Жукова, Ширков, 1989).

Таким образом, существует множество теорий межкультурной коммуникации, охватывающих разные проблемы общения людей разных культур. Основополагающие концепции, описанные в настоящем параграфе, позволили межкультурной коммуникации как научной дисциплине активно развиваться по сей день. Каждая из теорий МКК отличается тем, что может быть особым образом применена на практике. Безусловно, в современном мире мы каждый день сталкиваемся с новыми вызовами, которые ставят перед исследователями всё больше вопросов. В связи с этим, теорию межкультурной коммуникации пока что с трудом можно назвать единой системой знаний в области проблем межкультурного общения. Однако неисчерпаемый интерес исследователей к данной тематике позволяет нам полагать, что в скором времени теории могут быть переосмыслены и систематизированы более четким образом.

# **1.2 Международные нормы делового этикета**

Переговоры – особый вид делового общения, отличающийся своими правилами и моделями поведения, предполагающий использование различных способов достижения соглашения и совместный анализ проблем. Целью переговоров считается поиск взаимоприемлемого решения, избегая при этом крайних форм конфликта (Данилова, 2016). Умение вести переговоры, особенно в бизнесе, крайне необходимо.

Однако в современных теориях коммуникации навыки общения и умение строить отношения ставятся выше профессионализма. Как отмечает Кортни Кэри, генеральный директор «Школы этикета», ведение бизнеса – это не только знание цифр и умение продать свой товар, это также построение доверительных отношений с людьми, с которыми работаете (Carey, 2015). Сумев расположить к себе человека, можно добиться существенно большего, чем при формальном, личностно не окрашенном контакте (Там же).

В том случае, когда речь идет о деловых переговорах с иностранными партнерами, положение дел усложняется ввиду межкультурных различий. Однако знание норм международного делового этикета, или неписаных правил поведения, может значительным образом облегчить взаимопонимание и помочь избежать неблагоприятных ситуаций (Peleckis, 2014).

В разных странах есть особые нормы поведения, о чем подробнее изложено в параграфе 1.3 «Национальные особенности делового общения», однако существуют определенные общенациональные правила делового этикета (Reynolds, 2017). И поскольку эти правила являются неписаными нормами поведения, у каждого эксперта есть особый перечень советов. В рамках нашего исследования были рассмотрены рекомендации, касающиеся деловых переговоров в межкультурной среде, и составлен список универсальных правил поведения, применимые ко всем культурам.

Прежде всего, стоит определить, что означает деловой этикет.Согласно Дж. Муру: деловой этикет − это набор правил, которые позволяют общаться и взаимодействовать цивилизованным образом. Эти правила включают обряды и нравы, формы и манеры, которые требуются в обществе. Правила довольно просты, необходимы минимальные усилия, но выгоды от их использования могут быть значительными (Moore, 1998).

Международный деловой этикет − результат длительного отбора правил и норм поведения, которое способствует успеху в международных переговорах. По мнению экспертов канадской компании «Ститт Фельд Хэнди Групп» (Stitt Feld Handy Group), занимающихся тренингами по успешным деловым переговорам, заблаговременное изучение этикета до проведения международных переговоров – залог успеха (Godin, 2006).

**Итак,** этикет имеет решающее значение для достижения успеха как в бизнесе, так и в деловых переговорах. Соблюдение делового этикета помогает произвести хорошее впечатление на иностранных партнеров. Это показывает другому человеку, что вы относитесь к нему с уважением и цените профессиональные отношения между вами (**Luenendonk, 2018).** Как утверждает Е.С. Игнатьева в работе «Международный деловой этикет на примере 22 стран мира», деловой этикет базируется на 10 принципах: здравого смысла, свободы, этичности, удобства, целесообразности, экономичности, консерватизма, непринужденности, универсализма и эффективности (Игнатьева, 2020).

Также важно отметить, что при работе в другой стране или с иностранными коллегами утверждение о том, что есть только один шанс произвести хорошее первое впечатление особенно правдиво. Согласно Эдриенн Баркер, консультанту по международному этикету, во время встреч с зарубежными партнерами мы являемся представителями своих компаний и должны понимать особенности деловых и культурных норм человека, с которым мы ведем переговоры (Barker, 2019). Поэтому прежде всего, необходимо убедиться в том, что внешняя составляющая, то есть одежда, поведение и речь, отвечает требованиям, а наши ценностные установки, предположения и убеждения остаются менее заметными для собеседников (Там же).

Таким образом, основываясь на мнении различных исследователей в сфере межкультурной бизнес-коммуникации, были выделены следующие требования, которые должны выполняться не зависимо от того, с представителем какой культуры ведутся переговоры.

**1. Внимательно относиться к именам**

При назывании своего имени, необходимо также указывать и фамилию. Это особенно важно, если имя распространенное, например, София или Джон. При первой встрече с человеком следует обратить внимание на его имя. Если вы не знаете, как его произнести, будьте искренними и спросите его об этом. Это покажет, что вы проявляете интерес к человеку и стараетесь понять его правильно. Не стоит бездумно искажать имена, напротив, следует называть людей только так, как они хотят, чтобы их называли (21 Business Etiquette Rules You Should Never Break).

Запоминание имен может быть непростой задачей, особенно если вы встречаетесь с несколькими людьми одновременно. Однако это крайне важно для построения отношений, поэтому советуют придумать для каждого имени характерную ассоциацию, а также называть имя в разговоре несколько раз, что также способствует запоминанию (Там же).

**2. Приветствовать всех присутствующих**

Приветствовать людей, с которыми вы вступаете в разговор, не только считается вежливым, но и позволяет наладить контакт. Не всегда возможно предугадать, кем могут оказаться люди, с которыми вы здороваетесь, поэтому важно приветствовать всех с одинаковой степенью доброжелательности (Cohen & Kassis-Henderson, 2012).

Достаточным будет сказать фразу «Здравствуйте, как ваши дела?» или даже улыбки и кивка. Однако, если вы скажете что-то еще, ваши собеседники могут запомнить вас как дружелюбного человека. Приветствие также помогает завязать разговор. Начать разговор можно, например, с обсуждения погоды или деталей окружающего вас пространства. Главное – задавать открытые вопросы, то есть требующие более развернутый ответ, чем «да» или «нет». Но следует быть тактичным и не настаивать на разговоре, если кажется, что собеседник в этом не заинтересован (21 Business Etiquette Rules You Should Never Break).

**3. Представлять других людей**

Согласно авторам «Вестника глобального лидерства», публикующим исследования о новостях бизнес-сообщества, всегда нужно представлять других участников встречи, когда появляется такая возможность. Зачастую случается так, что некоторым людям приходится долго ждать, пока их представят. Подобные ситуации могут вызывать дискомфорт. Чтобы избежать этого, и чтобы люди чувствовали свою значимость, следует всегда представлять их другим коллегам. (12 Universal Business Etiquette Rules, IBSO).

Важность данного правила неоднократно подчеркивается и в других источниках, потому как любому человеку неловко оказаться в группе людей, которые ничего не знают друг о друге. Необходимо в вежливой форме представить своего коллегу, при этом следует сообщить не только его или её имя, но также предоставить немного больше информации, например, о том, какую роль играет этот человек в компании. (21 Business Etiquette Rules You Should Never Break).

Представление может показаться легким процессом, но для правильного его выполнения необходимо понимать иерархию в той или иной стране, в которой проводится встреча. Эдриенн Баркер советует представлять самому высокопоставленному человеку (в деловом общении чаще всего им является руководитель компании) нижестоящих по должности людей. Например, в такой ситуации, когда директор компании – миссис Смит, а вам необходимо представить ей менеджера Джо Джонса, то правильным будет сказать следующее: «Миссис Смит, могу я представить вам Джо Джонса?». Кроме этого, зарубежных коллег следует называть по имени только если вам было предложено поступать таким образом. На международном уровне титулы, должности и почетные звания считаются необходимыми при приветствии или представлении кого-либо, поэтому считается необходимым использовать полное имя (Barker, 2019).

**4. Рукопожатие**

Рукопожатие по-прежнему является международным стандартом профессионального общения. Оно показывает, что вы вежливы, уверены в себе и расположены к общению. Однако нужно следить за тем, чтобы рукопожатие было крепким, иначе у собеседника может сложиться неверное представление о вас (12 Universal Business Etiquette Rules, IBSO). В непринужденной рабочей атмосфере можно обойтись кивком или приветствием, но, чтобы задать правильный тон будущим профессиональным отношениям, необходимо приложить большее усилие и протянуть руку (Scuderi, 2012). Как правило, человек, занимающий более высокую должность, протягивает руку первым, но, если он этого не делает, можно протянуть свою. При рукопожатии также советуют установить зрительный контакт и улыбнуться. Людей, которые отводят глаза, считают недостаточно уверенными и честными (21 Business Etiquette Rules You Should Never Break). Тот, кто первым протягивает руку, пользуется преимуществом, поскольку таким образом он устанавливает контроль и показывает, что берет инициативу на себя. Необходимо помнить, что каждая деловая встреча начинается и заканчивается рукопожатием (Barker, 2019).

**5. Быть вежливым во всех форматах коммуникации**

Не забывайте всегда говорить «пожалуйста» и «спасибо». Это основная форма проявления вежливости, особенно при общении на английском языке. Отправка благодарности по электронной почте после деловой встречи вполне приемлема. Выражение благодарности в краткой письменной форме также считается приятным жестом.(12 Universal Business Etiquette Rules, IBSO).

**6. Не перебивать говорящего**

Во время переговоров бывает такая ситуация, когда не терпится высказать свое мнение, вы не даете своему коллеге закончить фразу и перебиваете его. Такое поведение считается грубым и демонстрирует неуважение к партнеру. Бывает трудно заставить себя не перебивать, особенно когда дискуссия накаляется, но всё же следует с уважением относится к мнению других людей (Scuderi, 2012). Если вы хотите высказаться, можете подать невербальный сигнал, слегка приоткрыв рот, но более корректно будет подождать, пока человек закончит говорить. Важно помнить о том, что в деловом общении допустимо быть настойчивыми, но никаким образом не проявлять грубость или агрессию (12 Universal Business Etiquette Rules, IBSO).

**7. Выбирать выражения**

Как устная, так и письменная речь сегодня значительно менее формальны, чем в прошлом. Однако при выборе слов в деловом общении нужно быть предельно внимательными и благоразумными. Грубые и оскорбительные выражения недопустимы, равно как и сленговые (12 Universal Business Etiquette Rules, IBSO). Несмотря на то, что подобные высказывания привычны для нашего общества, в профессиональной среде их употребление недопустимо (Scuderi, 2012).

**8. Учитывать невербальные сигналы**

Часто люди не задумываются о том, как много говорят о них их мимика, язык тела и движения рук (21 Business Etiquette Rules You Should Never Break). Например, исследование, проведенное учеными из Корнельского университета в 2016 году, показало, что у людей формируется впечатление о других на основе выражения их лица на фотографиях. Улыбался ли человек на фотографии, определяло, считают ли они его личность негативной или позитивной. Первое впечатление от фотографии даже повлияло на их отношение к человеку при личной встрече спустя несколько месяцев (Gunaydin el al., 2016). Каждая деталь, начиная от вашей позы и заканчивая нахмуренными бровями, является одним из видов коммуникации. Поэтому С. Холл, практикующий психотерапевт, советуют стоять прямо, улыбаться и, если при необходимости, скрывать свои эмоции (Hall S., 2014).

**9. Не опаздывать**

Правило приходить вовремя в разных культурах воспринимается по-разному. Однако если вы не опаздываете, то это показывает вашим партнерам, что вы цените время другого человека (12 Universal Business Etiquette Rules, IBSO). Поэтому пунктуальность – обязательное условие переговоров. Опоздание может подтолкнуть к сомнениям в вашей надежности как партнера. Если вам не хватает времени, необходимо связаться с вашими коллегами сразу же, как только поймете, что не успеете вовремя. Также не стоит приходить раньше назначенного времени, чтобы не поставить принимающую сторону в неловкую ситуацию (Malhotra, 2015). Идеальным вариантом считается прибытие на место встречи за 5-10 минут до назначенного времени (21 Business Etiquette Rules You Should Never Break).

**10. Не пользоваться телефоном**

В условиях современного мира мы настолько привязались к своим смартфонам, планшетам и портативным устройствам, что бывает трудно от них отвлечься. Однако не стоит принимать звонки, проверять электронную почту или сообщения во время переговоров. Это неуважительно по отношению к другим участникам, не говоря уже о том, что подобное поведение для некоторых людей может быть оскорбительным. Кроме того, переговоры могут длиться дольше из-за такого отвлекающего фактора, как телефон, потому что участники утрачивают концентрацию (Kruse, 2013). Если вы ожидаете срочного звонка во время встречи, обязательно нужно сообщить об этом остальным участникам, чтобы они были к этому готовы. В противном случае, настоятельно рекомендуется перевести телефон в беззвучный режим или убрать его (12 Universal Business Etiquette Rules, IBSO).

**11. Показывать неподдельную заинтересованность**

Проявляя интерес к говорящему, вы можете показать вашему собеседнику свое уважение к нему. Установленный зрительный контакт и применение техники активного слушания могут сказать о том, что вы вовлечены в диалог и цените то, что говорит ваш партнер по бизнесу (12 Universal Business Etiquette Rules, IBSO).

Современному человеку сложно концентрироваться на одной задаче в течение продолжительного периода времени по многим причинам. Мы часто не можем дождаться, когда наш собеседник скорее закончит речь, чтобы перейти к следующему вопросу. Но крайне важно сосредоточиться, выделить время на то, чтобы проявить интерес к мыслям собеседника и задать сопутствующие вопросы (Haden, 2014).

**12. Соблюдать правила при обмене визитными карточками**

Обмен визитными карточками – отдельно стоящий ритуал в ряде правил делового этикета. Прежде всего следует попросить визитку вашего собеседника. В качестве другого способа можно предложить обменяться визитками или деликатно спросить, интересна ли человеку информация о вас и можете ли вы оставить ему свою визитку (Scuderi, 2012).

По мнению экспертов из школы протокола Вашингтона, следуя нижеперечисленным правилам, можно вежливо обмениваться визитными карточками с людьми из сферы бизнеса по всему миру:

* Визитные карточки должны быть аккуратными и с четким текстом;
* Не следует предлагать визитную карточку преждевременно, чтобы не выглядеть напористо и непрофессионально;
* При передаче визитной карточки нужно подавать её с такой стороны, чтобы текст на ней был на рабочем языке переговоров или на родном языке вашего партнера;
* Не стоит складывать, делать пометки или любым иным способом изменять внешний вид визитной карточки в присутствии её владельца. Хотя в некоторых культурах не считается оскорбительным писать на визитной карточке, лучше всего делать это после того, как вы покинули место встречи;
* Можно прокомментировать или в другой форме проявить интерес к визитной карточке вашего партнера, тем самым сделать ему комплимент (The Evolution of the Business Card, PSOW Blog).

Просмотр представленной вам визитной карточки является ещё одним способом завязать диалог. Разговор о должности, о написании имени или о местоположении работы даёт шанс узнать человека. Кроме того, такое проявление интереса поможет собеседнику почувствовать себя особенным и значимым (Barker, 2019).

Итак, установление прочных деловых отношений с зарубежными партнерами обязывает знать и уметь использовать принципы и правила делового этикета. Понимание норм международного делового этикета становится все более важным в условиях глобального мира, в котором размываются границы и правила становятся едиными для всех. Конечно, в некоторых случаях люди с пониманием отнесутся к тому, что иностранный партнер допускает ошибки ввиду культурного или языкового барьера. Однако демонстрация того, что вы внимательны к своим партнерам, будет оценена по достоинству. Поначалу разобраться в нормах делового этикета может быть не простой задачей, однако следование перечисленным в параграфе 1.2 универсальным правилам может уберечь деловых людей от многих неприятных ошибок.

# **1.3 Национальные особенности делового общения**

При ведении бизнеса с иностранными партнерами необходимо соблюдать общепринятые правила этикета, а также нормы международного делового этикета, которые не критически отличаются во многих цивилизованных странах. Тем не менее для успешного достижения поставленных целей на переговорах этого может быть недостаточно, когда встречаются люди из отличающихся друг от друга культур. Поведение представителей бизнеса в каждой стране имеет свои особенности. Иногда они почти незаметны, но все же важно их распознать в ходе деловых переговоров (Van Dyne et al., 2011).

В каждой стране существуют исключительные нормы делового общения и правил этики. Отсюда следует вопрос: насколько это важно при встрече представителей разных культур? Можно выделить две точки зрения на значение национальных особенностей в сфере бизнеса. Согласно первой точке зрения, в связи с глобализацией современного мирового сообщества и увеличением количества международных деловых контактов, национальные границы постепенно «размываются», в то же время формируется всё больше универсальных норм (Salacuse, 2004). Сторонники иного мнения, напротив, считают, что особенности разных культур крайне важны в деловом межнациональном общении. Полагается, что международные переговоры могут быть осложнены именно различиями в представлениях и ожиданиях, детерминированные различиями в культурах (Manrai, 2010).

Успешные предприниматели и бизнесмены понимают, что для эффективного развития своего дела важны хорошие отношения. Устанавливая партнерские отношения с поставщиками, конкурентами и налаживая новые связи, можно построить более качественный и надежный бизнес. Это особенно важно, когда речь идет о налаживании связей на международном уровне (D'Angelo, 2020).

Конечно, о расширении своей деятельности за рубеж легче сказать, чем осуществить на практике. Данная задача может оказаться проблематичной с точки зрения логистики, но в большей мере по соображениям взаимодействия с людьми другой культуры. Именно поэтому те бизнес-стратегии, которые эффективны внутри родной страны, могут не сработать за границей (Brooks, 2019).

Именно поэтому при работе с иностранными клиентами необходимо учитывать различия в деловом этикете. Например, вы можете быть не осведомлены о тех культурных различиях, которые могут привести к заключению сделки или вовсе способствовать ее расторжению. Даже в таком простом вопросе, как рукопожатие, могут быть допущены ошибки, из-за которых все деловые переговоры не принесут желаемого результата. Понимая культуру вашего партнера, можно устанавливать деловые контакты, создавать комфортные условия для общения и избегать неловких ситуаций (Ott, 2011).

Таким образом, соблюдение правил делового этикета становится еще более важным, когда речь идет о взаимодействии с людьми из разных культур. В каждой стране деловой этикет отличается своей уникальностью. Знание его особенностей позволит вам продемонстрировать глубокое уважение к своим деловым партнерам. Поэтому перед встречей с представителями отличной от вашей деловой культуры следует провести глубокое исследование национальных особенностей ведения переговоров (International Business Etiquette, Southeastern University).

В данном параграфе мы выделили перечень важных моментов, на которые стоит обращать пристально внимание при подготовке к переговорам с представителями различных культур. В отличие от общепринятых норм, соблюдение которых необходимо в любом случае, о нижеперечисленных деталях общения во многих странах может быть полярно разное мнение и исторически сложившиеся традиции.

1. **Невербальные знаки**

Невербальные коммуникации играют важную роль во время переговоров. Ученый А. Мейерабиан, профессор психологии в Калифорнийском университете, установил, что «передача информации на 55% происходит за счет невербальных средств»(Mehrabian, 1981). К невербальным знакам общения можно отнести язык тела, жесты, мимику, положение тела в пространстве, тактильную коммуникацию, а также одежду и внешний вид. Наиболее интересные культурные различия в таких сигналах прослеживается во время приветствия и в дистанции, которую позволительно сохранять между друг другом в процессе общения.

Например, в Германии считается, что рукопожатие должно быть крепким и недолгим. Во Франции при встрече обмениваются короткими и легкими рукопожатиями. Уже знакомые люди могут позволить себе «la bise», поцелуй в щеку. В Италия также приняты рукопожатия и поцелуи в обе щеки, при этом приветствие должно быть максимально жизнерадостным (Bosrock, 2006).

Китайцы при встрече обмениваются рукопожатиями, но могут просто поклониться или кивнуть головой. Как правило, первым приветствует старший по возрасту. А улыбка, в отличие от итальянских обычаев, не обязательна (Cardon, 2009).

Что касается дистанции, как правило, со всеми следует держаться на расстоянии подальше, если не понятно, как нужно действовать. Позвольте вашим иностранным коллегам направлять вас и не допускать физического контакта со своей стороны, пока вы не будете уверены, что это приемлемо (Negotiating in a Multicultural Business Environment, CBS News).

Так, в Великобритании люди стараются сохранять личное пространство, поэтому не следует стоять слишком близко или, например, похлопывать по плечу. Кроме того, британцы зачастую не поддерживают зрительный контакт во время разговора (Understand the local business culture, GOV.UK).

В арабских странах, наоборот, визуальному контакту придается большое значение. Поэтому не рекомендуется разговаривать с кем-либо, не сняв солнцезащитные очки. По сравнению с британцами и многими европейцами арабы находятся гораздо ближе друг к другу во время общения. Также дотрагиваться до другого человека допустимо: если вы будете избегать этого, арабский бизнесмен может подумать, будто он вам неприятен (Payne, 2019).

1. **Эмоциональность**

Степень проявления как положительных, так и отрицательных эмоций в ходе делового общения может повлиять на исход переговоров. Стоит понять, каким образом следует себя вести, чтобы не показаться грубым человеком.

Стиль профессиональной деятельности в Германии определяют организованность и серьезность. Немцы часто предпочитают придерживаться повестки дня и сразу переходить к делу, поэтому прямота и безэмоциональность не считаются грубостью (Le Blond, 2013).

В Китае также стоит быть осторожным с открытой демонстрацией эмоций, поскольку китайцы ценят невозмутимость, терпение, осторожность, настойчивость и упорство (Kermeliotis, 2011).

Деловой этикет представителей Италии во многом продиктован южным темпераментом. Для итальянцев привычно сохранять жизнерадостный настрой и даже в бизнес-общении использовать энергичные жесты и экспрессивную манеру речи (Evason, 2017).

1. **Деловой обед**

Во многих странах деловой ужин или обед является частью процесса заключения сделки, поэтому важно понимать особенности потребления еды и напитков, принятых в культуре ваших коллег. Некоторые из ритуалов, связанных с данным процессом, могут быть основаны на религии, другие - на традициях. Если вас пригласили на обед или ужин, заранее необходимо найти ответы на следующие вопросы:

* в какой форме будет проходить обед, формальной или неформальной (обсуждаются ли деловые вопросы во время еды);
* есть ли обычаи, такие как какую руку допустимо использовать во время еды, формальные церемонии, предшествуют ли молитвы трапезе;
* что обычно пьют во время еды, например, допустимо ли употребление алкоголя или нет и другие особенности (**Luenendonk, 2018)**.

Например, итальянцы уделяют большое внимание трапезе, поэтому часто встречи назначаются в ресторане. Отказываясь от угощения, вы рискуете потерять партнеров. Правда, договоренности, достигнутые во время застолья, значат немного, окончательные решения принимаются позже (Dixon, 2000).

В Китае, где принято есть палочками, не обязательно учиться тому же, поскольку китайские бизнесмены обычно уважают культурные различия и не ожидают, что люди другой культуры будут полностью подстраиваться под их традиции. (Kermeliotis, 2011).

В Объединенных Арабских Эмиратах у левшей могут возникнуть проблемы с ведением бизнеса. В странах Ближнего Востока левая рука считается нечистой и используется исключительно для гигиены тела. Важно принимать пищу, равно как и пожимать руки и передавать документы только правой рукой. Использование левой руки для выполнения любого из этих действий является серьезным оскорблением (Khakhar & Rammal, 2013).

На деловых встречах с индийцами нужно избегать употребления говядины, поскольку коровы в Индии считаются священными животными.Также если ваш деловой партнер пригласил вас, не стоит говорить «спасибо» в конце трапезы, так как это считается формой оплаты с вашей стороны и, следовательно, оскорбительно (Hooker, 2003).

1. **Темы для обсуждения**

Зачастую в процессе общения с иностранными коллегами не принято обсуждать вопросы личного характера. К тому же беседовать о политике или религии, поскольку дискуссии на данные темы могут выявить серьезные разногласия и привести к конфликту, что, безусловно, негативно бы повлияло на переговорный процесс. Однако в культуре некоторых стран есть своя специфика, связанная с историческими событиями страны или с традициями, которые не принято оспаривать (Uzialko, 2018).

К примеру, в разговоре с представителями арабских стран нельзя затрагивать темы религии и положения женщин в исламе. Не принято также интересоваться супругой мужчины, в частности спрашивать о её здоровье. Также неоднозначной темой являются арабо-израильские отношения (Kano Kikoski, 2014)

В беседе с немцами не желательно касаться тем, связанных со Второй мировой войной (Bosrock, 2006).

Французы гордятся своей культурой и с удовольствием обсуждают ее и культуру других стран (Business Communication in France: the Do's and the Don'ts).

Деловые беседы в Италии обычно не начинаются с вопросов бизнеса, сначала принято поговорить и о жизни, при этом всё же обходя стороной политические темы (Evason, 2017).

1. **Гендерные роли**

Когда речь идет о международном бизнесе, гендерные роли могут вызвать много недоразумений. Понимание соответствующего гендерного этикета поможет вам избежать неловких ситуаций. Чаще всего гендерные роли касаются личных границ и физического контакта между мужчинами и женщинами. В современном мире всё в большем количестве стран наблюдаем тенденцию развития феминизма. Вместе с тем во многих других странах соблюдают иные традиции, особенно в арабском мире, где женщины не должны, например, пожимать руки мужчинам. Правила делового этикета в арабских странах продиктованы не столько законодательством или традициями, сколько религиозными нормами (Semnani-Azad & Adair, 2011).

В Китае особую роль играют ценности конфуцианского мировоззрения, согласно которым также следует избегать физического контакта с женщинами. Кроме того, не принято открывать перед женщинами дверь или уступать им место (Cardon, 2009).

1. **Язык переговоров и его особенности**

Как правило, переговоры между представителями разных стран ведутся на английском языке. Но стоит учитывать то, какие лингвистические и культурологические особенности вносит в переговорный процесс родной язык каждого из коммуникантов (Salacuse, 1999).

Общаясь с британцами, нужно стараться часто говорить «пожалуйста», «спасибо» и «извините», так как это считается вежливым (Kim, 2017).

Ведя переговоры с французами, следует обратить внимание на две особенности, к которым в стране относятся серьезно: язык и кухня. Переговоры лучше вести на французском языке, поскольку французы трепетно относятся к родному языку и культуре. Если вы не говорите по-французски, это не является критичным, однако вежливым будет извиниться за свое незнание, и все же выучить несколько фраз, чтобы продемонстрировать свои добрые намерения (Jones, 2011).

Японцы особенно чувствительны к слову «нет». В Японии принято отвечать «да», даже в тех случаях, когда вы не согласны с тем, что вам говорят. В Индии слово «нет» аналогично считается грубым. Поэтому желательно использовать такие слова, как «посмотрим» или «возможно» (D'Angelo, 2020).

1. **Юмор**

То, что люди одной культуры считают смешным, люди другой культуры могут не понимать. Даже при желании разрядить обстановку или заполнить неловкую паузу, шутить нежелательно, пока нет уверенности в том, что вы понимаете шутки собеседника, а он поймет ваши (Lewis, 2006).

Шутки и увлекательные истории при ведении переговоров в Германии не приветствуются в деловом контексте (Le Blond, 2013).

Арабским народам присуще чувство юмора, помогающее разряжать трудные ситуации. Поэтому они даже в деловом общении ценят хорошие шутки собеседников (Kano Kikoski, 2014).

1. **Подарки**

Во многих западных странах подарки могут считаться неуместными, в то время как в странах Азии их очень ждут. В Китае подарки и сувениры даже при деловых контактах приветствуются, но следует помните о следующем: передавая подарок, нужно держать его обеими руками. Нельзя дарить китайцам предметы в количестве четырех, а также часы, поскольку они в китайской культуре ассоциируются со смертью. Кроме того, китайцы трижды откажутся от подарка, чтобы не казаться жадными, но нужно настоять на том, чтобы они его приняли. При получении подарка вежливым будет также отказываться от него (Adams, 2012).

В арабских странах подарки тоже любят и ценят. Если вы приезжаете не первый раз, то желательно привезти подарки для членов семьи партнера. Подарки преподносят с приятными словами и протягивают только правой рукой (Payne, 2019).

Дарить подарки коллегам из Германии не рекомендуется. Это может быть запрещено или даже незаконно, так как во многих компаниях действуют строгие антикоррупционные правила (Huang, 2010).

1. **Обмен визитными карточками**

Как было сказано в параграфе 1.2, если следовать универсальным нормам обмена визитными карточками, то не должно возникнуть никаких проблем. Но всё же во многих культурах данный процесс важен и сопровождается особыми ритуалами. Поэтому моменту передачи и получения визиткой карточки нужно также уделить внимание и изучить данный вопрос перед встречей с представителем какой-либо культуры (International Business Etiquette, Southeastern University).

Например, в Китае передача визитной карточки, действительно, требует особого подхода. Визитку передают и принимают двумя руками одновременно, так же, как и подарки. Получатели должны посмотреть на визитку, а затем аккуратно положить ее на стол. Визитная карточка условно считается вторым лицом человека, поэтому немедленно положив ее в бумажник или в карман, можно оскорбить человека, давшего её вам. В Японии визитная карточка также ценится достаточно высоко. Кроме того, на визитной карточке никогда не следует писать или перебирать её в руках во время встречи, поскольку и то, и другое является признаком неуважения (D'Angelo, 2020).

Подводя итог вышесказанному, можно отменить, что в деловых переговорах, чтобы наладить отношения с партнерами по бизнесу и достичь поставленных задач, крайне важно не только соблюдать нормы делового этикета, но и учитывать национальные особенности другой стороны. Поэтому современный деловой человек должен знать и уметь применять формы общения, принятые в стране его коллеги.

Крайне важно уважать традиции, принятые в иной культуре, однако, если с большим энтузиазмом воспринять местные обычаи, к вам могут отнестись с подозрением. Люди могут почувствовать, будто вы им подражаете, а не пытаетесь вести себя соответствующим образом, подстраиваясь под их стиль ведения бизнеса. Следовательно, знание национальных стилей должно служить опорой и ориентиром, чтобы понимать иностранных коллег и предугадывать наиболее вероятные их действия на переговорах (Negotiating in a Multicultural Business Environment, CBS News).

Таким образом, при подготовке к переговорам необходимо учесть возможные культурные особенности, связанные с:

* невербальными знаками общения;
* допускаемой степенью проявления эмоций;
* правилами поведения во время делового обеда или ужина;
* уместными темами для обсуждения;
* положением женщин в обществе;
* языком переговоров;
* ролью юмора;
* вручением и получением подарков;
* обменом визитными карточками.

Как можно заключить из приведенных в данном параграфе примеров, способов демонстрации уважительного отношения достаточно много. Тем не менее, не зависимо от национальности партнеров по бизнесу или страны их проживания, важно проявлять уважение и толерантность на всех этапах проведения переговоров, учитывая при этом культурную специфику.

# **Выводы по Главе 1**

В первой главе мы рассмотрели основополагающие принципы межкультурной коммуникации в деловой сфере, что позволило сделать ряд выводов.

Некоторые из основных теорий МКК, описанные в параграфе 1.1, значительным образом повлияли на развитие научной мысли в данной сфере. Благодаряповышенному интересу исследователей к проблемам, возникающим в процессе межкультурного общения, более ранние концепции переосмысляются в современных условиях.

Главная ценность теорий межкультурной коммуникации заключается в том, что знания, полученные из исследований, могут применяться на практике. Однако без понимания и соблюдения международных норм делового этикетаустановление связей с иностранными партнерами в сфере бизнеса кажется практически невозможным. Не следует пренебрегать правилами поведения, являющихся универсальными в международной деловой среде, позволяет показать партнерам по бизнесу, что вы уважительно к ним относитесь. Если допускать ошибки в данном вопросе, у иностранных коллег может сложиться негативное впечатление о встрече в целом.

Наряду с общепринятыми в деловой сфере правилами этикета в каждой стране существуют уникальные традиции и нормы. Основное правило общения с партнерами по бизнесу, вне зависимости от их национальности, базируется на принципе взаимоуважения. Вместе с тем, чтобы достичь поставленных целей на переговорах с представителями иных культур, стоит знать и помнить их национальные особенности, проявляющиеся в процессе коммуникации.

# **Глава 2. Лингвистические и культурологические особенности деловой коммуникации представителей стран Северной Америки и Латинской Америки**

В связи с ростом взаимозависимости между странами, бизнес структурами и людьми на первый план выдвигается важность национальных культур. Культура определяется как социально обусловленные модели поведения, нормы, убеждения и ценности данного сообщества. Культура сильно влияет на то, как люди думают, общаются и ведут себя. Таким образом, она оказывает большое влияние на некоторые аспекты переговоров (Salacuse, 1999).

Международный бизнес рассматривается как процесс коммуникации между двумя или более партнерами из разных стран. Четкость и эффективность коммуникации зависят от влияния как благоприятных факторов, так и многочисленных препятствий. Эти же факторы влияют на возможность правильного и целостного восприятия и понимания сообщения адресатом. Таким образом, культура каждого из участников переговоров является одним из самых влиятельных элементов, который может способствовать налаживанию или искажению коммуникации (Ayoko, 2007).

Перед тем как приступить к описанию национальных особенностей и стилей ведения деловых переговоров, следует сделать несколько замечаний. Под национальным переговорным стилем подразумеваются «особенности национального характера и культуры, наиболее распространенные особенности мышления, восприятия и поведения, которые влияют на процесс подготовки и проведения переговоров» (Хордин, 2005). То есть говоря о «национальном» обычно понимают стили, характерные для жителей конкретных стран, а не тех или иных национальностей. Например, мексиканец, живущий в Канаде и представляющий канадскую компанию на переговорах, может обладать чертами мексиканского национального характера, что определенно оказывает влияние на поведение в процессе деловой коммуникации. Тем не менее, присущий ему стиль ведения переговоров будет всё же канадским, потому как на формирование переговорного стиля оказывают влияние условия в стране его работы. Кроме этого, описание стиля будет включать в себя наиболее типичные и предсказуемые особенности поведения со стороны представителей конкретных стран, поэтому они не будут характерными для каждого делового человека из описываемой страны. Так или иначе, понимание базовых черт национальных стилей позволяет предугадывать возможное поведения партнера во время переговорного процесса (Reynolds et al, 2003).

# **2.1 Культурологические факторы, влияющие на национальный стиль ведения переговоров**

Как пишет Э. Холл во введении к своей книге «The Dance of Life», «для того чтобы мы понимали друг друга, может потребоваться реорганизация нашего мышления… и мало кто готов пойти на такой радикальный шаг» (Hall, 1983). Теоретики коммуникации и другие эксперты дали нам инструменты для развития осознания наших собственных ориентиров и для облегчения перестройки мышления, необходимой для истинного понимания других людей, чьи культурные установки могут отличаться от наших собственных.

В данном параграфе будут рассмотрены различные способы анализа культурных различий применительно к переговорам. В рамках настоящей ВКР, посвященной особенностям деловой коммуникации представителей стран Северной Америки и Латинской Америки, в качестве основы для исследование взяты культурологические факторы из работ известных экспертов в области межкультурной коммуникации, включая Г. Хофстеде, Э. Холла, Дж. Салакьюза и др. Следует подчеркнуть, что всё ещё не существует единственно правильного подхода к анализу культурных различий в рамках межкультурных переговоров. В связи с этим, в конце параграфа 2.2 мы предлагаем перечень культурологических факторов, включающий в себя многообразные критерии. Далее в параграфе 2.3 сравниваются стили ведения переговоров представителей стран Северной Америки и Латинской Америки на основании данной классификации.

В исследовании 2004 г., посвященном межкультурному переговорному процессу, Дж. Салакьюз определил десять главных культурологических факторов, влияющих на коммуникацию во время переговоров (см. Рис. 3)[[3]](#footnote-3).

Рис. 3

1. **Цели переговоров**

В некоторых культурах главной целью переговоров является заключение сделки и подписание договора, в то время как в других культурах переговоры рассматриваются как установление долгосрочных отношений между сторонами, которые в конечном итоге приведут к заключению контракта.

Ричард Р. Гестеланд, автор книги «Кросс-культурное поведение в бизнесе: Маркетинговые исследования, ведение переговоров, менеджмент в различных культурах» аналогично подчеркивает важность тех факторов, о которых говорит Дж. Салакьюз. Когда деловые партнеры пытаются вести дела с людьми, уделяющими основное внимание отношениям, возникает конфликт: вторые считают первых напористыми и агрессивными, а первые считают, что вторые недостаточно ясны и конкретны, чтобы их можно было понять (Gesteland, 2005).

Одним из культурных измерений, согласно теории Г. Хофстеде, является индивидуализм. В индивидуалистической культуре, ориентированной на цель, ни дружба, ни враждебные отношения не должны влиять на деловую сделку. Напротив, в коллективистской культуре отношения ценятся выше задач (Hofstede, 2011). Однако в индивидуалистическом обществе также прослеживаются признаки того, что выгодно иметь знакомства в «высшем свете» и полезные связи (Bülow & Kumar, 2011).

1. **Позиция на переговорах**

Стороны, принадлежащие к разным культурам, обычно садятся за стол переговоров либо с позицией «обоюдной выгоды», либо «одностороннего преимущества» (“win-lose” or “win-win” attitude). Стороны, ведущие переговоры по принципу «обоюдной выгоды», рассматривают переговоры как совместные усилия, в которых выигрывают обе стороны, в то время как конфронтационный характер переговоров по принципу «одностороннего преимущества» обычно приводит к тому, что одна сторона выигрывает, а другая проигрывает.

1. **Стиль поведения**

Культура сильно влияет и на личный переговорный стиль. Переговорщики, принадлежащие к формальному стилю, обычно обращаются к своим партнерам по должности и избегают обсуждения личных вопросов. Напротив, переговорщики из неформальных культур, как правило, поспешно пытаются установить дружеские отношения.

Проблемы в коммуникации могут возникнуть, когда отношение представителей эгалитарной культуры, в которой все люди рассматриваются как равные, пересекаются с мнением представителей обществ со строго иерархической организацией. Неформальное поведение может оскорбить чувства высокопоставленных людей (Gesteland, 2005).

1. **Коммуникативный стиль**

Предпочитаемые в разных культурах стили общения также влияют на переговорный процесс. Модели коммуникации могут значительно отличаться в зависимости от культуры, и их можно разделить на более явный и прямой стиль коммуникации с низким контекстом и неявный и контекстуальный с высоким контекстом. Эксплицитная коммуникация декларирует истинные намерения говорящего, которые передаются через вербальные сообщения, в отличие от косвенной коммуникации, где истинные намерения говорящего скрыты от получателя в общем опыте и предположениях, передаваемых через вербальные и невербальные коды (Hall, 1976; de Mooij & Hofstede, 2010).

Согласно теории высококонтекстных и низкоконтекстных культур Э. Холла, невербальный язык более важен в культурах с высоким контекстом. Люди в культурах с высоким контекстом более чувствительны к различным невербальным сообщениям, в то время как в культурах с низким контекстом многие невербальные сообщения остаются незамеченными. Значение невербального языка важна в переговорах, поскольку он может повлиять на коммуникацию и результат переговоров. Для представителей высококонтекстных культур большая часть информации передается неязыковым контекстом — иерархией, статусом, внешним видом человека, манерами его поведения, условиями проживания и т.д. (Hall, 1959, 1966, 1981).

Как утверждает Г. Хофстеде, коллективистские общества являются культурами с высоким контекстом в отношении коммуникации, в то время как индивидуалистические общества считаются культурами с низким контекстом, которые быстро переходят к делу (de Mooij & Hofstede, 2010).

Итак, **высококонтекстные культуры** отличает:

* скрытая манера речи, многозначительные и многочисленные паузы;
* серьезная роль невербального общения и умения «говорить глазами»;
* излишняя избыточность информации, поскольку для общения достаточно первоначальных фоновых знаний;
* отсутствие открытого выражения недовольства при любых условиях и результатах общения.

В свою очередь**низкоконтекстные культуры** характеризуются следующими признаками:

* прямая и выразительная манера речи;
* незначительная доля невербальных форм общения;
* четкая и ясная оценка всех обсуждаемых тем и вопросов;
* оценка недосказанности как недостаточной компетентности или слабой информированности собеседника;
* открытое выражение недовольства.
1. **Чувствительность ко времени**

Взаимоотношения также разнятся также разняться по отношению ко времени. Выделяют культуры с жесткими временными рамками и культуры с гибкими временными рамками.Некоторые социальные группы ценят точность, в то время как другие более снисходительны к четкому графику и больше ориентируются на конкретную ситуацию. Конфликт может возникнуть, когда бизнесмены из первой группы чувствуют, что члены другой группы недисциплинированные, и тем самым проявляют грубость. Представители обществ с гибкими временными рамками считают, что некоторые обязательные правила их ограничивают (Gesteland, 2005).

1. **Степень эмоциональности**

Представители одних культур демонстрируют свои эмоции за столом переговоров, а представители других предпочитают скрывают свои чувства. Р. Гестеланд выделяет эмоционально экспрессивные и эмоционально сдержанные культуры. Общение экспрессивных людей существенно отличается от общения более сдержанных людей. Это касается как вербального, так и невербального общения. Данные различия могут привести к недопониманию, что, в свою очередь, влияет на переговоры и сделку (Gesteland, 2005).

1. **Форма соглашения**

Культура оказывает влияние на форму письменных соглашений. В некоторых странах принято приходить к конкретным и подробным соглашениям, а в других для договора достаточно общих положений.

1. **Процесс построения соглашения**

В некоторых культурах принято начинать переговоры с общих принципов, а затем переходить к деталям, т.е. подход «снизу вверх». В отличие от них, представители других культур предпочитают сначала получить соглашения по конкретным деталям, таким как цена и сроки поставки, и затем объединяют все детали, т.е. подход «сверху вниз».

1. **Структура переговорной группы**

Культурные ценности сильно влияют на организацию переговорной команды, на полномочия участников, а также на процесс принятия решений. В одних культурах большее значение придается отдельным людям, т.е. лидерам, в то время как в других – группе, т.е. выработанному общими усилиями мнению.

Кроме того, отмечается, что в коллективистских обществах ценятся групповые, а не индивидуальные решения, а индивидуальная инициатива считается неодобрительной (Bochner & Hesketh, 1994).

1. **Готовность к принятию риска**

В исследованиях межкультурной коммуникации наблюдается, что некоторые культуры более склонны к риску, чем другие. Это влияет на поведение партнеров по переговорам – будут ли они раскрывать информацию и как они справляются с неопределенностью.

1. **Дистанция власти**

В качестве ещё одного фактора, влияющего на процесс межкультурных переговоров,можно выделить такое культурное измерение как дистанция власти. С его помощью высчитывается разница в принятии представителями разных культур того факта, что власть в обществе распределена неравномерно. Более того, высокая дистанция власти указывает на особую эмоциональную дистанцию между начальниками и подчиненными. Принятие иерархического неравенства также распространяется на распределение социального статуса, богатства, престижа и классовую систему (Basabe & Ros, 2005).

Следует обратить внимание на два важных аспекта в данном вопросе: 1) люди из стран с высокой дистанцией власти склонны вести себя покорно в присутствии людей более высокого иерархического статуса; 2) высокий балл в измерении дистанции власти указывает на то, что подчиненные предпочитают, чтобы процесс принятия решений и контроль руководителя был автократическим. Подчиненные из стран с низкой дистанцией власти, напротив, предпочитают в качестве начальства более заинтересованных и общительных руководителей. Анализируя описания Хофстеде, можно заключить, что у людей из культуры с высокой дистанцией власти приняты формальные отношения между начальником и подчиненным. (Bochner & Hesketh, 1994).

1. **Мужественность**

Оценка различной роли женщин и мужчин в культурах заслуживает отдельного внимания. Согласно Г. Хофстеде, высокосоревновательные культуры имеют ярко выраженные мужские и женские социальные роли, размывание границ между которыми недопустимо. Мужчины должны быть нацелены на результат – достижение материального благополучия, что считается символом статуса. Женщины же должны быть скромными и чувствительными, им положено уделать большое внимание повышению качества жизни, домашнего уюта, позволяя мужчине в одиночку обеспечивать семью. В целом, в таком обществе в качестве главных ценностей в жизни, к достижению которых все его члены стремятся, являются конкуренция, продвижение и признание. Герои и образцы для подражания в этих культурах обращают на себя внимание особой силой и силой. В низкосоревновательных культурах, граница между мужскими и женскими ролями менее явна, так что обычными становятся такие явления как занимающая руководящие позиции женщина или же мужчина, ухаживающий за больными. Здесь люди могут сами решать, хотят ли они посвятить себя карьере или большее значение для них имеет домашний уют (Powell, 2006).

1. **Основания для доверия**

В роли одного из ключевых факторов, оказывающих влияние на переговоры, выступает разница в том, на основании чего люди начинают доверять своим партнерам. В некоторых культурах доверие друг к другу устанавливается ввиду того, что кажется разумным с точки зрения логики (cognitive), а в других - на основании испытываемых ощущений (affective). Основанием для первого вида доверия является уверенность в достижениях, навыках и надежности другого человека. Второй вид доверия, с другой стороны, возникает из чувства эмоциональной близости, сопереживания или дружбы. Во всех культурах чувство доверия, испытываемое к родителям или другим близким людям, скорее всего, ближе к эмоциональному. Однако в сфере бизнеса культурные различия имеют существенное значение (Meyer, 2015).

1. **Возникновение конфликта**

Культурные особенности проявляются в каждом конфликте, потому что они связаны с отношениями между людьми. Культуры отражаются на способах, с помощью которых мы определяем характер конфликта, формулируем его причины, виним его участников и пытаемся его урегулировать. Основная разница заключается в том, что некоторые не видят конфликта там, где он есть, и наоборот (Trompenaars & Woolliams, 2003).

1. **Предрасположенность к поиску компромисса**

В международной теории и практике переговоры рассматриваются как многомерное понятие, центральным пунктом которого является коммуникация. Эта характеристика придает переговорам сложное содержание и делает их зависимыми от многочисленных и различных факторов. Культура является одним из таких факторов успеха переговоров. Влияние культурных факторов повышает сложность переговоров и добавляет новое измерение в содержание международных переговоров.

 Итак, с целью в дальнейшем выработать свод правил и советов по подготовке к межкультурным переговорам с представителями стран Северной Америки и Латинской Америки, следует систематизировать многообразные подходы к классификации культурных факторов, влияющих на процесс межкультурных переговоров. Основываясь на рассмотренных в данном параграфе различных категоризации и отдельно стоящих оснований различия культур, предлагаем следующий список факторов:

* Смысл цели переговоров;
* Позиция на переговорах;
* Коммуникативный стиль;
* Стиль поведения и национальные особенности невербальных сигналов;
* Процесс обмена визитными карточками;
* Особенности языка;
* Отношение ко времени;
* Пунктуальность;
* Эмоциональность;
* Основания для доверия;
* Форма соглашения;
* Процесс построения соглашения;
* Индивидуализм;
* Структура переговорной группы;
* Дистанция власти;
* Мужественность;
* Принятие риска;
* Избегание неопределенности;
* Отношение к конфликту.

В рамках настоящей ВКР считаем целесообразным выделить вышеперечисленные критерии для сравнения стилей ведения переговоров представителей стран Северной Америки и Латинской Америки, поскольку предполагаем, что именно данные факторы в значительной степени влияют на переговорный процесс. Все элементы из предложенного списка критериев заслуживают отдельного внимания и необходимы для рассмотрения с учетом культурных различий и сходств.

# **2.2 Сравнение национальных стилей ведения переговоров**

В настоящем параграфе будут изложены некоторые обобщения о национальных и культурных подходах к переговорам. Они могут помочь участникам переговоров подготовиться к деловой коммуникации, учитывая различия, которые встречаются в разных культурах, и возможные подводные камни, связанные с недостатком внимания к культурным факторам. Следует воспринимать данные обобщения как ряд ориентиров, а не как однозначные описания, поскольку культурные группы слишком разнообразны, а меняющиеся контексты оказывают слишком сильное влияние, чтобы их можно было достоверно описать.

Поскольку национальные стили ведения переговоров складываются из различных факторов, в данном параграфе при сравнении североамериканского и латиноамериканского подходов учитываются все культурные особенности, о которых сказано в настоящей ВКР, а также различия и сходства по списку факторов, влияющих на межкультурные переговоры, предложенные в параграфе 2.1.

1. **Цели переговоров**

Большинство мировых рынков являются реляционными, т.е. ориентированными на взаимоотношения, в том числе большинство стран Латинской Америки, что означает, что на этих рынках деловые люди занимаются бизнесом с помощью обширные сетей личных знакомств. Представители стран Латинской Америки предпочитают вести дела с друзьями и с хорошо знакомыми лицами или группами, потому что они могут им доверять. Из-за такой культурной особенности компании, ориентированные на отношения, обычно хотят узнать как можно больше о своих потенциальных партнерах, прежде чем вести с ними переговоры. В отличие от них подход, ориентированный на заключение сделки, характерен для немногих стран мира. Сторонниками такого подхода являются представители Северной Америки, и они сравнительно открыты для ведения бизнеса с иностранцами (Gesteland, 2005).

Североамериканцы придают большее значение подписанию договора. Это может быть связано с тем, что американские переговорщики, как правило, обладают юридической подготовкой и идут на переговоры с целью получить подписанный договор. Как только соглашение достигнуто, оно считается окончательным, и все детали должны быть соблюдены. Поэтому наблюдается тенденция форсировать предварительный этап, что может привести к недопониманию со стороны латиноамериканских партнеров, что может негативно повлиять на процесс переговоров. (Gelfand & Brett, 2004).

В отличие от североамериканцев, которые стремятся к быстрому подписанию договора, переговорщики, например, из Бразилии начинают обсуждение с завышенных позиций, чтобы неоднократно проводить раунды переговоров по одному и тому же вопросу, пока не будет достигнуто желаемое (Hollensen, 2008).

1. **Позиция на переговорах**

Потому как переговорщики из Северной Америки принимают решения чрезвычайно быстро, даже порой в ущерб своим желаниям, можно заключить, что североамериканцы относятся к переговорам с позиции «обоюдной выгоды». Некоторые американские руководители ведут бизнес согласно мнению: «Прав ты или нет, но кто колеблется, тот проиграл» (Lintzén & Svedjeholm, 2006).

Для чилийцев переговоры, как правило, означают совместный процесс решения проблем. Поскольку они так же, как североамериканцы, верят в концепцию «обоюдной выгоды», они ожидают от партнеров ответного уважения и доверия (Katz, 2008).

В США нацеленность на поиск компромисса рассматривается как сигнал демократического отношения, доброй воли и честной игры. Во многих странах Латинской Америки уступки, сделанные деловому партнеру, так же пользуются большим уважением, поскольку считаются признаком чести и честности. Переговорщики из Чили нацелены на сотрудничество, и могут быть готовы пойти на компромисс, если сочтут его полезным для продвижения переговоров (Lintzén & Svedjeholm, 2006).

1. **Коммуникативный стиль**

В низкоконтекстных культурах, к которым относится североамериканская, межличностные отношения часто носят временный и поверхностный характер. Здесь люди легко вступают в дружественные отношения и так же легко прерывают их. Североамериканцам свойственен прямой стиль и честность при ведении переговоров.

Представители США больше склоняются к неформальному общению, чем к формальному. Американцы ценят личные достижения, а не культурное происхождение, поэтому возрастные и гендерные различия не являются ключевыми. Они чувствуют себя неуютно в тишине и могут почувствовать себя вынуждены быстро заполнять любые пробелы в разговоре (Lintzén & Svedjeholm, 2006).

Латиноамериканцы очень дружелюбные люди и, в основном, любят светские беседы, прежде чем приступить к делу. Они больше интересуются вами как личностью, чем как представителем какой-то безликой корпорации (Business Etiquette in Latin America).

Но стоит отметить, что по описанию бразильцев, их стиль делового общения не предполагает «хождения вокруг да около», а наоборот, является прямым, что позволяет предположить, что они в большей степени относятся к низкоконтекстной и индивидуалистической культурам (Hall, 1976; de Mooij & Hofstede, 2010). Более того, выяснялось, что вопреки предыдущим исследованиям (Ghauri, 2003; Salacuse, 1999), учет имплицитной и невербальной коммуникации не представляется обязательным при ведении переговоров в Бразилии.

Однако, когда речь заходит о выборе подходящего подхода к переговорам, Бразильцы считают, что слишком жесткий подход не сработает. Представители из Бразилии могут испытывать стресс во время переговоров, особенно при внешнем давлении и в конфликтной ситуации, что может помешать заключению сделки (Andersson & Mets, 2019).

Бразильцы высоко ценят личные отношения, поэтому дружелюбие является ключевым фактором для иностранцев. В Бразилии принято совмещать деловые и личные отношения (International Business Etiquette, Southeastern University).

Большинство бизнесменов из Чили имеют лишь ограниченное знакомство с другими культурами, за исключением соседних стран. При ведении деловых переговоров здесь следует понимать, что люди могут ожидать, что все будет сделано по их правилам. Однако некоторые представители молодого поколения могут обладать большим международным опытом и быть очень открытыми. Общение в Чили, как в Бразилии, прямое, однако иногда люди могут говорить вам то, что, по их мнению, вы хотите услышать, а не то, что они действительно думают. Кроме того, они могут не захотеть открыто выразить несогласие с понравившимся им человеком, и в этом случае бывает трудно узнать его истинное мнение. Молчание может указывать на наличие проблемы (Katz, 2008).

В Венесуэле, как в Чили, существует разница в подходе людей разных поколений. Представители старшего в первую очередь хотят познакомиться с вами лично, а не с вашей компанией. Молодые люди, возможно, получили образование за границей и, как правило, захотят больше узнать о бизнесе или компании, а не о вас лично (Venezuela Business Etiquette & Culture).

Таким образом, представителей латиноамериканской культуры можно отнести к высококонтекстным только в исключительных случаях. В основном, они, как и североамериканцы, склонны открыто выражать свою позицию.

1. **Стиль поведения и национальные особенности: приветствие, личное пространство, невербальные сигналы**

Североамериканцы, как правило, более неформальны. Например, они могут обращаться друг к другу по имени, даже если они просто знакомые. В отличие от них, латиноамериканцы обращаются друг к другу формально, так как это знак уважения. Североамериканцы дружелюбны, но по-своему. Они менее
постоянны, чем представители других культур и они не любят зависеть от других
людей. Они разделяют дружеские связи и выделяют «друзей по работе», «друзей по спорту», «друзей по отдыху», «друзей семьи». Однако американцы тоже могут быть верными и преданными. В общении американцы часто говорят вслух то, что думают, и могут чувствовать себя неловко, если в разговоре наступает долгое молчание (Lewis 1999).

Хотя латиноамериканцы обычно теплые и дружелюбные, они также очень гордые и могут легко обидеться на замечания, которые могут привести к недопониманию. Сохранение лица и уважение чести и личной гордости каждого человека - важнейшие условия ведения бизнеса в странах Латинской Америки. Если человека ставят в неловкое положение или открыто критикуют в присутствии других, это может иметь разрушительные последствия для переговоров (Katz, 2008).

Североамериканцы пожимают руки реже, чем другие, поэтому рукопожатие часто может быть излишним. Также отмечается, что В США принято пожимать руку от локтя, а не от запястья или предплечья (Barker, 2019). Когда вы входите в помещение с несколькими людьми, вполне нормально просто улыбнуться и сказать «всем здравствуйте». Стандартным приветствием для них является фраза «как дела?» или «как поживаете?». Эти вопросы являются риторическими, поэтому лучше всего ответить той же фразой, либо сказать «отлично, спасибо» или «у меня все хорошо, а у вас?» (Katz, 2008).

Встречи с североамериканцами обычно начинаются со светской беседы, направленной на установление личного контакта. Разговор зачастую начинается с вопросов «чем вы занимаетесь?» или «расскажите мне больше о себе». В обоих случаях собеседник ожидает услышать о вашей работе, поскольку личная жизнь не является предметом обсуждения на встречах. Юмор считается важным способом «растопить лед», но стоит избегать иронии, цинизма или сарказма (Katz, 2008).

В Латинской Америке правильный физический контакт необходим для создания доверительных и уважительных отношений с другими людьми. Рукопожатие – это наиболее распространенная форма приветствия для коллег по бизнесу. Рукопожатие относительно короткое. Во время рукопожатия желательно смотреть в глаза, но не стоит обижаться или удивляться, если вам не отвечают взаимностью (Business Etiquette in Latin America).

Обычно представители США требуют столько же личного пространства, сколько и большинство англосаксов, пара метров. Нечаянно коснувшись кого-то, они всегда извиняются. Разница между американцами и другими англосаксами заключается в том, что они любят подавать друг другу руки и хлопать друг друга по спине, для них это является выражением дружелюбия (Lintzén & Svedjeholm, 2006).

При ведении бизнеса с партнерами из стран Латинской Америки стоит ожидать вторжения в личное пространство. В то время как в США это может считаться невежливым, в Бразилии принято стоять очень близко и использовать физический контакт во время разговора. Например, в Бразилии физический контакт во время разговора является естественным и подчеркивает доверие между деловыми партнерами (Imai & Gelfand, 2010).

Жест «большой палец вверх» в североамериканских странах означает одобрение или поощрение. Большой и указательный пальцы, образующие круг, означают «ОК», однако такой жест является оскорбительным в Бразилии. Указывая на людей, североамериканцы используют открытую руку, а не палец. В странах Латинской Америки также считается невежливым указывать на человека или даже предмет указательным пальцем. Обычно указывают всей рукой или движением головы в сторону того, на что указывают (Business Etiquette in Latin America). Для чилийцев похлопывание открытой рукой по кулаку является вульгарным жестом. Некоторые североамериканцы могут часто кивать, делая положительные заявления. Это может означать подтверждение и усиление смысла сказанного. Зрительный контакт должен быть частым, так как это передает искренность и помогает укрепить доверие. Однако взгляд прямо в лицо партнера по переговорам, более распространен в Бразилии, чем в США (Adler, 2008).

1. **Обмен визитными карточками**

Для североамериканцев обмен визитными карточками не является обязательным этапом, но лучше иметь с собой достаточно. Иногда ими можно обменяться в конце, а не в начале встречи. Стоит убедиться, что на визитке четко указана должность, особенно если вы обладаете старшинством, позволяющим принимать решения. Предлагать свою карточку можно всем присутствующим, однако вы не всегда можете получить карточку в ответ, и это не обязательно означает, что человек не хочет иметь с вами дело. Передавая визитку, рекомендуется улыбаться и поддерживать зрительный контакт, а затем осмотреть полученную визитку. Получатель вашей визитки может положить ее на стол, в бумажник или даже в задний карман брюк, и с их стороны это не означает неуважение. Хотя для латиноамериканских переговорщиков такие действия нежелательны. При переговорах с бразильцами нужно убедиться, что одна сторона визитной карточки переведена на португальский язык (Galluccio, 2015).

Для чилийцев обмен визитными карточками - важный шаг при первой встрече. Настоятельно рекомендуется использовать визитки, одна сторона которых написана на английском языке, а другая – на испанском. Указывайте на визитке ученые степени и убедитесь, что на ней четко указано ваше профессиональное звание, особенно если вы обладаете старшинством, позволяющим принимать решения. При вручении карточки следите за тем, чтобы испанская сторона была обращена к получателю. Улыбайтесь и поддерживайте зрительный контакт, принимая чужую карточку, затем внимательно изучите ее. Затем положите карточку на стол перед собой. Никогда не кладите чужую карточку в задний карман и не относитесь к ней неуважительно. Кроме того, никогда не пишите на визитной карточке другого человека (Katz, 2008). Те же самые правила касаются многих других латиноамериканских стран, в том числе для Колумбии и Венесуэлы (Colombia Business Etiquette, Culture, & Manners**;** Venezuela Business Etiquette & Culture)

1. **Особенности языка**

В США говорят на американском английском языке. Очень немногие американцы говорят на иностранных языках достаточно хорошо, чтобы вести на них деловые переговоры.

Официальным языком Бразилии является португальский, но часть бразильцев говорит и на испанском. В некоторых районах страны также говорят на немецком языке. Кроме того, представители Бразилии считают, что для них в переговорах на английском языке не существует языкового барьера, поскольку он считается языком межнационального общения (Andersson & Mets, 2019).

Хотя официальным языком в Чили является испанский, он заметно отличается от испанского, на котором говорят в Испании. Многие бизнесмены хотя бы немного говорят по-английски, но владение испанским языком является несомненным преимуществом для партнеров. При общении с высокопоставленными руководителями может быть полезным привлечение переводчика. При общении на английском языке следует говорить короткими, простыми предложениями и избегать использования сленговых выражений (Katz, 2008).

1. **Отношение ко времени**

Монохронный подход к времени является линейным, последовательным и предполагает сосредоточенность на выполнении какого-либо действия в один момент времени. Такой подход наиболее распространен в североамериканской культуре. Переговорщики из монохронных культур:

* предпочитают быстрое начало и окончание переговоров;
* планируют время перерывов;
* рассматривают по одному пункту повестки дня за раз;
* полагаются на конкретную, подробную и эксплицитную коммуникацию;
* предпочитают говорить последовательно;
* считают опоздания проявлением неуважения.

Полихронная ориентация на время предполагает одновременность многих событий и участие в них нескольких людей. Эта ориентация наиболее распространена в латиноамериканской культуре. Например, большинство чилийцев при ведении переговоров часто используют комплексный подход и могут переходить от одной темы к другой, а не рассматривать их в последовательном порядке. Переговорщики из полихронных культур:

* могут начинать и заканчивать встречи в различное время,
* делают перерывы, когда это кажется уместным,
* комфортно чувствуют себя в условиях большого потока информации,
* иногда говорят одновременно,
* рассматривают время начала встречи как гибкое и не воспринимают опоздания как нечто недопустимое (Gesteland, 2005).

Латиноамериканцы предпочитают медленные переговоры, в то время как для североамериканцев «время – деньги». Это отражает их противоположные взгляды на цель переговоров. Таким образом, попытка североамериканцев сократить процесс переговоров может рассматриваться как попытка утаить какую-либо информацию, что может привести к недоверию со стороны латиноамериканцев. Переговорщики из монохронных культур, в свою очередь, могут посчитать стиль своих коллег запутанным. В любом случае, не показывайте раздражение или гнев, когда сталкиваетесь с таким поведением. Вместо этого постоянно следите за ходом переговоров, часто подчеркивая те области, где уже существует согласие (Katz, 2008).

1. **Пунктуальность**

Культура США основана на трудовой этике, согласно которой хороший, честный, тяжелый труд вознаграждается. Благодаря этой трудовой этике пунктуальность высоко ценится (United States of America Business Etiquette, Culture, & Manners). Для представителей США и Канады опоздание более чем на 10-15 минут без уважительной причины может быть воспринято как оскорбление. Если вы не можете избежать опоздания, следует позвонить заранее и извиниться (Katz, 2008).

Деловые встречи с Бразильцами часто длятся дольше, чем планировалось, но не следует уходить до официального окончания встречи. Уйти раньше времени считается невежливым. Опоздания для некоторых бразильцев не считаются критичными, однако желательно приходить вовремя (International Business Etiquette, Southeastern University). Те же самые особенности наблюдаются и в Чили, и в Колумбии. (Katz, 2008; Colombia Business Etiquette, Culture, & Manners).

1. **Эмоциональность**

В североамериканской среде, как правило, апеллируют к логике, опираясь на объективные, по их мнению, факты. Эмоциональная чувствительность не ценится высоко, и переговоры могут казаться простыми и безличными. Латиноамериканские переговорщики, как правило, эмоционально чувствительны и могут как скрывать эмоции, так и горячо отстаивать свою точку зрения (Adler, 2008).

Р. Гестеланд определяет культуру стран Латинской Америки как очень экспрессивную, а культуры США и Канады как вариативно-экспрессивные (Gesteland, 2005). Североамериканцы склонны показывать хотя бы часть своих эмоций, хотя и не так открыто, как латиноамериканцы (Katz, 2008). Несмотря на вышеописанное разделение, чилийцы склонны не проявлять эмоции открыто (Katz, 2008).

Негативные эмоции могут вызвать сильное и даже иррациональное поведение и способствовать эскалации конфликта и прекращению переговоров, но они могут быть и инструментом для достижения результата. Ярость влияет на переговоры, поскольку рассерженные участники переговоров уделяют меньше внимания другой стороне и могут отклонять выгодные предложения. Негативные эмоции иногда могут быть полезны в том случае, когда оправданная ярость может показать искренность обязательств и истинные потребности человека (Moore & Woodrow, 2010).

Положительные эмоции начинают действовать еще до начала переговорного процесса. Люди, находящиеся в приподнятом настроении, более уверены в себе и склонны использовать стратегии сотрудничества. Все это повышает вероятность достижения целей переговоров, увеличивает шансы на интегративные результаты и соблюдение договоренностей в дальнейшем (Barry et al., 2004).

1. **Основания для доверия**

Как было отмечено, для представителей стран Латинской Америки крайне важно установление взаимоотношений. Доверие для представителей данных стран основано на взаимоотношениях и строится путём развития личных связей. В подходе представителей «эмоциональных» культур прослеживается, что для них два вида доверия не разделены, а тесно взаимосвязаны. Например, в Бразилии принято налаживание отношений посредством проведения неформальных ужинов. Для многих чилийцев так же важно построение прочных и доверительных отношений до заключения каких-либо сделок. Приступать к серьезным деловым переговорам следует только после того, как латиноамериканские партнеры почувствуют себя комфортно. Кроме того, деловые отношения в этой стране существуют между людьми, а не обязательно между компаниями. Даже если вы завоевали дружбу и доверие своих местных деловых партнеров, они не обязательно будут доверять другим людям из вашей компании (Katz, 2008).

Напротив, в культурах, в большей степени ориентированных на выполнение задач, таких как страны Северной Америки, люди из сферы бизнеса гораздо чаще устанавливают деловые связи, обычно основанные на логически объяснимом доверии. Они предпочитают разделять свою профессиональную и личную жизнь. Они могут не рассматривать ужины как необходимый способ построения хороших деловых отношений. Однако они часто сами приглашают на подобные мероприятия (Lintzén & Svedjeholm, 2006).

Эксперты подчеркивают силу неформальных встреч как способа понять, как культура влияет на стили общения, деловую этику и как способ построения доверия (Gibson, 2008). Другими словами, эти неформальные встречи на этапе, предшествующем переговорам, могут работать как инструмент проверки навыков коммуникативной адаптации и в конечном итоге привести к более выгодным результатам на этапе после окончания переговоров. Это также предполагает, что переговорщики культурно адаптируются в том смысле, что они подстраивают свой стиль общения под культуру партнеров, а значит, выявляют сходства и различия между своей родной и иностранной культурой (Kim, 2017).

1. **Форма соглашения**

Североамериканцы предпочитают очень подробные договоры, в которых предусмотрены все возможные варианты и риски. В отличие от них латиноамериканцы предпочитают более общие соглашения, поскольку основой договора являются отношения между сторонами. Таким образом, подробное соглашение может показаться доказательством отсутствия доверия между сторонами. Если возникают непредвиденные проблемы, латиноамериканцы предпочтут переговоры или посредничество для решения вопроса, по сравнению с судебным процессом, который предпочитают североамериканцы.

Например, письменные договоры с чилийцами, как правило, так же объемны, как это предпочитают североамериканцы. Тем не менее, составление и подписание договора считается формальностью. Чилийцы считают, что главная сила соглашения заключается в обязательствах партнеров, а не в его письменном оформлении. Перед подписанием договора настоятельно рекомендуется проконсультироваться с местным юристом. Однако не стоит приглашать его до завершения переговоров, поскольку чилийцы могут расценить это как знак недоверия (Katz, 2008).

1. **Процесс построения соглашения**

Североамериканцы предпочитают дедуктивный процесс при построении договора и стремятся достичь соглашения по деталям, в то время как латиноамериканцы предпочитают подход «снизу вверх».

Также в США большое внимание при решении проблем
уделяется увязке различных вопросов, так называемым «пакетным» решениям. Американские переговорщики обычно задают первые вопросы «сверху вниз», а если вопросы становятся более конкретными и техническими, это может свидетельствовать о серьезном интересе и желании заключить сделку (Katz, 2008).

1. **Индивидуализм**

Относительно данного критерия существует явный разрыв между западными странами, с одной стороны, и восточными странами – с другой. Северная Америка с относительно высокими показателями могут считаться индивидуалистическими: например, Канада имеет индекс в 80 баллов. В Латинской Америке большое значение имеют коллективистские ценности (Luomala et al., 2015). Так, культура Чили, в целом, ориентирована на группу. Утверждение индивидуальных предпочтений может считаться менее важным, чем чувство принадлежности к группе, соответствие ее нормам и поддержание гармонии между ее членами (Katz, 2008).

1. **Структура переговорной группы**

Уровни иерархии в североамериканских компаниях значительно различаются. Более традиционные компании могут быть довольно иерархичными, в то время как компании, работающие в быстро развивающихся отраслях, ценят автономию и самостоятельность. Лицами, принимающими решения, обычно являются отдельные люди, которые могут советоваться или нет с другими членами группы. Ожидается, что руководители будут нести ответственность за свои действия, а также за действия своих сотрудников (Katz, 2008).

В целом, североамериканцы предпочитают единоличное руководство в переговорах, т.е. лидер команды имеет все полномочия для принятия решений. Поэтому процесс принятия решений довольно прост и часто очень быстр. Напротив, латиноамериканцы предпочитают большую команду переговорщиков, поскольку власть принадлежит группе, а принятие решений происходит на основе консенсуса. В результате трудно определить, кто обладает правом принятия решений.

Однако, отмечается, что в Бразилии часто итоговое решение принимает главный исполнительный директор, несмотря на то, что у их переговорщиков может быть мандат на ведение переговоров. Несмотря на коллективистский подход, когда речь идет о крупных контрактах, переговорщикам всегда необходимо консультироваться с советом директоров (Andersson & Mets, 2019).

1. **Дистанция власти**

Довольно низкий балл по показателю дистанции власти (40) в сочетании с тем, что США являются одной из самых индивидуалистических культур в мире (показатель индивидуализма – 91), отражается в американском принципе «свобода и справедливость для всех». Это подтверждается явным акцентом на равные права во всех аспектах американского общества. В американских организациях иерархия устанавливается из соображений удобства, руководство компании открыто для общения, а управленцы полагаются на опыт отдельных сотрудников и команд (Country comparison: What about the USA? Hofstede Insights).

C 39 баллами по этому измерению, канадская культура характеризуется взаимозависимостью между ее жителями, и в ней ценится равенство. Это также отражается в отсутствии явных статусных и/или классовых различий в обществе. Как и в американской культуре с низким баллом по этому показателю, иерархия более неформальна (Там же).

В станах Латинской Америки в среднем довольно высокий показатель дистанции власти. Например, в Венесуэле с показателем 81, одним из самых высоких, принято считать, что неравенство между людьми – это норма жизни. Такое отношение принято во всех слоях общества, поэтому вокруг лидера компании будет сосредоточен большой объем власти по сравнению с его командой подчиненных, а они, в свою очередь, будут обладать большей властью, чем другие члены компании (Там же).

В опросе, проведенном несколько лет назад, бразильцы согласились с утверждением о высокой дистанции власти в странах Латинской Америки и подчеркнули важность понимания иерархической структуры компании партнеров, потому что она существенно влияет на коммуникацию. Бизнесмен из Бразилии отметил, что «человек, находящийся на более низкой ступени организации, может быть воспринят как дерзкий по отношению к своему начальнику на совещании, если он говорит тогда, когда начальник должен был говорить». Таким образом, бразильцы могут чувствовать себя неуверенно на переговорах, если не могут понять, как устроена иерархическая коммуникация у противоположной стороны (Andersson & Mets, 2019).

В Чили также наблюдается дистанция между начальниками и подчиненными: существует порядок о том, что самые высокопоставленные люди обычно приходят последними. В противном случае руководителей иногда бывает трудно распознать, поэтому партнерам по переговорам стоит следить за намеками на почтение со стороны чилийцев, чтобы определить тех, кто принимает окончательные решения (Katz, 2008).

1. **Мужественность**

Хофстеде использовал термины «мужественность» и «женственность» для обозначения степени, в которой культура ценит настойчивость или заботу и общественную поддержку. Эти термины также относятся к степени, в которой социально предписанные роли действуют для мужчин и женщин. Хофстеде оценил страны Латинской Америки как предпочитающие ценности жесткости, ориентации на выполнение задач и достижения. В этих культурах, как правило, более жесткие гендерные роли и ориентация «жить, чтобы работать», а не «работать, чтобы жить». Вместе с тем стоит отметить, что по данному критерию нельзя обобщить латиноамериканские страны, поскольку они получили крайне контрастные оценки: например, Венесуэла – 73 балла, а в Чили –28 (Hofstede Insights).

Конечно, важно помнить, что ассоциации с полом в разных культурах сильно различаются, поэтому элементы, считающиеся мужскими в одной культуре, могут считаться женскими в другой. Переговорщикам может быть полезно рассмотреть, как гендерные роли проявляются в культурных контекстах их партнеров по переговорам.

Показатель США по мужественности высок – 62 балла, и это прослеживается в индивидуалистской модели поведения. Что касается гендерных ролей, то женщины предпочитают, чтобы к ним относились как к партнерам, поэтому не принято, например, целовать им руку (Maude, 2011).

1. **Принятие риска**

Североамериканцы и латиноамериканцы, в общем, считают себя склонными к риску. С другой стороны, представители стран Латинской Америки уделяют пристальное внимание сбору большого количества исходной информации, и, как упоминалось выше, процесс принятия решений весьма сложный, потому что в нём задействованы многие члены переговорной группы и вышестоящие лица (Matsumoto & Hwang, 2019).

Кроме того, отмечается, что чилийцы не любят перемен и неохотно идут на риск. Чтобы они поддержали принятие рискованного решения, придется найти способы сделать так, чтобы им было легче его принять, например, объяснить план действий на случай непредвиденных обстоятельств или дать гарантии (Katz, 2008).

1. **Избегание неопределенности**

Еще один критерий Хофстеде связан с тем, как национальные культуры относятся к неопределенности и двусмысленности, и, следовательно, насколько хорошо они могут адаптироваться к изменениям. Как правило, страны, которые испытывают наибольший дискомфорт в отношении неопределенности и двусмысленности, включают страны Латинской Америки, где большое значение придается конформизму и безопасности, избеганию риска и опоре на формальные правила и ритуалы. Доверие, как правило, оказывается только близким родственникам и друзьям. Переговорщикам со стороны может быть трудно установить доверительные отношения с представителями данных национальных культур (Gates, 2016).

Хофстеде определил североамериканские страны, как страны с более высокой толерантностью к неопределенности. Представители этих национальных культур, как правило, ценят склонность к принятию риска, решение проблем и терпимость к неоднозначности (Country comparison: What about the USA?).

1. **Отношение к конфликту**

Культурное влияние и идентичность становятся важными в зависимости от контекста. Например, когда какой-то аспект культурной идентичности неправильно понимается, он может стать относительно более важным, чем другие культурные особенности, и именно эта составляющая идентичности может стать центром стереотипов, негативных проекций и конфликта. Поэтому людям во время конфликтного взаимодействия полезно иметь знания и опыт, которые помогут увидеть друг друга как можно шире, признать как общие, так и различные черты идентичности (Salacuse, 1999).

Когда речь идет об общении во время конфронтации или конфликта, бразильцы склонны чувствовать себя крайне неприятно, если противоположная сторона переговоров подчеркивает конфликт или факт расхождения во мнениях. Подобное отношение может даже стать препятствием для заключения деловой сделки. Более того, сами бразильцы не готовы идти на конфликт и показывать свое недовольство, а предпочли бы досрочно отказаться от контракта, если бы такая возможность еще существовала (Andersson & Mets, 2019).

Напротив, североамериканские переговорщики не избегают прямой конфронтации в случаях, когда интересы сторон расходятся. В США подписанный договор играет большую роль в разрешении конфликтов. Контракт вступает в игру на ранней стадии деловых переговоров. Если возникает спор, североамериканцы могут использовать договор в качестве основы для решения разногласий (Lintzén & Svedjeholm, 2006).

Принимая решения, бизнесмены из Чили могут не слишком полагаться на правила или законы. Они обычно рассматривают конкретную ситуацию, а не применяют универсальные принципы. Личные чувства и опыт имеют больший вес, чем эмпирические данные и другие объективные факты (Katz, 2008).

Итак, вышеперечисленные культурные особенности в значительной мере влияют на национальные стили ведения переговоров. Также следует отметить, что переговорщики из разных стран используют определенные стратегии и тактики, которые они по-разному применяют на каждом из этапов переговорного процесса. Стиль ведения переговоров является одной из неизменных составляющих переговорного процесса. Р. Шелл выделил следующие пять стилей ведения переговоров:

* 1. **Адаптация**

Переговорщики, способные адаптироваться, чувствительны к эмоциональному настрою, языку тела и вербальным сигналам партнеров.

* 1. **Избегание**

Когда переговорщики выбирают тактику избегания, они готовы вести переговоры только в том случае, если получат гарантии. Они склонны откладывать и избегать вопросов, которые могут стать предметом конфронтации.

* 1. **Сотрудничество**

Данный стиль характерен для переговорщиков, которые любят обсуждать дела, предполагающие различные решения с помощью креативных подходов.

* 1. **Конкуренция**

Стиль конкуренции относится к тем, кто думают о возможности получить выгоду. Переговорщики-конкуренты обладают стратегическим видением. Такие люди могут игнорировать важность отношений, что может создать препятствия, если для партнера по переговорам взаимоотношения имеют большое значение.

* 1. **Компромисс**

Используемый переговорщиками стиль компромисса означает, что они хотят заключить соглашение, сделав то, что является равным для каждой стороны. Такие переговорщики могут ускорить процесс заключения соглашения, даже если это не обязательно, и могут охотно пойти на уступки (Shell, 2006).

С учетом культурологических особенностей, описанных в настоящем параграфе, можно заключить, что североамериканцам по большей мере характерны такие стили, как конкуренция и компромисс, в то время как представители стран Латинской Америки чаще адаптируются к условиям переговорного процесса и готовы к сотрудничеству, а в некоторых случаях, например, в условиях давления, им присущ стиль избегания.

Таким образом, культура оказывает многообразное влияние на деловые переговоры. Все культурные влияния в форме вербального и невербального языка проявляются в стилях ведения переговоров. Стили ведения переговоров, основанные на адаптации, избегании, сотрудничестве, конкуренции и компромиссе, являются результатом моделей поведения переговорщиков, происходящих из разных культур. Отличия в поведении и стилях ведения переговоров влияют на весь переговорный процесс. Для достижения своих целей участники переговоров редко имеют одинаковый подход к обсуждаемым вопросам и используют различные стратегии и тактики. Поэтому для достижения и улучшения результатов международных деловых переговоров необходимо прилагать постоянные усилия, которые могли бы устранить культурный разрыв.

Североамериканский и латиноамериканский подходы к переговорам оказались различными по многим параметрам. Североамериканский стиль ведения переговоров может проявляться в негативном ключе, когда они могут проявлять эгоцентризм, полагая, что партнер должен руководствоваться теми же правилами, что и они сами. В результате подход представителей стран Северной Америки может оцениваться латиноамериканскими партнерами как грубый, а их стремление к неформальному общению порой интерпретируется как фамильярность. В то же время североамериканцы могут считать стиль латиноамериканских переговорщиков неэффективным, медлительным и эмоциональным. На этой почве не исключено непонимание, вплоть до конфликтных ситуаций. Однако если учитывать эти различия и грамотно применять знания о них на практике, можно предотвратить недопонимание и наладить взаимовыгодные деловые отношения.

# **2.3 Рекомендации по подготовке и проведению деловых переговоров**

Принимая во внимание изученные национальные стили ведения деловых переговоров представителей стран Северной Америки и Латинской Америки и суммируя выводы, сделанные о культурных факторах, влияющих на их формирование, в настоящем параграфе приводим несколько рекомендаций по подготовке и проведению деловых кросс-культурных переговоров. При этом важно помнить о том, что все рекомендации не являются исключительным руководством к действию, что обусловлено как неоднозначностью культур в целом, так и дополнительными контекстуальными факторами в рамках каждых конкретных переговоров (LeBaron, 2003).

Преподаватели Гарвардской школы переговоров постоянно обновляют информацию проведении межкультурных переговоров. На официальном сайте школы есть различные советы о том, как подготовиться к предстоящим переговорам, и как вести себя во время переговорного процесса с представителями иных культур. В одной из таких статей, на основе книги «What Gets Lost in Translation» Лоуренса Сасскинда, профессора Массачусетского технологического института, авторы описали, как можно подготовиться к возможным культурным барьерам (International Negotiation: Cross-Cultural Communication Skills for International Business Executives).

1. **Изучите информацию о происхождении и опыте вашего партнера**

Заранее подготовившись, можно узнать, кто будет вашим партнером по переговорам, и выяснить некоторые подробности о его биографии и опыте. Если ваш партнер имеет большой опыт ведения международных переговоров, вы можете предположить, что мышление культурными стереотипами (и любые попытки изменить свою стратегию ведения переговоров в соответствии с ними), скорее всего, создаст дополнительные трудности в коммуникации. Если вам трудно найти информацию о партнере по переговорам, обратитесь к посреднику, имеющему контакты в этой организации, чтобы он навел справки за вас.

1. **Привлеките консультанта, знакомого с культурой вашего партнера**

Если вы обнаружили, что человек, с которым вы будете вести переговоры, имеет небольшой опыт межкультурного общения или не имеет его вовсе, подумайте о том, чтобы привлечь кого-то из представителей его культуры в качестве «второго лица» во время переговоров. Вместо того чтобы во время переговоров полагаться на этого советчика, заранее спланируйте сигналы, указывающие, когда вам следует сделать перерыв для получения дополнительной консультации. Таким образом, ваш культурный «проводник» поможет вам оценить ситуацию, подскажет при необходимости и даже вмешается, если посчитает, что вы допустили вопиющую ошибку или сделали неверный вывод.

1. **Уделяйте пристальное внимание ходу переговорного процесса**

Внимательно слушайте во время переговоров. Если вы не удовлетворены полученными ответами, переформулируйте свои вопросы и повторите попытку. Если вы не уверены в том, что сказала другая сторона, повторите то, что, как вам кажется, вы услышали. Участники межкультурных переговоров должны понимать, что им вполне может понадобиться помощь в оценке ситуации, а также в интерпретации сигналов и норм, которые могут повлиять на ход переговоров в межкультурном контексте.

В статье «Intercultural negotiation in international business» Дж. Салакьюз также даёт несколько советов о том, как достичь взаимопонимания во время кросс-культурных переговоров, и, кроме того, предлагает четыре способа преодоления культурного разрыва путем построения «мостов» (Salacuse, 1999).

**Правило № 1: Изучайте культуру другой стороны**

В идеальном сценарии изучение чужой культуры может потребовать нескольких лет учебы, владения иностранным языком и длительного проживания в стране этой культуры. Однако важными источниками информации о чужой культуре могут быть история страны, советы лиц, имеющих опыт ведения бизнеса в стране, местных консультантов, отчеты о текущей политической ситуации и рассказы о переговорах с представителями данной страны.

**Правило № 2: Не используйте стереотипы**

Переговорщик, который вступает в коммуникацию с коллегами из чужой культуры, должен быть осторожен, чтобы не позволить культурным стереотипам определять его или ее отношения с представителями иностранных деловых кругов.

**Правило № 3: Найдите способы преодоления культурного разрыва**

Традиционное мнение большинства американских руководителей заключается в том, что культурные различия являются препятствием для достижения согласия и эффективных совместных действий. Поэтому они ищут способы преодолеть это препятствие. Однако различия в культуре в деловой среде могут стать не просто препятствием, а быть «средством борьбы», особенно когда доминирующая сторона пытается навязать свою культуру другой стороне. Столкнувшись с культурой, которую она воспринимает как средство борьбы, сторона деловой сделки может занять оборонительную позицию и попытаться использовать свою собственную культуру как «крепость», чтобы защитить себя от атаки.

Дж. Салакьюз выделяет четыре способа налаживания культурных связей или «мостов», которые можно использовать, столкнувшись с культурным разрывом в переговорах:

* 1. **Преодоление разрыва с помощью культуры другой стороны**

Один из методов преодоления разрыва заключается в том, что переговорщик пытается перенять некоторые культурные ценности и характеристики иностранных лиц, с которыми он или она ведет переговоры. В международном бизнесе участники переговоров часто пытаются использовать культуру другой стороны или идентифицировать себя с ней, чтобы наладить отношения.

* 1. **Устранение разрыва с помощью собственной культуры**

Второй общий подход к преодолению культурного разрыва подразумевает принятие другой стороной элементов вашей культуры. Для успешной реализации этого подхода требуется время и образование. Например, для того чтобы придать общую культуру совместному предприятию, американский партнер понес значительные расходы, отправляя руководителей своего иностранного партнера в школы и программы подготовки руководителей в США.

* 1. **Налаживание связи с сочетанием обеих культур**

Третий подход к решению проблемы культурного разрыва – построение моста с помощью использования элементов культур обеих сторон. Сложность этого подхода заключается в том, чтобы определить наиболее важные элементы каждой культуры и найти способы соединить их в единое целое, которое позволит эффективно вести бизнес. Иногда в этом процессе может помочь посредник или консультант.

* 1. **Построение моста с помощью третьей культуры**

Последним методом преодоления культурного разрыва является наведение моста с помощью третьей культуры, которая не принадлежит ни одной из сторон. Например, во время трудных переговоров между североамериканским и латиноамериканским руководителями оба обнаруживают, что очень ценят французскую культуру. Они могут начать общаться на французском языке, что позволит им построить доверительные отношения. Так, участники переговоров, принадлежащие к двум разным национальным культурам, могут использовать элементы другой культуры для преодоления разрыва между ними.

Наконец, перечислим некоторые моменты, связанные с культурологическими особенностями, на которые также следует обратить внимание при коммуникации с представителями стран Северной Америки и Латинской Америки.

1. **Обращения**

Прежде чем называть североамериканцев по имени, следует подождать, пока они сами не предложат так поступить. Это может произойти почти сразу, поскольку использование имен для них не является признаком близости. Если вас не устраивает такая неформальность, не стесняйтесь дать это понять (Lintzén & Svedjeholm, 2006). В любом случае, всегда уместно начинать обращение с Mr., Mrs., Miss или Ms. (Katz, 2008).

Поскольку чилийцы заблаговременно хотят знать, с кем они будут встречаться, нужно заранее предоставить подробную информацию о титулах, должностях и ролях участников встречи (Katz, 2008). У большинства чилийцев две фамилии, первая – от отца, вторая – от матери. Используйте Mr., Mrs., Miss или Señor, Señora, Señorita и первую фамилию, если указаны две фамилии. Если у человека есть ученое звание, используйте его, а затем фамилию. Только близкие друзья называют друг друга по имени. Представляйтесь и здоровайтесь сначала с более старшими людьми, затем приветствуйте всех остальных по отдельности (Katz, 2008). В формальной беседе с бразильцами за титулами людей обычно следует их имя, а не фамилия (International Business Etiquette, Southeastern University).

1. **Установление доверия**

Североамериканцам, относящимся к ориентированным на выполнение задач, и работает с коллегами из стран Латинской Америки, ориентированными на взаимоотношения, следует запомнить несколько ключевых правил:

* Больше времени и усилий уделять организации обедов или совместных светских мероприятий;
* Во время таких мероприятий следует отказаться от разговоров о работе. Можно проявлять свое чувство юмора и строить дружеские отношения;
* Помимо обедов, нужно приложить все усилия, чтобы найти время для общения с теми, с кем хотелось бы установить доверительные отношения, и наладить личные связи.

Представителям культур, основанных на взаимоотношениях, которые работают с коллегами, ориентированными на выполнение задач, следует помнить о следующих моментах:

* Не стоит полностью отказываться от совместного времяпрепровождения. Можно организовывать ланч, но если он будет длиться более полутора часов, следует заранее предупредить коллег об этом;
* Если вашим коллегам нужно уйти пораньше, чтобы отдохнуть или доделать работу, не стоит обижаться;
* Следует признать, что установление личных связей может помочь, однако деловые отношения, вероятнее всего, строятся на фактах, подтверждающих надежность, компетентность и качество работы.

Усилия, приложенные для построения отношений, основанных на эмоциональной связи, могут быть весьма полезны и крайне необходимы для представителей некоторых культур. Для них важно проявить себя как личность, а не только как представителя компании, чтобы почувствовать, есть ли эмоциональная связь с партнерами. Но деловые отношения зачастую необходимы для того, чтобы в конечном счете прийти к взаимовыгодному решению и заключению договора, поэтому не стоит забывать о поставленных для переговоров целях и рационально подходить к оценке работы своих коллег.

1. **Темы для обсуждения**

При ведении переговоров с представителями США, иностранный партнер может произвести впечатление, например, знанием местных спортивных команд. Североамериканцы не любят разговоров о политике и религии, и им не нравится критика, касающаяся стереотипных американских явлений. Также большое значение в США придается семье и увлечениям. Но это вовсе не означает, что можно говорить на личные темы. Личная информация, например, возраст, физические параметры, семейное положение, религиозные и политические взгляды доступна только близким и родным и не подлежит обсуждению (Gannon & Newman, 2005).

Кроме того, при работе с североамериканцами очень важно использовать политкорректную лексику. В противном случае вы рискуете обидеть кого-то, даже не осознавая этого. В худшем случае вам, возможно, придется столкнуться с утомительным и дорогостоящим судебным процессом. Воздержитесь от использования таких слов, как «Negro» или «Oriental». Вместо этого используйте такие термины, как «афроамериканец» и «азиатско-американский». Термин «Latino» также стал менее распространенным и часто заменяется на «Hispanic» (Katz, 2008).

В общении с чилийцами лучше избегать таких тем, как сохраняющаяся напряженность и конфликты между Чили и Аргентиной. Избегайте сравнений или разговоров о сходстве двух стран. Кроме того, не следует обращаться к гражданам Соединенных Штатов как к американцам. Большинство латиноамериканцев чувствительны к этому, так как считают, что этот термин включает и их. Они предпочитают говорить «norteamericanos» или «североамериканцы» (Katz, 2008).

Хорошие темы для разговора с представителями Колумбии – история, культура, футбол, кофе. Нежелательные темы для разговора – наркотрафик, политика, религия (Colombia Business Etiquette, Culture, & Manners).

С венесуэльцами можно обсудить бизнес, искусство, литературу, историю.

Однако разговоров о местных беспорядках, инфляции и политике лучше избегать (Venezuela Business Etiquette & Culture).

1. **Стиль переговоров и тактики**

Основной стиль ведения переговоров североамериканцев конкурентный, иногда бывает достаточно жестким. Хотя они заинтересованы в поиске взаимовыгодных решений, они могут стремиться выиграть больше, чем другая сторона. Факторы силы, такие как размер и финансовая мощь компании, играют важную роль и часто подчеркиваются.

Чтобы справиться с таким подходом, представителям стран Латинской Америки следует сохранять спокойствие, твердость и настойчивость. Это важно, поскольку столкновение с явно неуверенным в себе партнером может побудить североамериканцев к более жестким переговорам. Необходимо четко излагать свою позицию и быть готовыми отстаивать ее в случае необходимости. Не стоит воспринимать настойчивую тактику партнеров как нечто негативное или реагировать на неё слишком эмоционально. Как только убедите североамериканцев в том, что намерены стоять на своем, они могут с большей готовностью пойти на уступки (Katz, 2008).

# **Выводы по Главе 2**

Во второй главе проведен анализ лингвистических и культурологических особенностей деловой коммуникации во время проведения устных переговоров представителей стран Северной Америки и Латинской Америки.

С целью сравнить национальные стили ведения деловых переговоров представителей стран Северной Америки и Латинской Америки были проанализированы данные из таких открытых источников как учебники, методические пособия, статьи и отчеты результатов исследований. Изучение именно таких материалов, а не отдельно взятых кросс-культурных переговоров позволило сделать общие выводы о культурных особенностях. Ситуативное поведение конкретных переговорщиков не могло бы отразить общепринятым в его культуре стилям ведения переговоров. Помимо этого, предположение о том, что в устных переговорах более вероятно проявляются национальные особенности каждой из культур, оказалось верным, потому как в письменных переговорах было бы трудно проследить многие невербальные сигналы, а также традиции.

Итак, необходимо понимать, что культуры постоянно изменяются, и они связаны с символическим измерением, то есть с той областью жизни, в которой каждый человек реализует свою идентичность. В культурных сигналах групп, к которым мы принадлежим, содержится информация о том, что является значимым для нас, а также о том, кем мы являемся и как мы относимся к другим. Именно поэтому представители разных культур по-разному смотрят на одну и ту же ситуацию, оценивают и интерпретируют её.

Нужно принимать во внимание эти различия и правильно их использовать для эффективного проведения деловых переговоров. Однако любые культурные обобщения не отражают всю полноту действительности, и нельзя заменить построение отношений и обмен опытом, более близкое знакомство с представителями других культур.

Для сравнения стилей ведения переговоров и для выработки ряда советов по подготовке к межкультурным переговорам с представителями стран Северной Америки и Латинской Америки, мы систематизировали многообразные подходы к классификации культурных факторов, влияющих на процесс межкультурных переговоров. Были выделены такие факторы, как смысл цели переговоров, позиция на переговорах, коммуникативный стиль, стиль поведения и национальные особенности невербальных сигналов, процесс обмена визитными карточками, особенности языка, отношение ко времени, пунктуальность, эмоциональность, основания для доверия, форма соглашения, процесс построения соглашения, индивидуализм, структура переговорной группы, дистанция власти, мужественность, принятие риска, избегание неопределенности и отношение к конфликту.

Стало очевидным, что культурные влияния в форме вербального и невербального языка проявляются в стилях ведения переговоров, а североамериканский и латиноамериканский подходы к переговорам во многом различаются. Но чтобы избежать недопонимания и конфликтных ситуаций, следует учитывать культурологические различия и разумно применять эти знания в процессе коммуникации с партнерами по переговорам.

Помимо того был предложен ряд советов о том, как подготовиться к переговорам и на что следует обращать внимание во время переговорного процесса. Во-первых, следует заранее изучить культуру другой стороны и узнать, кто будет партнером по переговорам. При необходимости можно привлечь консультанта. Во-вторых, нужно знать культурные особенности, но не пользоваться стереотипами, а объективно рассматривать каждую конкретную ситуацию. В-третьих, стоит ознакомиться со способами преодоления культурного разрыва и использовать подходящий. Кроме того, важно понимать, что налаживание связи с целью сократить культурный разрыв требует сотрудничества сторон по обе стороны разрыва. Ни один участник переговоров не позволит «построить мост», если он или она чувствует угрозу. Следовательно, участники переговоров должны быть заинтересованы в укреплении чувства безопасности другой стороны, а не в его ослаблении, как это слишком часто происходит в международных деловых отношениях.

Особые усилия должны быть приложены как на индивидуальном уровне, так и на уровне фирм, которые заинтересованы в успехе международных переговоров. На индивидуальном уровне ключевыми усилиями являются культурные знания и чувствительность, способность к адаптации, гибкость и индивидуальность. Важнейшей частью личности участника межкультурных деловых переговоров должна быть способность к международной адаптации. В свою очередь, компании должны обладать культурными знаниями и особенно настаивать на культурной подготовке персонала, ведущего переговоры, чтобы дополнить их профессиональный профиль.

# **Заключение**

Несмотря на то, что мы живем в эпоху глобализации, мы так или иначе находимся внутри своей культуры, поддаемся влиянию общества, внутри которого живем, а когда сталкиваемся с чужой культурой, зачастую обнаруживаем, что не обладаем достаточной компетенцией. В настоящее время трудно найти серьёзную организацию, неработающую с зарубежными партнерами. Умение вести переговоры, учитывая культурологические особенности партнеров, знание правил и норм делового этикета – необходимые условия для ведения бизнеса.

В начале работы были рассмотрены основополагающие принципы межкультурной коммуникации в деловой сфере, а также одни из главных теорий. Стал очевиден тот факт, что каждая из концепций охватывает разные проблемы коммуникации людей разных культур. В настоящее время теория межкультурной коммуникации не является единой системой знаний, поскольку охватывает широкий спектр вопросов. Однако есть основания полагать, что данная наука будет продолжать активно развиваться, и более ранние теории будут переосмыслены в контексте современных условий.

Далее были выделены ключевые универсальные нормы делового этикета, включающие в себя особые правила коммуникации и поведения в рамках делового взаимодействия, например, внимательное отношение к именам, принятие во внимание как вербальных, так и невербальных сигналов и пунктуальность. Мы не исключаем тот факт, что зарубежные партнеры по бизнесу могут простить своих коллег за их ошибки, однако демонстрация знания или незнания норм делового этикета показывает, насколько человек внимателен и уважителен по отношению к другим.

Также было выявлено, что помимо соблюдения норм международного делового этикета необходимо учитывать лингвистические и культурологические особенности партнеров, потому как они значительным образом влияют на деловую коммуникацию. Каждая отдельно взятая культура может отличаться от другой особыми ритуалами и традициями, и, в основном, эти особенности проявляются в невербальных знаках, степени проявления эмоций, правилах поведения во время делового обеда или ужина, процессе вручения и получения подарков, а также в обмене визитными карточками. Безусловно, не зависимо от принадлежности партнеров по бизнесу к какой-либо культуре, важно соблюдать толерантность и проявлять уважение, но при этом не забывать учитывать культурную специфику.

В начале практической главы были определены факторы, влияющие на формирование национальных стилей ведения деловых переговоров.Кроме того, для последующего исследования и сравнения стилей ведения переговоров представителей стран Северной Америки и Латинской Америки, были систематизированы многообразные подходы к классификации культурных факторов и предложен определенный список критериев, включающий такие элементы как различия в целях переговоров, выбранных тактиках и стратегиях, коммуникативных стилях, отношении ко времени, уровне проявления эмоциональности, форме соглашения и процессе его построения и др.

В сравнении национальных стилей ведения переговоров в сфере бизнеса представителей стран Северной Америки и Латинской Америки выяснилось, что представители исследуемых стран, действительно, отличаются друг от друга не только по избираемым тактикам поведения, но и по своей природе, заложенной культурой.На основе существующих различий не исключено возникновение непонимание или даже споров, что может негативно повлиять на исход деловых переговоров. Поэтому мы заключили, что для эффективного проведения переговоров и для успешного их завершения партнерам необходимо прилагать равные усилия, с помощью которых удалось бы уменьшить или вовсе устранить имеющийся между ними культурный разрыв. И североамериканцы, и латиноамериканцы могут достичь взаимопонимания и построить долгосрочные деловые отношения, главным образом, пользуясь схожестью и учитывая различия. Нужно принимать во внимание существующие различия и правильно их использовать для эффективного проведения деловых переговоров.

В завершающей части работы были предложены некоторые рекомендации деловым людям из Северной Америки и из Латинской Америки по проведению эффективных деловых переговоров. Главный из данных советов заключаются в том, что подготовке к межкультурным переговорам необходимо уделять достаточно времени. Необходимо заранее изучать информацию о культуре партнеров, а также об отдельных личностях и компаниях и узнать, имеют ли они опыт межкультурного общения. Осведомленность о культурных особенностях партнеров поможет смягчить проблемы, которые могут возникнуть в ходе переговоров. В том случае, когда эта информация труднодоступна, можно привлечь консультанта, знакомого с культурой второй стороны переговоров. Он может помочь ответить на интересующие о культурных особенностях вопросы, а также стать третьим лицом в непосредственно переговорном процессе.Не менее важный совет, который неоднократно подчеркивался многими экспертами, состоит в том, что не стоит использовать стереотипы, которые известны о культуре партнера. Любые обобщения ограничены и каждый человек в разных контекстах проявлять себя по-разному.

Таким образом, в данной работе мы исследовали, как культурные различия влияют на деловые переговоры между североамериканскими и латиноамериканскими бизнесменами. Выдвинутая гипотеза, о том, что национальные особенности проявляются в переговорах между представителями стран Северной Америки и Латинской Америки и влияют на процесс их проведения, подтвердилась. Кроме того, мы выяснили, какие факторы могут влиять на возникновение разногласий в ходе переговорного процесса, и с какими проблемами могут столкнуться бизнесмены из Северной Америки, контактируя с представителями Латинской Америки, и наоборот.

Наконец, мы утверждаем, что межкультурные различия в национальных стилях ведения деловых переговоров необходимо продолжать изучать будущим исследователям, поскольку культуры постоянно изменяются и развиваются, а вместе со сменой поколений видоизменяются прежние традиции и появляются новые традиции и ценности.

# **Список литературы**

1. Андреева С. М., Андреева А. М. Место и роль высоко- и низкоконтекстных культур в межкультурной коммуникации // Научная электронная библиотека «КиберЛенинка», 2014. // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mesto-i-rol-vysoko-i-nizkokontekstnyh-kultur-v-mezhkulturnoy-kommunikatsii> (дата обращения: 23.11.2020).
2. Бергельсон М. Б. Межкультурная коммуникация: вопросы теории и практики (проспект учебного пособия) // Научная электронная библиотека «КиберЛенинка», 2005. // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhkulturnaya-kommunikatsiya-voprosy-teorii-i-praktiki-prospekt-uchebnogo-posobiya> (дата обращения: 13.11.2020).
3. Бузлукова М. В., Унда С. И., Филиппова Н. Ф. К проблеме межкультурной коммуникации // eLibrary, 2015. // URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=23733307> (дата обращения: 6.02.2020).
4. Грушевицкая Т. Г., Попков В. Д., Садохин А. П. Основы межкультурной коммуникации: Учебник для вузов // М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. // URL: https://textarchive.ru/c-1814648-pall.html (дата обращения: 07.11.2020).
5. Данилова С. В. Деловые переговоры как основная форма деловой коммуникации // Молодой Учёный, 2016. // URL: <https://moluch.ru/conf/phil/archive/178/9733> (дата обращения: 06.05.2021).
6. Жукова Я., Широков Ю. Модели массовой коммуникации: Научный отчет // М.: Гостелерадио СССР, 1989.
7. Игнатьева Е. С. Международный деловой этикет на примере 22 стран мира // Litres, 2020. // URL: https://www.litres.ru/elena-sergeevna-igna/mezhdunarodnyy-delovoy-etiket-na-primere-22-stran-mir/ (дата обращения: 14.10.2020).
8. Куликова Л. В. Коммуникация. Стиль. Интеркультура: прагмалингвистические и культурно-антропологические подходы к межкультурному общению: учебное пособие // Красноярск: СФУ, 2011. // URL: http://elib.sfu-kras.ru/handle/2311/34194 (дата обращения: 09.11.2020).
9. Назаров М. М. Массовая коммуникация и общество. Введение в теорию и исследования: монография // Москва: «Аванти плюс», 2004. (дата обращения: 19.11.2020).
10. Науменко Т. В., Морозова Д. А. Теория межкультурных измерений Г. Хофстеде как методологическая основа исследования современных социальных процессов // Международный журнал исследований культуры, 2018. // URL: <https://culturalresearch.ru> (дата обращения: 17.02.2021).
11. Сайт исследовательского центра Г. Хофстеде. // URL: <https://geerthofstede.com> (дата обращения: 16.10.2020).
12. Хордин Г.В. Переговорные процессы и их влияние на итоги переговоров // М.: Просвещение, 2005.
13. 12 Universal Business Etiquette Rules // Global Leadership Bulletin. International Businesses Standards Organization (IBSO), 2017. // URL: <https://www.standardizations.org/bulletin/?p=1418> (дата обращения: 17.01.2021).
14. 21 Business Etiquette Rules You Should Never Break // Toggl Track, 2019. // URL: <https://toggl.com> (дата обращения: 21.12.2020).
15. Adams, S. Business Etiquette Tips For International Travel // Forbes, 2012 // URL: <https://www.forbes.com/sites/susanadams/2012/06/15/business-etiquette-tips-for-international-travel/#25d5ec6b6755> (дата обращения: 12.04.2021).
16. Adler, N. International Dimensions of Organizational Behavior, 5th ed. // Cincinnati, South-Western College Publishing, 2008. // URL: <http://books.google.com/books?id=w_AnUby8L3EC> (дата обращения: 11.03.2020).
17. Andersson, A., Mets, A. Cross-Cultural Business Negotiations // Karlstad Business School, 2019. // URL: <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1428558&dswid=2985> (дата обращения: 13.02.2021).
18. Anning, B. Embedding an Indigenous Graduate Attribute into University of Western Sydney’s Courses // The Australian Journal of Indigenous Education. – 2010. // URL: <https://www.cambridge.org/core/journals/australian-journal-of-indigenous-education/article/abs/embedding-an-indigenous-graduate-attribute-into-university-of-western-sydneys-courses/4071C415F8CA29BB8DB79A1A289996DC> (дата обращения: 05.04.2021).
19. Ayoko, O. B. Communication openness, conflict events and reactions to conflict in culturally diverse workgroups // Cross Cultural Management: An International Journal, 14(2), 2007. // URL: [https://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:131216](https://espace.library.uq.edu.au/view/UQ%3A131216) (дата обращения: 15.01.2021).
20. Barker, A. The Power of Business Etiquette, 2019. // URL: <https://professionalglobaletiquette.com/f/the-power-of-business-etiquette> (дата обращения: 25.11.2020).
21. Barry, B., Fulner, I.S., Van Kleef, G. A. I laughed, I cried, I settled. The role of emotion in negotiation // Gelfand, M., Brett, J., The handbook of negotiation and culture // Stanford, CA: Stanford Business Books, 2004 // URL: <http://www.unice.fr/crookall-cours/iup_cult/_docs/_Gelfand%202004%20Handbook%20of%20Negotiation%20and%20Culture.pdf> (дата обращения 21.06.2020).
22. Basabe, N., Ros, M. Cultural dimensions and social behavior correlates: Individualism, Collectivism and Power Distance // Revue Internationale De Psychologie Sociale, 18(1), 2005. // URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Cultural-dimensions-and-social-behavior-correlates%3A-Basabe-Ros/5e4921b650bf7fbbd7a6476e082afcfd150a4ddb> (дата обращения 28.03.2020).
23. Bennett, M. Basic Concepts of Intercultural Communication, 1998. // URL: <https://www.researchgate.net/publication/246501677_Intercultural_Communication_A_Current_Perspective> (дата обращения: 19.11.2020).
24. Bochner, S., Hesketh, B. Power Distance, Individualism/ Collectivism, and Job-Related Attitudes in a Culturally Diverse Work Group // Journal of Cross-Cultural Psychology, 25(2), 1994. // URL: <https://researchers.mq.edu.au/en/publications/power-distance-individualismcollectivism-and-job-related-attitude> (дата обращения: 22.03.2020).
25. Bosrock, M. M. European Business Customs & Manners: A Country-By-Country Guide, 2006.
26. Brooks, C. Going Global: How to Expand Your Business Internationally // Business News Daily, 2019. // URL: <https://www.businessnewsdaily.com/8211-expand-business-internationally.html> (дата обращения: 21.06.2020).
27. Bülow, A. M., Kumar, R. Culture and Negotiation. International Negotiation, 16(3), 2011. // URL: <https://www.researchgate.net/publication/284720571_Culture_and_Negotiation> (дата обращения: 3.04.2020).
28. Business Communication in France: the Do's and the Don'ts // Paris Attitude, 2018. // URL: <https://blog.parisattitude.com/en/business-communication-france-dos-donts> (дата обращения: 5.08.2020).
29. Business Etiquette in Latin America <https://www.kcba.org/kcba/streaming/Documents/COLLABORATIVE-Handout_1.pdf> (дата обращения: 10.08.2020).
30. Cardon, P. W. A Model of Face Practices in Chinese Business Culture: Implications for Western Businesspersons, 2009. // URL: <https://www.researchgate.net/publication/229937422_A_model_of_face_practices_in_Chinese_business_culture_implications_for_Western_Businesspersons> (дата обращение: 2.03.2020).
31. Carey, C. What is Etiquette? Why it is Important? // The School of Etiquette SA YouTube Channel. // URL: <https://www.youtube.com/watch?v=Yz4YN0aEUB0> (дата обращения: 29.01.2021).
32. Chen, G. M., Starosta, W. J. Foundations of intercultural communication // Boston; MA: Allyn & Bacon, 1998.
33. Cohen, L. Kassis-Henderson, J. Language use in establishing rapport and building relations: implications for international teams and management education // Management & Avenir, 2012. // URL: https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2012-5-page-185.htm (дата обращения: 02.04.2021).
34. Colombia Business Etiquette, Culture, & Manners // International Business Center. // URL: <https://www.cyborlink.com/besite/colombia.htm> (дата обращения: 10.06.2020).
35. Cook, P. G. The Rhetoricity of Cultural Literacy. Pedagogy: Critical Approaches to Teaching Literature, Language, Composition, and Culture, 2009. // URL: <https://paulgcookorg.files.wordpress.com/2017/07/the_rhetoricity_of_cultural_literacy_pe.pdf> (дата обращения: 2.03.2021).
36. Country comparison: What about the USA? // Hofstede Insights. // URL: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/the-usa/> (дата обращения 19.03.2021).
37. D’Angelo, M. International Business Etiquette From Around the World // business.com, 2020. // URL: <https://www.business.com/articles/so-international-business-etiquette-from-around-the-world/> (дата обращения: 21.06.2020).
38. De Mooij, M., Hofstede, G. The Hofstede model // International Journal of Advertising, 29(1), 2010. // URL: <https://www.researchgate.net/publication/242542837_The_Hofstede_model_Applications_to_global_branding_and_advertising_strategy_and_research> (дата обращения: 22.01.2021).
39. Dixon, H. Protocol and etiquette for doing business in Italy // Rochester Institute of Technology, 2000. // URL: <https://scholarworks.rit.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=1374&context=theses> (дата обращения: 1.03.2021).
40. Evason, N. Italian Culture // Cultural Atlas, 2017. URL: <https://culturalatlas.sbs.com.au/italian-culture/italian-culture-etiquette#italian-culture-etiquette> (дата обращения: 2.03.2021).
41. Fawkes, J. Public relations models and persuasion ethics: A new approach, 2007. // URL: <https://www.researchgate.net/publication/235301820_Public_relations_models_and_persuasion_ethics_A_new_approach> (дата обращения: 22.04.2020).
42. Flavell, H. Developing Indigenous Australian cultural competence: A model for implementing Indigenous content into curriculum // Journal of Teaching and Learning for Graduate Employability. – 2013. // URL: https://ojs.deakin.edu.au/index.php/jtlge/article/view/560 (дата обращения: 11.03.2021).
43. Galluccio M., Handbook of International Negotiation, Interpersonal, Intercultural, and Diplomatic Perspectives, 2015. // URL: <https://www.springer.com/gp/book/9783319106861> (дата обращения 19.03.2021).
44. Gannon M. J., Newman, K. L. The Blackwell handbook of cross-cultural management // Oxford: Blackwell Business, 2005.
45. Gates, S. The Negotiation Book: Your Definitive Guide to Successful Negotiating (Vol. Second edition) // Chichester, West Sussex, United Kingdom: Wiley, 2016.
46. Gelfand, M., Brett, J., The Handbook of Negotiation and Culture // Stanford, CA: Stanford Business Books, 2004. // URL: <http://www.unice.fr/crookall-cours/iup_cult/_docs/_Gelfand%202004%20Handbook%20of%20Negotiation%20and%20Culture.pdf> (дата обращения 21.06.2020).
47. Gesteland, R. R. Cross Cultural Business Behavior: Negotiating, Selling, Sourcing And Managing Across Cultures // Copenhagen Business School Press, 2005
48. Ghauri, P. N., Usunier, J. C. International Business Negotiations. 2nd ed. // Emerald Group Publishing, 2003. // URL: <http://www.mim.ac.mw/books/International%20Business%20Negotiations.PDF> (дата обращения: 11.06.2020).
49. Gibson, R. Intercultural Business Communication // Oxford University Press, 2008. // URL: <http://tesl-ej.org/ej33/r8.pdf> (дата обращения 19.03.2021).
50. Godin, P. Cross Cultural Negotiations // The Stitt Feld Handy Group, 2006. // URL: <https://sfhgroup.com/cross-cultural-negotiations/> (дата обращения: 02.12.2020).
51. Gunaydin, G., Selcuk. E., Zayas, V. Impressions Based on a Portrait Predict, 1-Month Later, Impressions Following a Live Interaction // Social Psychological and Personality Science, 2016. // URL: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1948550616662123 (дата обращения: 18.11.2020).
52. Haden, J. 10 Habits of Remarkably Polite People // Inc.com, 2014. // URL: <https://www.inc.com/jeff-haden/10-habits-of-remarkably-polite-people.html> (дата обращения: 01.10.2020).
53. Hall, E. T. Beyond Culture // New York: Doubleday, 1976. // URL: <http://www.fearofnature.com/beyond-culture-edward-t-hall> (дата обращения: 3.02.2020).
54. Hall, E. T. Silent Language // Garden City; New York: Doubleday, 1959.
55. Hall, E. T. The Hidden Dimension // New York: Doubleday, 1966. // URL: <http://index-of.es/z0ro-Repository-2/Cyber/03%20-%20General%20Science/The%20Hidden%20Dimension%20-%20Edward%20Hall.pdf> (дата обращения: 22.01.2021).
56. Hall, E. T. The Dance of Life. The Other Dimension of Time // New York: Doubleday, 1983. // URL: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/jar.39.4.3629870> (дата обращения: 13.01.2021).
57. Hall, E., Hall, M. Hidden Differences. Studies in International Communication. How to communicate with Germans // Hamburg, 1983.
58. Hall, S. 9 Body Language Tricks to Improve Your Negotiation Skills, 2014. // URL: <https://www.fastcompany.com/3032560/9-body-language-tricks-to-improve-your-negotiation-skills> (дата обращения: 07.02.2021).
59. Hills, M. D. Kluckhohn and Strodtbeck's Values Orientation Theory // Psychology and Culture, 2002. // URL: <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1040&context=orpc> (дата обращения: 15.04.2020).
60. Hirsch, E. Cultural literacy. The American Scholar, 1983. // URL: <http://www.jstor.org/stable/41211231> (дата обращения: 18.10.2020).
61. Hirsch, E. D., Jr. Cultural literacy, what every American needs to know // Boston: Houghton & Mifflin, 1987. // URL: <http://people.whitman.edu/~frierspr/hirsch%20cultural%20literacy.pdf> (дата обращения: 05.11.2020).
62. Hofstede, G. Cultural Differences in Teaching and Learning // International Journal of Intercultural Relations, Vol.10, Issue 3. // Amsterdam; Elsevier Science Ltd., 1986. // URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0147176786900155> (дата обращения: 17.10.2020).
63. Hofstede, G. Cultures and Organizations: Software of the mind: Intercultural Cooperation and its importance for survival // New York: McGraw-Hill, 1997. // URL: <https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd_edition%202010.pdf> (дата обращения: 17.10.2020).
64. Hofstede, G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context // Psychology and Culture, 2(1), 2011. // URL: <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc> (дата обращения: 6.06.2020).
65. Hofstede, G., Pedersen, J. P., Hofstede, G. Exploring Culture: Exercises, Stories and Synthetic Cultures // 2002. // URL: <https://geerthofstede.com> (дата обращения: 16.10.2020).
66. Hooker, J. Working Across Cultures // Stanford University Press, 2003. // URL: <https://www.sup.org/books/title/?id=4505> (дата обращения: 9.01.2020).
67. Huang, L. Cross-cultural Communication in Business Negotiations // International Journal of Economics and Finance, 2(2), 2010. URL: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijef/article/view/5907> (дата обращения: 2.04.2021).
68. Imai, L., Gelfand, M. J. The culturally intelligent negotiator: The impact of cultural intelligence on negotiation sequences and outcomes // Organizational Behaviour and Human Decision Processes, 112(2), 2010. // URL: <https://culturalq.com/wp-content/uploads/2016/06/OBHDP-2010-Imai-Gelfand.pdf> (дата обращения 19.03.2021).
69. International Business Etiquette. // Southeastern University, 2016. // URL: <https://thebestschools.org/magazine/international-business-etiquette/> (дата обращения: 3.08.2020).
70. International Negotiation: Cross-Cultural Communication Skills for International Business Executives // PON Harvard. // URL: <https://www.pon.harvard.edu/freemium/international-negotiations-cross-cultural-communication-skills-for-international-business-executives/> (дата обращения 19.03.2021).
71. Johnson, P. C. Cultural literacy, cosmopolitanism and tourism research. Annals of Tourism Research, 2013. // URL: <https://www.researchgate.net/publication/259510027_Cultural_literacy_cosmopolitanism_and_tourism_research> (дата обращения: 17.11.2020).
72. Jones, M. Doing Business in France: 8 Cultural Cues That Make (or Break) a Deal // IBT – International Business Times, 2011. // URL: <https://www.ibtimes.com/doing-business-france-8-cultural-cues-make-or-break-deal-368258> (дата обращения: 11.10.2020).
73. Kano Kikoski, C. A study of cross-cultural communication, Arabs and Americans: paradigms and skills // University of Massachusetts Amherst, 2014. // URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/220126659.pdf> (дата обращения: 8.07.2020).
74. Katz, L. Negotiating International Business - The Negotiator’s Reference Guide to 50 Countries Around the World, 2008. // URL: <http://www.leadershipcrossroads.com/resources/books/negotiating_international_business/> (дата обращения: 13.02.2021).
75. Kermeliotis, T. Doing business in China: Five tips for success // CNN Business, 2011. // URL: <https://edition.cnn.com/2011/10/21/business/china-business-investors-culture/> (дата обращения: 11.01.2021).
76. Khakhar, P., Rammal, H. G. Culture and business networks: International business negotiations with Arab managers // International Business Review, 22(3), 2013. // URL: <https://scholarworks.aub.edu.lb/handle/10938/12190> <https://www.sup.org/books/title/?id=4505> (дата обращения: 8.07.2020).
77. Kim, Y. Y. Cross cultural adaptation // Oxford university press, 2017. // URL: <https://oxfordre.com/communication/view/10.1093/acrefore/9780190228613.001.0001/acrefore-9780190228613-e-21> (дата обращения: 11.10.2020).
78. Kluckhohn, C. Values and Value-Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification. Toward a General Theory of Action // Harvard University Press, Cambridge, 1951. // URL: <http://dx.doi.org/10.4159/harvard.9780674863507.c8> (дата обращения: 15.04.2021).
79. Kluckhohn, Fl., Strodtbeck, F.L. Variation in Value Orientations // New York: Row Peterson, and comp., 1961. // URL: https://academic.oup.com/sf/article-abstract/40/3/272/2227331?redirectedFrom=fulltext (дата обращения: 15.04.2021).
80. Kruse, K. Why Successful People Never Bring Smartphones Into Meetings // Forbes, 2013. // URL: <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/12/26/why-successful-people-never-bring-smartphones-into-meetings/?sh=25bee41b3ffb> (дата обращения: 29.09.2020).
81. Le Blond, J. Ten tips for German business etiquette // The Local, 2013. // URL: <https://www.thelocal.de/20130325/48679/> (дата обращения: 15.04.2021).
82. LeBaron, M. Culture and Conflict // Beyond Intractability, 2003. // URL: <https://www.beyondintractability.org/essay/culture-conflict> (дата обращения 19.03.2021).
83. Lewis, R. Cross Cultural Communication: A Visual Approach // Warnford, 1999.
84. Lewis, R. D. When Cultures Collide // Boston; London: Nicholas Brealey International, 2006. // URL: <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/11/When-Cultures-Collide.pdf> (дата обращения: 01.03.2021).
85. Lintzén, J., Svedjeholm, A. The Impact of Culture on Business Negotiations between Swedish and US Businessmen, 2006. // URL: [https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1028337/FULLTEXT01.pdf](https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2%3A1028337/FULLTEXT01.pdf) (дата обращения: 13.05.2020).
86. Luenendonk, M. A Practical Guide to International Business Etiquette, 2018. // URL: <https://www.cleverism.com/practical-guide-international-business-etiquette/> (дата обращения: 14.01.2021).
87. Luomala H. T., Kumar R., Singh J. D., Jaakkola M. When an Intercultural Business Negotiation Fails: Comparing the Emotions and Behavioural Tendencies of Individualistic and Collectivistic Negotiators // Group Decision and Negotiation, 2015. // URL: <https://research.aston.ac.uk/en/publications/when-an-intercultural-business-negotiation-fails-comparing-the-em> (дата обращения 19.03.2021).
88. Malhotra, D. Control the Negotiation Before It Begins // Harvard Business Review, 2015. // URL: <https://hbr.org/2015/12/control-the-negotiation-before-it-begins> (дата обращения: 11.11.2020).
89. Manrai, L. A., Manrai, A. K. The influence of Culture in International Business Negotiations: A New Conceptual Framework and Managerial Implication // Journal of Transnational Management, 15(1), 2010. // URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15475770903584607> (дата обращения: 10.04.2021).
90. Martin, J. N., Nakayama, T. K. The Intercultural Communication in Contexts // Mountains View, 2000.
91. Matsumoto, D. R., Hwang, H. S. The Handbook of Culture and Psychology (Vol. Second edition) // New York: Oxford University Press, 2019. // URL: <https://oxford.universitypressscholarship.com/view/10.1093/oso/9780190679743.001.0001/oso-9780190679743> (дата обращения 19.03.2021).
92. Maude, B. Managing Cross-Cultural Communication. Principles and Practice, 2011.
93. Meyer, E. Building Trust Across Cultures // INSEAD Affiliate Professor of Organisational Behaviour, 2015. // URL: <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/building-trust-across-cultures-3844> (дата обращения 28.03.2020).
94. Moore, C. W., Woodrow, P. J. Handbook of Global and Multicultural Negotiation, 2010. // URL: <http://blogs.unpad.ac.id/teddykw/files/2012/06/Handbook-of-Global-and-Multicultural-Negotiation-Christopher-Moore.pdf> (дата обращения 20.05.2020).
95. Moore, J. H. The Etiquette Advantage: Rules for the Business Professional // Nashville, Tennessee: B&H Publishing Group, 1998.
96. Mullican, J. S. Cultural Literacy: Whose Culture? Whose Literacy? // English Education, 1991.
97. Negotiating in a Multicultural Business Environment. // CBS News, 2007. // URL: <https://www.cbsnews.com/news/negotiating-in-a-multicultural-business-environment/> (дата обращения: 4.09.2020).
98. Ott, U. F. The Influence of Cultural Activity Types on Buyer-Seller Negotiations: A Game Theoretical Framework for Intercultural Negotiations // International Negotiations, 16(3), 2011. // URL: <http://irep.ntu.ac.uk/id/eprint/34938/> (дата обращения: 9.02.2021).
99. Payne, N. How to do business in the Arab world // Entrepreneur Handbook, 2019. // URL: <https://entrepreneurhandbook.co.uk/business-in-the-arab-world/> (дата обращение: 8.07.2020).
100. Peleckis, K. International business negotiations: innovation, negotiation team, preparation // Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2014. // URL: [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) (дата обращения: 09.02.2021).
101. Powell, S. Geert Hofstede: Challenge of Cultural Diversity // Human Resource Management International Digest, 14(3), 2006. // URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09670730610663187/full/html?skipTracking=true> (дата обращения 28.03.2020).
102. Reynolds, K. How cultural differences impact international business // HULT International Business School, 2017. // URL: <https://www.hult.edu/blog/cultural-differences-impact-international-business> (дата обращения: 08.12.2020).
103. Reynolds, N, Simintiras, A., Vlachou, F, International business negotiations: Present knowledge and direction for future research // International Marketing Review, 20(3), 2003. // URL: <https://www.academia.edu/6869933/International_business_negotiations_Present_knowledge_and_direction_for_future_research> (дата обращения: 15.02.2021).
104. Salacuse, J. W. Intercultural Negotiation in International Business // Group Decision and Negotiation, 8(3), 1999. // URL: <https://ideas.repec.org/a/spr/grdene/v8y1999i3d10.1023_a1008660330550.html> (дата обращения: 9.11.2020).
105. Salacuse, J. W. Making Global Deal – Negotiating in the International Market Place // Boston; Houghton Mifflin, 1991. // URL: [https://link.springer.com/article/10.1023/A:1008660330550](https://link.springer.com/article/10.1023/A%3A1008660330550) (дата обращения: 18.02.2021).
106. Salacuse, J. W. Negotiating: The Top Ten Ways That Culture Can Affect Your Negotiation // IBJ, 2004. // URL: <https://iveybusinessjournal.com/publication/negotiating-the-top-ten-ways-that-culture-can-affect-your-negotiation/> (дата обращения: 13.02.2021).
107. Samovar, L. A., Porter, R. E. Communication between Cultures // Belmont; CA, 1991.
108. Scuderi, R. 15 Vital Business Etiquette Rules // American Express, 2012. // URL: <https://www.americanexpress.com/en-us/business/trends-and-insights/articles/15-vital-business-etiquette-rules/> (дата обращения: 22.10.2020).
109. Semnani-Azad, Z., Adair, W. L. The Display of “Dominant” Nonverbal Cues in Negotiation: The Role of Culture and Gender // International Negotiation, 2011. // URL: <https://uwaterloo.ca/culture-at-work-lab/sites/ca.culture-at-work-lab/files/uploads/files/IntlNeg%202011%20Dominant%20nonverbal%20cues.pdf> (дата обращения: 15.05.2021).
110. Shell, R. G. Bargaining for Advantage // New York, Penguin Books, 2006. // URL: <https://executiveeducation.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2018/08/shell-bargaining-for-advantage-intro-ch1.pdf> (дата обращения 22.05.2020).
111. Shliakhovchuk, E. After cultural literacy: new models of intercultural competency for life and work in a VUCA world, 2019. // URL: <https://www.researchgate.net/publication/331453186_After_cultural_literacy_new_models_of_intercultural_competency_for_life_and_work_in_a_VUCA_world> (дата обращения: 04.12.2020).
112. The Evolution of the Business Card // The Protocol School of Washington Blog (PSOW Blog), 2013. // URL: <https://www.psow.edu/blog/the-evolution-of-the-business-card/> (дата обращения: 10.04.2021).
113. Trager, G., Hall, E. Culture as Communication: A Model and Analysis // New York, 1954.
114. Trompenaars F., Woolliams P. Business across cultures // West Sussex: Capstone Publishing, 2003. // URL: [http://mis.kp.ac.rw/admin/admin\_panel/kp\_lms/files/digital/SelectiveBooks/Business/Business%20Across%20Cutures.%20[Fons,%20Trompenaars.].pdf.pdf](http://mis.kp.ac.rw/admin/admin_panel/kp_lms/files/digital/SelectiveBooks/Business/Business%20Across%20Cutures.%20%5BFons%2C%20Trompenaars.%5D.pdf.pdf) (дата обращения 23.02.2020).
115. Understand the local business culture // Department for International Trade. GOV.UK, 2020. // URL: <https://www.great.gov.uk/advice/prepare-to-do-business-in-a-foreign-country/understand-local-business-culture/> (дата обращения: 5.04.2021).
116. United States of America Business Etiquette, Culture, & Manners // International Business Center. // URL: <https://www.cyborlink.com/besite/us.htm> (дата обращения: 11.06.2020).
117. Uzialko, A. 15 International Business Customs That Could Make or Break a Deal // Business News Daily, 2018. // URL: <https://www.businessnewsdaily.com/5176-unusual-international-business-customs.html> (дата обращения: 3.07.2020).
118. Van Dyne, L., Ang, S., Tan, M. L. Cultural intelligence. Cambridge handbook on intelligence // Cambridge University Press, 2011. // URL: <https://www.cambridge.org/core/books/cambridge-handbook-of-intelligence/cultural-intelligence/20BD8F8280DE822190F31A57D6844981> (дата обращения: 8.05.2021).
119. Venezuela Business Etiquette & Culture // International Business Center. // URL: <https://www.cyborlink.com/besite/venezuela.htm> (дата обращения: 11.06.2020).
1. *Составлено автором по:* Hills, M. D. Kluckhohn and Strodtbeck's Values Orientation Theory // Psychology and Culture, 2002. // URL: <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1040&context=orpc> (дата обращения: 15.04.2020). [↑](#footnote-ref-1)
2. *Составлено автором по:* Fawkes, J. Public relations models and persuasion ethics: A new approach, 2007. // URL:<https://www.researchgate.net/publication/235301820_Public_relations_models_and_persuasion_ethics_A_new_approach> (дата обращения: 22.04.2020). [↑](#footnote-ref-2)
3. *Составлено автором по:* Salacuse, J. W. Negotiating: The Top Ten Ways That Culture Can Affect Your Negotiation // IBJ, 2004. // URL: <https://iveybusinessjournal.com/publication/negotiating-the-top-ten-ways-that-culture-can-affect-your-negotiation/> (дата обращения: 13.02.2021). [↑](#footnote-ref-3)