



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Дальневосточный федеральный университет»  
(ДФУ)

---

---

**ШКОЛА ИСКУССТВ И ГУМАНИТАРНЫХ НАУК**

Департамент социальных наук

Барсукова Екатерина Алексеевна

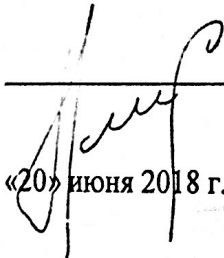
**МАНИПУЛЯЦИИ В ПЕРЕГОВОРАХ: МЕЖКУЛЬТУРНЫЙ АСПЕКТ**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
по направлению подготовки 37.03.02 Конфликтология,  
профиль «Конфликтология в межкультурных коммуникациях»

Владивосток  
2018

В материалах данной выпускной квалификационной работы не содержатся сведения, составляющие государственную тайну, и сведения, подлежащие экспортному контролю.

Директор Школы искусств и гуманитарных наук

  
Ф.Е. Ажимов  
«20» июня 2018 г.

Защищена в ГЭК с оценкой


Секретарь ГЭК

подпись \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ г.

Автор работы \_\_\_\_\_

«18» июня 2018 г.

Руководитель ВКР доцент, кандидат политических наук

  
(подпись) Ткачева Н. Н.  
(ФИО)

«18» июня 2018 г.

Назначен рецензент профессор, доктор

исторических наук

(уч. степень, ученое звание)

Тушков А. А.


(фамилия, имя, отчество)

«Допустить к защите»

Директор департамента

профессор

(уч. степень, ученое звание)

  
(подпись) И. Г. Кузина  
(и. о. фамилия)  
«19» июня 2018 г.

## Оглавление

Введение.....	3
1 Теоретический анализ манипуляций в переговорном процессе с учетом различия культур .....	7
1.1 Переговорный процесс как практика межкультурной коммуникации .....	7
1.2 Понятие манипуляции, виды манипуляций в переговорном процессе .....	17
1.3 Особенности использования приемов манипуляции в переговорах в России и Китае (национальные стили ведения переговоров в России и Китае) .....	25
2 Анализ применения манипуляций в деловых переговорах между представителями России и Китая.....	33
2.1 Программа и методика исследования манипуляций в переговорах между представителями России и Китая.....	33
2.2 Обработка и анализ результатов исследования.....	39
2.3 Разработка рекомендаций относительно нейтрализации манипуляций и технологий защиты от их деструктивного воздействия.....	51
Заключение .....	57
Список литературы .....	60
Приложение А .....	65
Классификация манипуляций в переговорах по А. Я. Кибанову .....	65
Приложение Б.....	67
Анкета.....	67
Приложение В.....	70
Распределение ответов респондентов о продолжительности деловых отношений с китайцами .....	70
Приложение Г .....	71
Распределение ответов респондента о соблюдении принципа «цель оправдывает средства» их коллегами по бизнесу .....	71
Приложение Д.....	72
Распределение ответов респондентов относительно легкости изменения мнения коллеги на переговорах.....	72
Приложение Е.....	73
Распределение ответов респондентов относительно того, легко ли вывести их коллегу или знакомого из себя .....	73
Приложение Ж.....	74
Распределение ответов респондентов относительно отношения их коллег и знакомых к компромиссу на переговорах .....	74
Приложение И .....	75
Распределение ответов респондентов относительно смены позиции на переговорах их коллег или знакомых .....	75
Приложение К.....	76
Распределение ответов респондентов относительно поведения их коллег на переговорах.....	76
Приложение Л.....	77
Распределение ответов респондентов относительно их мнения по поводу различия в поведении русских и китайцев в деловых переговорах .....	77
Приложение М.....	78
Тактики реагирования в переговорном процессе .....	78

## Введение

В современном обществе люди, так или иначе, непрерывно взаимодействуют друг с другом. По любым вопросам, касаются они личной сферы или же профессиональной, людям необходимо находить точки соприкосновения, уметь договариваться друг с другом. Каждый день люди обсуждают различные проблемы, новости, решают важные для них задачи и выстраивают общение с помощью определенных способов коммуникации.

Ярким примером такого взаимодействия можно считать переговоры, в процессе которых люди стараются договориться и зачастую приходят к взаимовыгодному решению и приемлемым для обеих сторон заключениям.

Переговоры на сегодняшний день являются неотъемлемой составляющей деловых отношений и, в частности, бизнес-общения, где потенциальные партнеры обсуждают различные стороны сотрудничества, рассматривают положительные и негативные аспекты взаимодействия и стремятся получить максимально выгодные для себя условия.

Переговорный процесс в современном деловом общении составляет также и ту основу, на которой выстраиваются отношения между представителями разных стран и культур. Международное деловое общение открывает новые возможности для реализации различного рода идей, имеет множество вариантов развития и является формой взаимодействия, направленной на получение большего количества прибыли и выгоды.

Сотрудничество между странами, как правило, отвечает интересам обеих сторон и позволяет им развиваться в более интенсивном темпе. Особенное внимание хотелось бы остановить на деловых отношениях России и КНР.

Сейчас Китай занимает одну из ведущих позиций в экономической сфере и является мощным полюсом в мировой экономике. Бесспорно, Китай для России является важным и выгодным экономическим союзником и партнером на различных уровнях сотрудничества. Тесное взаимодействие двух стран можно наблюдать как на уровне всей страны и глобальных проектов, так и в менее

масштабных личных встречах китайских и российских бизнесменов и представителей различных частных компаний<sup>1</sup>.

На таких встречах стороны, участвующие в переговорном процессе, желая достичь целей переговоров и стараясь убедить другую сторону пойти на уступки, могут использовать различные тактики, прибегать к многочисленным способам и техникам воздействия на настоящего или потенциального партнера. Среди наиболее распространенных приемов, с помощью которого осуществляется управление личностью, оказывается влияние на нее с целью получения какой-либо выгоды, можно выделить манипуляцию.

Манипуляция как специфический способ управления сознанием используется на всех уровнях социального взаимодействия людей – от межличностного общения до массовой коммуникации, и присуща различным культурам.

Актуальность исследования данной темы видится в том, что манипуляции в переговорах в разных формах явно или скрыто постоянно используются. В значительной степени они определяются культурными особенностями, которые важно изучать. Тем более, что эти знания могут принести не только ощутимую коммерческую выгоду, но и общее удовлетворение от понимания логики действий иностранного партнера, его истинных целей в переговорах и, в конечном итоге, это может способствовать установлению более доверительных, длительных и взаимовыгодных отношений.

Объект исследования – манипуляции в переговорах.

Предмет исследования – межкультурные особенности манипулирования в процессе проведения переговоров.

Цель работы: определить межкультурные особенности манипулирования в процессе проведения переговоров и выявить их значение в практиках переговоров.

---

<sup>1</sup> Буяров, Д. В. Современный Китай: Социально-экономическое развитие, национальная политика, этнопсихология / Д. В. Буяров. – М. : Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2011. С. 73.

Для достижения данной цели поставлены следующие исследовательские задачи:

- определить переговорный процесс как практику межкультурной коммуникации и на этой основе раскрыть роль культурных факторов в проведении переговоров;
- раскрыть понятие «манипуляция», ознакомиться с видами манипуляций, используемых в деловых переговорах;
- изучить национальные стили ведения деловых переговоров на примере России и Китая и выявить культурные особенности манипулирования.

Гипотеза исследования – существуют этнически обусловленные предпочтения в использовании манипуляции во время переговоров между представителями разных культур.

Методологическую основу дипломной работы составляют сравнительный метод, методы логических обобщений, метод вычисления элементарных статистик, метод статистического выявления связей, метод исследования – экспертный опрос, метод анкетирования.

Среди авторов, трудившихся над проблемой манипуляций можно выделить Г. В. Грачева, И. К. Мельника<sup>2</sup> с работой «Манипулирование личностью: организация, способы и технологии информационно-психологического воздействия», в которой раскрываются анализ и подходы к определению «манипуляция», основные технологии манипулирования личностью и т. д., И. В. Князеву<sup>3</sup>, которая изучает специфику и особенности манипуляций, М. Н. Ковешникову<sup>4</sup>, исследующую речевую манипуляцию и ее приемы. Среди исследователей переговорного процесса можно отметить Н. П.

---

<sup>2</sup> Грачев, Г. В. Организация, способы и технологии информационно-психологического воздействия / Г. В. Грачев, И. К. Мельник. – М. : Эксмо, 2003. – 288 с.

<sup>3</sup> Князева, И. В. Манипуляция общественным сознанием: сущность, исторические формы, трансформация: дис. ... канд. философ. н.: Воронежский гос. архитектурно-строительный у-т, Воронеж, 2011.

<sup>4</sup> Ковешникова, М. Н. Речевая манипуляция и приемы речевого манипулирования [Электронный ресурс] // Царскосельские чтения. – 2014. №XVIII. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/rechevaya-manipulyatsiya-i-priemy-rechevogo-manipulirovaniya> (дата обращения: 17.02.2018).

Громову, Е. И. Ренер, Л. В. Скопову<sup>5</sup> с работой «Особенности межкультурной коммуникации в переговорах», предметом изучения которых являются основные критерии, которые необходимо учитывать в процессе межкультурной коммуникации, а также проблему преодоления языкового барьера в процессе переговоров.

Среди зарубежных авторов феномен манипуляции рассматривали такие исследователи, как Р. Харрис<sup>6</sup> и Г. Шиллер<sup>7</sup> и др.

Научная новизна исследования заключается в том, что:

- в литературе представлено сравнительно мало информации по поводу использования манипуляций в переговорах между представителями разных культур, и данная работа является попыткой отчасти заполнить этот пробел;
- рассмотрены и структурированы виды манипуляций в переговорном процессе;
- проанализированы национальные стили ведения переговоров;
- выявлены основные особенности и элементы манипуляций, применяемые Россией и Китаем в деловом общении.

Практическая значимость исследования заключается в выявлении этнически обусловленных причин применения манипуляций, разработке практических рекомендаций, диагностике манипуляций и грамотного реагирования на них в процессе деловых переговоров с представителями Китая.

Работа включает в себя две главы, представляющие анализ теоретических источников рассматриваемой проблематики и практическое исследование, а также списка литературы и приложений с методиками исследования и обработанными результатами.

---

<sup>5</sup> Громова, Н. П., Ренер, Е. И., Скопова, Л. В. Особенности межкультурной коммуникации в деловых переговорах [Электронный ресурс] // Перевод и сопоставительная лингвистика. 2013. №9. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-mezhkulturnoy-kommunikatsii-v-delovyh-peregovorah> (дата обращения: 17.02.2018).

<sup>6</sup> Харрис, Р. Психология массовых коммуникаций: секреты воздействия управляющего сознания. / Р. Харрис. – М. : ОЛМА-ПРЕСС, 2001. – 445 с.

<sup>7</sup> Шиллер, Г. Манипуляторы сознанием / Пер. с англ./ Под науч. Ред. Я. Н. Засурского. – М. : Мысль, 1980. – 326 с.

# **1 Теоретический анализ манипуляций в переговорном процессе с учетом различия культур**

## **1.1 Переговорный процесс как практика межкультурной коммуникации**

В условиях развития современного мира очень важным представляется способность грамотно выстраивать отношения с людьми, умение располагать их к себе и находить особенный подход для каждого. Такими навыками должен обладать тот, кто стремится к успеху и достижению хороших результатов, особенно в профессиональной сфере. Для делового человека крайне необходимым является владение искусством общения, применяемом в процессе совместной деятельности с другими людьми.

Любую профессиональную деятельность сопровождают переговоры, главной целью которых является достижение соглашения, устраивающего все стороны, чаще всего, точки зрения которых расходятся по какому-либо вопросу.

По своей сути, любые переговоры, а особенно деловые, напоминают игру, в которой нужно одновременно быть гибким и уметь идти на уступки, идти на компромисс в менее важных вопросах и настаивать на своем и быть твердым в серьезных и значимых темах. Побеждает в переговорах более подготовленный и искусный, умеющий ясно и точно выражать свою позицию, обладающий способностями убеждать, оспаривать, приводить разумные и веские аргументы и доказательства, а также подвергать критике и выдавать справедливые оценки и замечания.

В деловой сфере переговоры являются неотъемлемой составляющей деятельности любой организации или компании и важным средством взаимодействия между потенциальными или действующими партнерами.

Предметом деловых переговоров являются составные части профессиональной деятельности, вызывающие интерес у обеих сторон и обсуждение конкретного вопроса с конкретной целью.



Помимо своей главной функции – принятия общего решения по поводу имеющихся проблем и спорных вопросов, переговоры выполняют также ряд других важных функций: информационную, означающую обмен точками зрения и заслушивание мнений без вынесения решения; коммуникативную, в рамках которой осуществляется налаживание контактов и каналов коммуникации; регулируемую – предназначенную для контроля и регуляции действий участников переговоров; деструктивную – действующую том в случае, когда целью переговоров является их срыв и т.д.<sup>8</sup>

В переговорном процессе можно выделить несколько основных стадий, таких как подготовка к переговорам, так называемое открытие переговоров, обсуждение нюансов и решение спорных вопросов, и затем закрытие переговоров.

Подробнее рассмотрим, что подразумевается под каждым этапом. Подготовка к переговорам – важнейший этап, поскольку закладывается основа предстоящего взаимодействия. Именно от этого этапа может зависеть дальнейший исход переговоров и достижение всех поставленных целей и задач, поэтому важно уделять должное внимание и ответственно относиться к каждому элементу подготовки.

Основными элементами принято считать:

1. Выделение главных средств ведения переговоров. То есть, человек, готовившийся к переговорам, должен понять, какие подходы и процедуры он будет использовать для того, чтобы достичь намеченного им результата, определить какие-либо вспомогательные материалы или оборудование, дополнительных специалистов, способных помочь в конкретном вопросе.

2. Установление контакта с другой стороной. Предполагается налаживание связи с помощью электронной почты или телефона, решение по поводу того, что все стороны заинтересованы в переговорах, а также

---

<sup>8</sup> Еремина, Ю. В. Деловое общение / Ю. В. Еремина. – М. : МГУТУ, 2007. С. 68.

договоренность насчет возможностей привлечения сторонних заинтересованных людей в лице партнеров, руководства, организаций и т.д.

3. Сбор и анализ необходимых данных. Собирается нужная информация об имеющих какое-либо отношение к предмету переговоров, лицах, организациях, всех важных аспектах и нюансах; также выделяются основные интересы каждой из сторон.

4. Составление плана переговоров. Происходит прогнозирование возможных результатов переговоров, рассматриваются возможные варианты и модели поведения, приблизительно определяются вопросы, по которым могут возникнуть спорные моменты.

5. Создание благоприятной атмосферы. К этому относится формирование комфортных и располагающих к взаимному доверию и отсутствию напряженности условий, психологическая подготовка участников переговоров.

Не менее важным этапом считается открытие переговоров, так как от открытия зависит первое впечатление, также способное повлиять на результаты встречи.

Значение этого этапа заключается в максимальном ослаблении напряженности путем неформальных разговоров, взаимных вопросов об интересах и хобби; уточняются также цели переговоров и их продолжительность. Навыки, которые безусловно пригодятся на данном этапе – активное слушание и грамотное выстраивание общения.

Этап обсуждения спорных вопросов и их решения предполагает определение наиболее значимых интересов сторон, разработку и формулировку различных предложений каждой из сторон, при этом подчеркивание выгодных положений, использование различных тактик общения, прощупывание сильных и слабых моментов, их оценка, а также определение готовности идти на уступки.

Закрытие переговоров характеризуется подведением итогов по всем обсуждаемым предложениям и выбором решения по предмету переговоров, разработанным совместными усилиями или же предложенным кем-то из

участников. Если переговоры прошли успешно, то их результатом будет являться подписание соглашения, контракта или договора о сотрудничестве<sup>9</sup>.

Переговорный процесс также является одним из наиболее значимых способов делового общения и сотрудничества между культурами. Роль межкультурных переговоров в таких областях, как например, экономика, политика и бизнес является важной составляющей интеграции, способствующей развитию современного мира<sup>10</sup>.

Взаимодействие деловых партнеров, бизнесменов, представляющих разные страны, становится все более распространенным явлением, обусловленным рядом факторов, таких как развитие средств коммуникации, расширение границ, возникновение широкой инфраструктуры и т.д.<sup>11</sup>.

В связи с тем, что в мире постоянно происходят различного рода изменения, в корне меняются технологии, многие страны отличаются непрерывным экономическим развитием, межкультурная коммуникация как важное общественное явление представляется важным объектом изучения для многих исследователей. Впервые понятие «межкультурная коммуникация» появилось в работе «Культура как коммуникация: модель и анализ», написанной американскими учеными Э. Холлом и Д. Трагером в 1954 году. Согласно их мнению, под межкультурной коммуникацией подразумевалась особая область отношений между людьми.

Немного позднее, в учебнике «Коммуникация между культурами» Л. Самоваром и Р. Портером было предложено понятие этого термина в практическом его значении – «общение, осуществляемое в условиях столь значительных культурно обусловленных различий в коммуникативной компетенции его участников, что эти различия существенно влияют на удачу,

---

<sup>9</sup> Иванова, Н. В. Искусство ведения бизнес-переговоров : учеб. пособие / Н. В. Иванова. – Казань, 2014. – С. 93.

<sup>10</sup> Самохина, Т.С. Эффективное деловое общение в контекстах разных культур и обстоятельств / Т. С. Самохина. – М. : Р. Валент, 2005. – С. 180.

<sup>11</sup> Громова, Н. П.. Особенности межкультурной коммуникации в деловых переговорах [Электронный ресурс] / Н. П. Громова, Е. И. Ренер, Л. В. Скопова // Перевод и сопоставительная лингвистика. 2013. №9. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-mezhkulturnoy-kommunikatsii-v-delovyh-peregovorah> (дата обращения: 17.02.2018).

или неудачу коммуникативного события»<sup>12</sup>. Под коммуникативной компетенцией понимается совокупность всех способов взаимодействия, их знание и правила функционирования при осуществлении коммуникации.

На сегодняшний день основное внимание уделяется межкультурной коммуникации и ее прикладному значению, которое выражается в изучении особенностей поведения людей, представляющих различные культуры и использующих различные культурно-языковые системы. Исследования подобного рода необходимы для таких профессиональных сфер, как наука, культура, образования и, конечно, бизнес. Таким образом, межкультурная коммуникация – это совокупность действий, навыков и компетенций, которыми необходимо владеть для более эффективного и грамотного взаимодействия с людьми, принадлежащими к другим культурам.

Межкультурные переговоры (межкультурная коммуникация) представляются как процесс, в котором стороны относятся к различным культурам, имеют определенные культурные различия и стремятся к достижению соглашения по интересующему их вопросу. Данный процесс не ограничивается преодолением языкового барьера и знанием иностранного языка, а требует, в том числе, компетенции в материальной и духовной культуре, вероисповедании, ценностях, нравственных установках, мировоззренческих представлениях, влияющих в совокупности на поведение партнеров и на ход переговоров<sup>13</sup>.

Поведение человека в переговорах обуславливается ценностями и нормами того общества и той культуры, к которой он относится. По этой причине, каждый участник межкультурного взаимодействия обладает определенным набором правил, определяющихся его культурной принадлежностью. И в связи с этим, представители различных культур,

---

<sup>12</sup> Онищенко, И. Г. Особенности деловых межкультурных коммуникаций [Электронный ресурс] // Вісник Маріупольського державного університету. Сер.: Філософія, культурологія, соціологія. - 2012. №3. С. 77. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-delovyh-mezhkulturnyh-kommunikatsiy> (дата обращения: 17.02.2018).

<sup>13</sup> Гришаева, Л. И. Введение в теорию межкультурной коммуникации / Л. И. Гришаева, Л. В. Цурикова. – М. : Академия, 2008. С. 97.

осуществляя общение напрямую, должны преодолевать множество барьеров, связанных не только с языковым различием, но и с прочими особенностями культуры.

Наличие социокультурной идентичности в переговорном процессе разных стран и их отличительные признаки в сфере делового общения складывается в национальные стили осуществления и ведения переговоров.

Выделяются две основные точки зрения по поводу того, какую роль играют национальные стили в переговорном процессе. В обоих случаях признается наличие культурных особенностей, однако мнения различаются, относительно их масштабов и значения в переговорах.

Согласно первой позиции, представленной У. Зартманом и М. Берманом, социокультурная идентичность является второстепенным фактором и отражает только те составляющие, которым не придается особого значения.

По мнению авторов, переговоры сами по себе являются универсальным процессом, в котором его участники не чувствуют культурных различий, национальные границы стерты и все действуют в одинаковых условиях в рамках общепринятых для переговоров правил. Это, своего рода, субкультура, в которой установлены свои язык и символы, а также определенные границы и требования, принимаемые всеми участниками.

У. Зартман и М. Берман считают, что глобализация мира и интеграционные процессы, характеризующиеся в данном случае взаимопроникновением культур и формированием одного стиля ведения переговоров, единого для всех, будут занимать ведущую роль в переговорах и способствовать тенденции к развитию.

Противоположной точки зрения придерживаются Р. Коэн и Г. Фишер и ставят культурные различия и национальные особенности, которые считают очень значительными, в центр переговорного процесса.

Именно в этих различиях исследователи видят причину трудностей, с которыми стороны, участвующие в переговорах, могут сталкиваться в результате взаимодействия<sup>14</sup>.

Аргументируя данную позицию, во-первых, справедливо утверждать то, что человек в наибольшей степени подвержен тому воздействию, оказываемому на него теми ценностями, традициями, обычаями и т.д., которым он был обучен с самого детства и которые были усвоены им в процессе взросления. Поэтому, в случае возникновения сложных и напряженных ситуаций, человек будет ориентироваться именно на них, а не на единую деловую культуру, которая установилась на более поздних этапах.

Во-вторых, переговоры представляются как форма сотрудничества и коммуникации представителей различных культур, а значит, являются также местом, где происходит некое испытание правил поведения, норм и традиций, которые каждая из сторон стремится сохранить и закрепить<sup>15</sup>.

Таким образом, исследователи подчеркивают то, насколько велики значимость и влияние культурных особенностей при ведении переговоров. Мы в своей работе будем придерживаться именно этой точки зрения.

Соответственно, для успешного ведения бизнеса необходимо знать и учитывать различные культурные факторы и особенности делового этикета в разных странах для того, чтобы научиться адаптироваться к ним и учитывать их при осуществлении деловых межкультурных переговоров.

Знание этикета является очень важным профессиональным качеством, которое необходимо все время поддерживать и развивать.

Этикет представляет собой совокупность определенных отобранных норм и правил общения и поведения, которым уделяется особое внимание и придается большое значение. Поэтому, для того, чтобы выстроить грамотные отношения и

---

<sup>14</sup> Стремовская, А. Л. Некоторые аспекты ведения международных переговоров [Электронный ресурс] // Российский внешнеэкономический вестник. – 2012. – №3. – С. 94. – Режим доступа <https://cyberleninka.ru/article/n/nekotorye-aspekty-vedeniya-mezhdunarodnyh-peregovorov> (дата обращения: 06.05.2018).

<sup>15</sup> Лебедева, М. М. Политическое урегулирование конфликтов: Учеб. пособие. / М. М. Лебедева. – М. : Аспект Пресс, 1999. С. 136-137.

установить прочные деловые связи с международными партнерами, стоит учитывать принципы делового этикета разных стран и культур<sup>16</sup>.

Рассмотрим роль такого культурного фактора в переговорах, как деловой этикет, на примере Китая и России. В России главным в проведении деловых встреч и переговоров является соблюдение этических норм и правил. Пунктуальность и вежливость – главные качества, которые присущи российскому деловому человеку, а уважение к партнеру и его времени – важная составляющая делового общения.

Деловые переговоры, осуществляющиеся на высоком уровне обязательно должны сопровождаться официальным дресс-кодом, грамотной поставленной речью и официальным стилем изложения. С помощью строгих костюмов, дорогих часов и других предметов роскоши русские бизнесмены стремятся показать свое общественное положение и статус.

После проведения встречи возможен обед или ужин и обмен подарками. На фуршеты всегда приглашают в самые дорогие и шикарные заведения, а подарки, как правило, дарят ненавязчивые и скромные, представляющие собой какой-либо сувенир, связанный с Россией.

Отмечается, что деловые люди в России – жесткие и строгие, не приемлющие никаких компромиссов и считающие, что это признак слабости. Вследствие этого, переговорный процесс воспринимается как противостояние, где обязательно кто-то должен одержать победу<sup>17</sup>.

Что касается Китая, можно сказать, что это страна, для которой важную роль играют складывающиеся веками традиции, лежащие в основе культуры китайского народа, в том числе и деловой ее составляющей. Для китайцев характерной чертой в переговорах является сдержанность в эмоциях и подчеркнуто официальный стиль поведения и одежды<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> Чекушкина, Е.Н. Роль делового этикета в международном общении / Е. Н. Чекушкина [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://study-english.info/article011.php> (дата обращения: 24.02.2018).

<sup>17</sup> Лейченко, О. Ф. Этикет ведения бизнеса на примере культуры Японии, Китая и России [Электронный ресурс] // Научные труды Дальрыбвтуза. – 2007. – №3. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/etiket-vedeniya-biznesa-na-primere-kultury-yaonii-kitaya-i-rossii> (дата обращения: 17.02.2018).

<sup>18</sup> Галеева, А. А. Китайская культура ведения бизнеса: особенности переговорного процесса // Культура в современном мире. – 2013. – №1. С. 12.

При обращении к китайцу, стоит называть его по фамилии и, например, официальной должности, обязательным является употребление связующего нейтрального обращения (господин/госпожа, мистер/миссис). Обращение по имени возможно тогда, когда он сам попросит об этом при условии длительного знакомства и сложившихся приятельских отношений.

В отличие от России, женщинам в Китае не принято при замужестве брать фамилию мужа и, соответственно, употребляться при обращении к женщине, она не должна.

В деловых отношениях в Китае при знакомстве с новыми людьми принято обмениваться двусторонними визитными карточками, которые должны быть оформлены на русском и китайском языках. При этом, важно, чтобы использовался упрощенный китайский язык, так как иное написание иероглифов практикуется только в отдельных регионах Китая.

Отношение к женскому полу в Китае также отличается от России. Довольно негативно воспринимаются попытки уступить место, предложить пройти вперед, помочь надеть верхнюю одежду и т.д. Также отрицательную реакцию китайцев вызывают любого рода касания: брать под руку, обнимать, хлопать по спине незнакомых и малознакомых людей, а особенно иностранцев, не принято<sup>19</sup>.

Китаец обязательно уступит вам очередь пройти вперед при входе в помещение. Если вашей целью является установить хорошие и теплые отношения, сначала необходимо отказаться от предложения войти первым. Пройти вперед китайца можно только после того, как он тоже откажется от такого предложения с вашей стороны<sup>20</sup>.

Для представителей Поднебесной очень важно суметь наладить неформальные отношения с зарубежным партнером: задаваемые вопросы о хобби, возрасте, семье, домашних животных и пр. действительно могут

---

<sup>19</sup> Шардаков, Б. А. Китай в зеркале делового этикета. [Электронный ресурс] // Секретарь-референт. – 2010. – №11. – Режим доступа: [https://www.profiz.ru/sr/11\\_2010/kitai\\_etiket/](https://www.profiz.ru/sr/11_2010/kitai_etiket/) (дата обращения: 16.05.2018).

<sup>20</sup> Льюис, Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию / Р. Д. Льюис. – М. : Дело, 1999. – 432 с.



интересовать китайца, а приглашение в рестораны и угощение национальной едой является вполне обычным. Однако, несмотря на это, в Китае принято разграничение бизнеса и личных дел и деловые отношения, как правило, носят официальный характер, исключая тесное взаимодействие.

При сотрудничестве с китайцами стоит учитывать их отношение ко времени, предпочтения по поводу места проведения деловых встреч, огромную роль социального статуса, а также обычай вручения подарков.

Относительно времени нужно знать, что любую важную бизнес-встречу необходимо тщательно планировать и предупреждать о ней за несколько недель или даже месяцев, так как перед переговорами китайцам важно изучить все аспекты и детали, собрать как можно больше информации о компании и документах, которые могли бы пригодиться в переговорах.

Ни в коем случае нельзя опаздывать на встречи с китайцами, а лучше приходить даже раньше назначенного времени, так как пунктуальность в Китае очень ценится, а опоздание рассматривается как оскорбление и, соответственно, может негативно сказаться на ходе и итогах переговоров. Сам процесс переговоров обычно длится достаточно долго по той причине, что китайцам свойственны скрупулезность и доскональное изучение всех тонкостей до того, как принять какое-либо решение. Поэтому нелишним будет задействовать специалистов, обладающих высокой квалификацией, разбирающихся во всех нюансах и отлично владеющих не только китайским языком, но и особыми терминами<sup>21</sup>.

Выбирая место, китайцы отдают предпочтение проведению переговоров у себя в компании или в каком-либо публичном месте. Деловая встреча всегда сопровождается приемом пищи. Для китайцев это важная часть переговоров, поэтому отказываться от еды не стоит, поскольку это может обидеть и оскорбить китайского партнера. Чтобы наверняка знать, будет ли обед и быть к нему готовым, можно запросить программу переговоров.

---

<sup>21</sup> Романова, М. П. Деловой этикет на Востоке : учеб. пособие / М. П. Романова. – М. : АСТ, 2005. С. 190.

В Китае огромное значение имеет ранг. То есть, непосредственное взаимодействие с китайскими бизнесменами лучше осуществлять человеку, имеющему высокий социальный статус, например, руководителю фирмы, а не его заместителю.

Далеко не последнюю роль отводят подаркам и различным сувенирам. Практика вручения подарков довольно распространена, однако делается это только по итогу всех соглашений и заключения всех намеченных сделок<sup>22</sup>.

Таким образом, на примере двух стран и разных культур можно заметить некоторые особенности, которые необходимо учитывать при осуществлении деловых отношений, в частности при ведении переговоров, а также важно применять знания о деловом этикете и менталитете той или иной культуры.

Делая вывод, можно говорить о том, что переговоры – важная составляющая деловых отношений, а переговоры как межкультурная коммуникация – один из способов взаимодействия и ведения дел между представителями разных стран и культур.

## **1.2 Понятие манипуляции, виды манипуляций в переговорном процессе**

Стоит отметить, что терминология манипуляции включает в себя обширный и объемный перечень понятий, объясняющий этот феномен с разных точек зрения, применяемых в различных науках и сферах<sup>23</sup>.

Например, когда говорят о манипуляциях в технике, имеют в виду сами действия, осуществляемые руками с различными рычагами, которые нередко называют манипуляторами.

В медицинской сфере под манипуляцией подразумевается осмотр какой-то части тела с использованием рук либо же медицинские процедуры, для которых необходима специальная ловкость и сноровка.

---

<sup>22</sup> Соловьев, Э. Я. Современный этикет и деловой протокол / Э.Я Соловьев. – М. : Ось-89, 2008. С. 250.

<sup>23</sup> Сирозетдинова, М. Ф. Многообразие подходов к определению манипуляции сознанием: возможности систематизации // Науч.-метод. электронный журнал «Концепт». – 2015. – №13. С. 4041.

В словарях, описывающих манипуляцию в политике, можно заметить, что под манипуляцией подразумевается процесс влияния на человека или управления им, имеющее скрытый и пренебрежительный характер. Такое определение манипуляции заменило ранее существующее понятие «макиавеллизм» (связано с именем итальянского политика Никколо Макиавелли, в работах которого главным принципом был «цель оправдывает любые средства»).

В психологической литературе манипуляция рассматривалась с нескольких позиций: с позиции инженерной психологии и психологии труда, в значении, используемом этологией («активное перемещение животными компонентов среды в пространстве»), и заимствованное из политических работ<sup>24</sup>.

Таким образом, в своем первоначальном значении манипуляция определяется как работа с рычагами, осуществление медицинских процедур, выполнение различных действий с предметами и т.п., требующие специального мастерства и сноровки при обращении.

Впоследствии, манипуляция превращается в одну из важных проблем, которые становятся интересны для изучения в рамках психологии, вследствие чего слово «манипуляция» стало употребляться и исследоваться в рамках межличностных отношений.

Постепенно манипуляция стала рассматриваться в переносном значении и появилась «метафора манипуляции», где объектами манипуляции выступают реальные люди, а не предметы.

Основные важные признаки, отличающие метафору психологической манипуляции, можно выразить в следующем:

- попытка превратить человека в марионетку и послушное орудие, то есть «прибрав к рукам»;
- обязательное сохранение иллюзии того, что человек принимает решения и действует самостоятельно;

---

<sup>24</sup> Доценко, Е. Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита / Е. Л. Доценко. – М. : ЧеРо, Из-во МГУ, 1997. С. 44.

– мастерство и сноровка манипулятора при выполнении техник управления и воздействия<sup>25</sup>.

Именно в данном значении рассматривается основное понимание манипуляции, привлекающее большое внимание ученых. На сегодняшний день существует огромное количество определений манипуляции, сформулированных различными исследователями.

Е. Л. Доценко изучил и проанализировал определения манипуляции, представленные такими авторами, как, например, Э. Шостром, Г. Шиллер, Дж. Рудинов и т.д. и, таким образом, выделил пять групп отличительных признаков, позволяющих получить наиболее полное представление о манипуляциях по критериям.

1. Родовой признак – психологическое воздействие.
2. Отношение манипулятора к другому как средству достижения собственных целей.
3. Стремление получить односторонний выигрыш.
4. Скрытый характер воздействия (как факта воздействия, так и его направленность).
5. Использование (психологической) силы, игра на слабостях.

Исходя из указанных признаков и критериев, на основе проведенного исследования и полученных данных, Е. Л. Доценко предложил следующее определение манипуляции: манипуляция – это вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями<sup>26</sup>.

В. П. Шейнов также изучал различные трактовки манипуляции, например: – духовное управление, осуществляемое в результате принуждения воздействием иррациональных и эмоциональных средств;

---

<sup>25</sup> Доценко, Е. Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита / Е. Л. Доценко. – М. : ЧеРо, Из-во МГУ, 1997. С. 46.

<sup>26</sup> Там же. С. 52-59.

- побуждение поведения посредством обмана, или игры на предполагаемых слабостях другого;
- скрытое принуждение, программирование мыслей, намерений, чувств, отношений, установок, поведения<sup>27</sup>;
- скрытое применение власти (силы) вразрез с предполагаемой волей другого, хорошо организованный обман;
- стратегия социального поведения в личных целях манипулятора, противоречащего собственным интересам (адресата);
- скрытое побуждение адресата к переживанию определенных состояний, принятию решений и/или выполнению действий, необходимых для достижения инициатором своих собственных целей<sup>28</sup>.

На основе указанных определений, систематизировав их, В. П. Шейнов выделил собственное. По его мнению, манипуляция – это скрытое управление, при котором инициатор достигает своих эгоистических целей, нанося ущерб адресату своего воздействия. При скрытом управлении адресату дается такая информация, исходя из которой он сам принимает решение (выполняет действие), запланированное инициатором<sup>29</sup>.

Интересной также представляется трактовка, выделенная Г. В. Грачевым и И. К. Мельником: манипуляцию они считают универсальным понятием, отражающим механизм скрытого психологического принуждения. Отличительной чертой психологических манипуляций, по их мнению, является отношение к партнеру по взаимодействию и общению не как к личности, обладающей самооценностью, а как к специфическому средству, посредством использования которого достигаются, как правило, скрывающиеся цели манипулятора, реализуются его интересы и удовлетворяются собственные потребности без учета интересов, воли и желаний другой стороны – человека, выступающего объектом манипуляций<sup>30</sup>.

<sup>27</sup> Шиллер, Г. Манипуляторы сознанием. Пер. с англ.: Науч. ред. Я. Н. Засурский. – М. : Мысль, 1980.

<sup>28</sup> Шейнов, В. П. Манипулирование сознанием / В. П. Шейнов. – Минск: Харвест, 2010. С. 8-9.

<sup>29</sup> Там же. С. 10.

<sup>30</sup> Грачев, Г. В. Манипулирование личностью. Организация, способы и технологии информационно-психологического воздействия / Г. В. Грачев, И. К. Мельник. – М. : Эксмо, 2003. С. 95.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что понятие манипуляция имеет множество толкований, в настоящее время в психологии используется «метафора манипуляции», обязательными признаками которой является скрытый характер, иллюзия самостоятельности у объекта манипуляции, а также обязательное знание приемов воздействия на человека и управления им.

Изучая и анализируя классификации манипуляций, в рамках межличностного взаимодействия можно выделить основные общие виды манипуляций.

Можно выделить классификацию манипуляций по мишеням, на которые направлено внимание и усилия манипулятора. Т. С. Кабаченко предложила выделять:

1. Побудители активности: потребности, интересы, склонности, идеалы. Манипулятор занимается изготовлением искусственных побудителей активности: потребностей, интересов, склонностей, идеалов – побудить, спровоцировать, направить. Основную задачу здесь манипулятор видит в том, чтобы «распалить» человека.

2. Регуляторы активности: смысловые, целевые и операциональные установки, групповые нормы, самооценка, мировоззрение, убеждения, верования. Манипулятор занимается формированием регуляторов активности: смысловых, целевых или операциональных установок, групповых норм, самооценки – убедить, настроить, внушить и т. п. Основную задачу здесь манипулятор видит в том, чтобы внушить, что так надо.

3. Когнитивные структуры: знания о мире, людях, сведения, которые обеспечивают информацией человеческую активность. Создание необходимых когнитивных структур: мировоззрения, убеждений, верований, знаний – обучить, убедить, известить, проинформировать. Простая сплетня может изменить очень многое в отношении одного человека к другому. Простая информация о том, что где-то «без охраны лежат деньги», может побудить на преступление.

4. Состав деятельности: способ мышления, стиль поведения, привычки, умения, навыки, квалификация. Формирование требуемого операционального состава деятельности: способа мышления, стиля поведения, привычки, умения, навыка, квалификации – обучить, вытренировать, выдрессировать, отработать. Шаг за шагом, от легкого к сложному, манипулятор добивается того, чтобы за ним повторяли.

5. Психические состояния: фоновые, функциональные, эмоциональные и т. п. Приведение в определенное психическое состояние: дестабилизация, усталость, нетерпеливость, нескритичность, сосредоточенность, подавленность, растерянность, нерешительность, эйфория и др. Самый простой пример – напоить человека, а потом ему пьяному внушить, что надо сделать что-то<sup>31</sup>.

С. Л. Братченко выделяет четыре вида особенностей, которые служат основаниями для классификации манипуляций. С их помощью можно понять специфические стороны человека, оказав воздействие на которые, можно повлиять на него.

1. Потребности человека («манипуляция потребностями»). Этот вид является самым распространенным, и широко используется в такой сфере, как, например, реклама. Именно чрезмерная потребность человека к удовольствию и комфорту позволяет воздействовать на него и управлять им.

2. Идеалы и ценности («духовная манипуляция»). Духовная манипуляция наиболее распространена в политической сфере и основывается на ценностях национальной или социальной принадлежности.

3. Интеллектуальные функции человека («интеллектуальная манипуляция»). В основе данной манипуляции лежит навязывание манипулятором выгодной ему точки зрения. Суть ее заключается в грамотной аргументации заданной человеком позиции и использование логики в рассуждении.

---

<sup>31</sup> Доценко, Е. Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита / Е. Л. Доценко. – М. : ЧеРо, Из-во МГУ, 1997. С. 121.

4. Чувства («манипуляция чувствами»). Такая манипуляция наиболее характерна для бытового общения – «если ты меня любишь, то...», также широко применяется в политике – «создание некоего образа, воздействующего на чувства определенной категории граждан»<sup>32</sup>.

Таким образом, были рассмотрены наиболее общие виды манипуляций, которые могут быть применимы во всех сферах взаимодействия. Для того, чтобы максимально приблизиться к теме исследования, целесообразно рассмотреть виды манипуляций, используемые в деловом общении.

К. Л. Гуленков виды манипуляций в деловом общении разделил на четыре основные условные группы. В них он указал признаки манипуляций, стремления манипулятора и занимаемые им позиции<sup>33</sup>.

Первая группа манипуляцией соотносится с оказанием давления на собеседника. Цель манипулятора в этом случае – поставить себя «выше» оппонента, показаться влиятельнее него и вести переговоры с позиции «сверху». Также основным стремлением является влияние на эмоциональное состояние партнера, заставив его ослабить уверенность в себе. При этом, манипулятор сознательно создает некомфортную для другой стороны обстановку, ограничивая время для принятия решения и используя повелительный тон.

Ко второй группе манипуляций относится применение в личных целях таких средств, как похвала, подарки, демонстрация уважения к партнеру, то есть все, что способно поднять ему самооценку. Такие манипуляции называются «дипломатическими» и направлены на то, чтобы расположить человека к себе и усыпить его бдительность. В подобном случае манипулятор занимает позицию либо равного партнера, либо менее компетентного, стараясь воздействовать «снизу».

В третьей группе манипуляций совмещены такие подходы, как информационный и логический. В таких манипуляциях воздействие оказывается

---

<sup>32</sup> Братченко, С. Л. Диагностика личностно-развивающего потенциала / С. Л. Братченко. – Псков: Б.и., 1997. С. 56-59.

<sup>33</sup> Стацевич, Е. Манипуляции в деловых переговорах: практика противодействия – 2-е изд. доп. / Е. Стацевич, К. Гуленков, И. Сорокина. – М. : Альпина Паблишер, 2012. С. 97.



не на чувства, а, в первую очередь, на его мышление, а характерным признаком является сокрытие различных фактов или, наоборот, перегруз информацией.

Четвертая группа манипуляций связана с привлечением третьих лиц. Манипулятор обращается к эксперту, ссылаясь на его авторитет или же ведет переговоры, разделяя функции с помощниками. При этом, дополнительное лицо, необходимое для усиления воздействия, может представлять из себя как реального человека, так и вымышленного.

А. Я. Кибановым представлена классификация манипуляций в переговорах, основанная на «правилах приличия» и «справедливости», а также манипуляции, направленные на унижение партнера<sup>34</sup> (Приложение А).

Г. В. Грачев и И. К. Мельник в своей работе «Манипулирование личностью» представили так называемые «манипулятивные игры», которые применяются в предпринимательской среде. К достаточно распространенным формам обмана и манипуляций недобросовестного предпринимательства можно отнести «создание ложного имиджа» и «игру на конъюнктуре»<sup>35</sup>.

Преувеличение или преуменьшение возможностей, то есть создание «ложного имиджа», относительно собственной персоны, деловых связей, финансового положения фирмы, характера предоставляемых товаров и услуг прежде всего характерно для начального этапа взаимодействия, когда стоит задача вовлечь в сотрудничество.

Что касается «Игры на конъюнктуре», это весьма распространенный в бизнесе прием построен на следующей закономерности переговорного процесса: «переговорная сила больше у той стороны, которая меньше заинтересована в заключении сделки». Проще это звучит следующим образом, «ну если не получается с вами, значит будем договариваться с другими». Манипулирование партнером с помощью этого приема создается путем создания у него ложного представления о наличии других возможностей у стороны, демонстрирующей

---

<sup>34</sup> Кибанов, А. Я. Этика деловых отношений : Учебник / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова. – М. : ИНФРА-М, 2008. С. 163-164.

<sup>35</sup> Грачев, Г. В. Организация, способы и технологии информационно-психологического воздействия / Г. В. Грачев, И. К. Мельник. – М. : Эксмо, 2003. С. 196.

большую «переговорную силу». В данном случае риск для манипулятора заключается в том, чтобы не переиграть со своим блефом и не оттолкнуть потенциального клиента. В качестве частного приема использования игры на конъюнктуре может служить демонстрация заключенных договоров с другими коммерческими партнерами на условиях более выгодных, чем те, которые обсуждаются на данный момент.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что понятие манипуляция имеет множество толкований, в настоящее время в психологии используется «метафора манипуляции», обязательными признаками которой является скрытый характер, иллюзия самостоятельности у объекта манипуляции, а также обязательное знание приемов воздействия на человека и управления им.

Были перечислены основные классификации манипуляций в деловом общении: связанные с оказанием давления на собеседника, с использованием похвалы, подарков, лести в личных целях, с воздействием на мышление, с привлечением третьих лиц, а также можно выделить «создание ложного имиджа» и «игру на конъюнктуре».

### **1.3 Особенности использования приемов манипуляции в переговорах в России и Китае (национальные стили ведения переговоров в России и Китае)**

Каждой стране присущи отличительные черты ведения дел и выстраивания деловой коммуникации, отделяющие ее от других культур и составляющие определенный набор характеристик, который складывается в национальный стиль ведения деловых переговоров<sup>36</sup>. Информация об этих стилях позволяет выявить особенности, хитрости и принципы, лежащие в основе деловой культуры, и помогающие грамотно, результативно и наиболее выгодно для себя

---

<sup>36</sup> Никифоров, О. А. Особенности национального характера при ведении предпринимательской деятельности – как аспект деловой культуры / О. А. Никифоров // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – №1. – С. 389-397.

осуществлять переговорный процесс, а также предоставляющие возможность выявить манипуляции, лежащие в основе межличностного взаимодействия.

Российский стиль ведения переговоров сформировался под влиянием нескольких факторов. Прежде всего, это советский период и сформировавшиеся в данный отрезок времени нормы, ценности, векторы поведения, стандарты делового общения. Важную роль также играют черты и особенности, присущие русскому национальному характеру<sup>37</sup>.

Участники переговоров в СССР высоко оценивались многими иностранными партнерами и характеризовались как успешные, квалифицированные профессионалы своего дела. Советским специалистам были присущи внимательность и знание предмета обсуждения, пунктуальность, а также строгое выполнение всех обязательств, принятых в процессе ведения переговоров. Не могло допускаться каких-либо нарушений и отклонений от договора, если он уже был подписан. Такое же поведение и отношение к делу требовалось и ожидалось и от зарубежных партнеров.

В качестве примера можно привести характеристику, которую давал русским бизнесменам американский предприниматель А. Хаммер. Он писал о том, что русские способны хорошо вести дела и ни в коем случае не стоит рассчитывать на их наивность при составлении контракта. Обращаясь к американским бизнесменам, он советовал им тщательно составлять договор, уделяя пристальное внимание каждой мелочи и слову, потому как «советская сторона заставит выполнить его до последней буквы, точно так же как она сама выполняет свои обязательства»<sup>38</sup>.

Среди положительных оценок существуют также и отрицательные. Советский стиль ведения переговоров характеризовался своей закрытостью и

---

<sup>37</sup> Ламин Морси, Т. Г. Контекстуальные и культурные особенности переговоров в туристическом бизнесе между носителями русского языка и русскоговорящими партнерами [Электронный ресурс] // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2014. – №5-2. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/kontekstualnye-i-kulturnye-osobennosti-peregovorov-v-turisticheskom-biznese-mezhdunositelyami-russkogo-yazyka-i-russkogovoryaschimi> (дата обращения: 17.02.2018).

<sup>38</sup> Стиль ведения переговоров, присущий россиянам. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://neznaniya.net/jekonomika/upravlenie/pravila-vedenija-peregovorov/1705-stil-vedeniya-peregovorov-prisuschiy-rossiyanam.html> (дата обращения: 06.05.18).

настороженностью: понимание компромисса как крайнего и вынужденного решения, проигрыша и проявления слабости; использование приемов, помогающих в получении преимуществ; нежелание идти на уступки; значительное завышение требований.

Советские участники переговоров всячески избегали тех решений, в которых присутствовала большая доля риска и всегда выбирали менее рискованный путь развития событий, тем самым ограничивая себя в инициативе предлагать свои варианты решения какого-либо вопроса и лишь оценивали предложения партнеров.

Большое внимание особенностям, исследованию и описанию русского национального характера уделял академик Д. С. Лихачев. Он пишет о том, что Россия в течение долгого времени находилась на пересечении торговых путей («путь из варяг в греки», из Европы в Китай и Индию), а значит русская культура включает в себя множество других народов, издавна связана с соседними странами и может определяться как универсальная и терпимая к культурам других народов. Данный факт способствовал слиянию различных культурных составляющих (прежде всего, западноевропейских и российских), формированию к ним интереса<sup>39</sup>.

Подобные исторические предпосылки и обстоятельства нашли свое отражение в особенностях ведения переговоров. Они проявляются в способности легко обрести общий язык с иностранными партнерами, умении подстраиваться под переговорный стиль той ли иной культуры, грамотно лавировать и использовать необходимые в определенные моменты модели поведения.

По мнению авторов, для отечественных переговорщиков характерны также:

1. Неожиданность принятия решения: жесткое следование своей позиции или же, наоборот, полное согласие с предложениями партнера.

---

<sup>39</sup> Артамонова, И. А. Деловая этика : учеб. пособие / И. А. Артамонова. – М. : МИИГАиК, ФЭУТ, 2012. С. 204.

2. Быстрая смена настроения и планов в отношении партнеров (эмоциональная составляющая советского, а теперь и российского стиля переговоров). Это означает то, что поведение и обстановка может резко меняться от дружеской и располагающей до довольно холодной и официальной.

3. Большое внимание, заостренное на общих целях переговоров и частичное игнорирование вопросов, затрагивающих способы достижения этих целей. Такая особенность в некоторых случаях может привести к затягиванию или к срыву переговорного процесса в принципе, если противоположная сторона, напротив, внимательна к выработке стратегий и поиску средств достижения конечной цели<sup>40</sup>.

Описывая российский национальный стиль делового общения большое внимание следует уделить тому, что очень многие российские предприниматели не обладают достаточным опытом делового взаимодействия и некоторой некомпетентностью в вопросах переговорной культуры в целом. Отечественные бизнесмены в основном являются ориентированными на стратегию захвата более выгодного и крупного куска и не воспринимают сотрудничество как наиболее верный способ взаимодействия. Ситуация конфликта представляется более предпочтительной и преимущественной. Опять же, сказываются советский стиль делового общения, в том числе особое понимание компромисса и старое отношение к нему<sup>41</sup>.

Еще одна важная тонкость, в которой наши российские бизнесмены уступают зарубежным партнерам – способность «торговаться». Находясь за границей, мы сильно переплачиваем за многие вещи, даже не узнав реального уровня цен и из-за привычки осуществлять покупки и сделки не торгуясь. Этим весьма активно и успешно довольно долгое время и пользовались иностранцы. Однако на современном этапе развития переговорной практики, такое поведение будет скорее исключением, чем закономерностью.

---

<sup>40</sup> Михайловская, Е. М. Тактические приемы ведения деловых переговоров // Молодой ученый. – 2014. – №4. – С. 582-584.

<sup>41</sup> Павлюк, А. К. Сравнение этикета деловых переговоров западноевропейских и азиатских стран / А. К. Павлюк, Д. А. Белявцева, С. О. Шипшина, И. Н. Дроздов. [Электронный ресурс] // Молодой ученый. – 2016. – №30. – С. 437-442. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/134/37567/> (дата обращения: 14.02.2018).

Таким образом, можно увидеть особенности российского стиля ведения переговоров, которые активно используются отечественными бизнесменами в процессе проведения деловых встреч и переговоров.

Описывая китайский стиль делового общения, первое, что можно отметить – нескрываемая враждебность и недоверие в отношении незнакомого иностранца. Поэтому, очень важно выстроить доверительные отношения, без которых результативное взаимодействие не представляется возможным.

Осуществление переговоров идет у китайцев в несколько четко разграниченных этапов: уточнение позиций (обмен информацией), их обсуждение (применение уловок, убеждение, уступки) и заключительный этап переговоров (подписание соглашения)<sup>42</sup>.

Китайцы никогда не признают чужой стиль ведения переговоров лучше своего, хоть и будут пытаться узнать о нем как можно больше. В процессе обсуждения китайские бизнесмены используют ряд характерных приемов, лежащих в основе знаменитых 36 китайских стратагем. Именно стратагемное мышление китайцев, а также конфуцианство и особенности КНР как государства формируют китайский национальный стиль ведения переговоров<sup>43</sup>.

К наиболее распространенным тактикам ведения переговоров относятся следующие.

1. Тактика изматывания. Использование фактора времени очень характерно для китайцев. Одна из 36 китайским стратагем звучит как: «В покое ожидать утомленного врага». Данное высказывание в современных переговорах может означать намеренно затянутое обсуждение незначительных вопросов, чрезмерное внимание на деталях, множественные перерывы в обсуждении, смена темы, перенос переговоров, просьбы о повторных формулировках проблемы и ее пояснении. Данная тактика позволяет вызвать у противоположной стороны чувство напряженности и неопределенности, заставляет нервничать и

---

<sup>42</sup> Погодаев В. С. Особенности китайского стиля ведения деловых переговоров // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – №2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/02/4103> (дата обращения: 20.02.2018).

<sup>43</sup> Льюис, Р. Д. Столкновение культур: Путеводитель для всех, кто делает бизнес за границей : учеб. пособие / Р. Д. Льюис. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. С. 457.

сомневаться в собственных тезисах и позициях, вынуждает поскорее закончить переговоры не в свою пользу. Особенно это относится к русским партнерам, которые стремятся скорее разобраться с рабочими вопросами и заняться личными делами.

2. Выдвижение сильно завышенных требований. Данная тактика применяется при обсуждении вопроса цены. Искусственное завышение цен позволяет китайцам маневрировать. Обсуждение цены – очень важный для них вопрос, поэтому изначально ими называется недопустимая для партнера сумма, которая в следствие обсуждения может опуститься до реальной и адекватной.

3. Ярко выраженная неприкрытая лесть. Несмотря на желание добиться для себя наиболее выгодных условий, китайцы никогда не пойдут на открытое столкновение и будут стараться сохранить спокойную атмосферу. Этот факт определяется одним из принципов конфуцианства, который гласит о том, что даже в борьбе джентльмен должен оставаться джентльменом. Именно поэтому, китайские бизнесмены часто прибегают к лести, восхваляя личные и деловые качества оппонента.

4. Демонстрация гнева. Такая тактика может быть применима в тех случаях, когда противоположная сторона заинтересована во взаимодействии именно с этими китайскими партнерами. Несмотря на то, что гнев и раздражение противоречат конфуцианским принципам, китайцы иногда все же могут позволить себе искусно изобразить гнев, с целью того, что иностранные партнеры могут испугаться потерять с ними связи и, вследствие этого, пойдут на уступки<sup>44</sup>.

5. Искусственно создаваемая безразличность к исходу переговоров. Данная уловка используется с целью изменить ход переговоров в свою пользу, выдвигая выгодные для себя условия и сильно завышая цены. Особенно работает тогда, когда переговоры ведутся на территории Китая, и китайцы знают о том, сколько времени и средств было потрачено на поездку, а соответственно и об

---

<sup>44</sup> Лейченко, О. Ф. Этикет ведения бизнеса на примере культуры Японии, Китая и России [Электронный ресурс] // Научные труды Дальрыбвтуза. – 2007. – №.3. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/etiket-vedeniya-biznesa-na-primere-kultury-yaponii-kitaya-i-rossii> (дата обращения: 17.02.2018).

ожидании от этих переговоров выгодного соглашения. Такая информация может стать хорошим козырем в руках китайцев, потому что страх уехать и не подписать долгожданный договор может помочь пойти на уступки.

6. Скрытые намеки или открытые заявления о намерении вести дела с кем-либо еще. Тактика обычно способна повлиять и на самих китайцев в случае ее использования против них, и рассчитана на то, что противная сторона может испугаться и удовлетворить требования китайцев.

7. Внимание на мелочах. Очень часто китайские предприниматели оборачивают слова партнеров против них самих. В процессе обсуждения китайцы внимательно слушают партнеров и очень точно конспектируют за ними, чтобы при возможности быть способными поймать партнеров на лжи и указать им на противоречия<sup>45</sup>.

Таким образом, были перечислены национальные стили ведения переговоров в России и в Китае, на основе которых можно заметить, какие манипулятивные техники применяются в разных культурах.

Обобщая материал первой главы, остановимся на наиболее важных пунктах.

В деловой сфере переговоры являются неотъемлемой составляющей деятельности любой организации или компании и важным средством взаимодействия между потенциальными или действующими партнерами.

Предметом деловых переговоров являются составные части профессиональной деятельности, вызывающие интерес у обеих сторон и обсуждение конкретного вопроса с конкретной целью.

Переговорный процесс также является одним из наиболее значимых способов делового общения и сотрудничества между культурами. Роль межкультурных переговоров в таких областях, как например, экономика, политика и бизнес является важной составляющей интеграции, способствующей развитию современного мира.

---

<sup>45</sup> Погодаев В.С. Особенности китайского стиля ведения деловых переговоров // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/02/4103> (дата обращения: 20.02.2018).



В деловых переговорах часто используются различные манипуляции. Под манипуляцией понимается вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями.

Можно выделить четыре основания, служащих для классификации манипуляций:

1. Потребности человека («манипуляция потребностями»).
2. Идеалы и ценности («духовная манипуляция»).
3. Интеллектуальные функции человека («интеллектуальная манипуляция»). В основе данной манипуляции лежит навязывание манипулятором выгодной ему точки зрения.
4. Чувства («манипуляция чувствами»).

Также выделяются манипуляции, которые соотносятся с оказанием давления на собеседника и манипуляции, в которых используются лесть, похвала и подарки.

Российские бизнесмены характеризуются неожиданностью в принятии решения, быстрой сменой настроения и планов в отношении партнеров.

Китайские бизнесмены используют такие виды манипуляций, как тактика изматывания, демонстрация гнева, искусственно создаваемая безразличность к исходу переговоров, скрытые намеки на сотрудничество с другой компанией.

## **2 Анализ применения манипуляций в деловых переговорах между представителями России и Китая**

### **2.1 Программа и методика исследования манипуляций в переговорах между представителями России и Китая**

Программа эмпирического исследования включает в себя четкое упорядоченное изложение важных частей: методологическую, включающую в себя формулировку проблемы и цели, выявление задач и гипотез, описание объекта и предмета исследования и методическую, предполагающую характеристику используемых методов исследования.

Начальным пунктом, отражающим практическую значимость проведения данного исследования, является постановка проблемы.

Проблемные вопросы нашего практического исследования:

- применяются ли на переговорах различные манипуляции и уловки?
- обусловлено ли использование манипуляций в переговорах этнической принадлежностью участников?
- различается ли использование манипуляций в переговорах в зависимости от этнической принадлежности участников?

Объектом эмпирического исследования являются российские участники деловых переговоров, осуществляющие сотрудничество с китайскими партнерами.

Предметом исследования является использование манипуляций в переговорном процессе.

Цель исследования – определить, обусловлено ли использование манипуляций в переговорном процессе культурными различиями.

В соответствие с целью эмпирического исследования поставлены следующие задачи:

- 1) подготовить список вопросов и разработать анкету для проведения экспертного опроса;

- 2) обработать и проанализировать результаты исследования;
- 3) сформулировать выводы по проблеме;
- 4) составить рекомендации с целью нейтрализации манипуляций и защиты от их деструктивного воздействия.

Гипотезы:

1. Русским и китайцам присуще использование определенных манипуляций в деловых переговорах.
2. Поведение русских и китайцев в деловых переговорах значительно отличается.
3. Представители России и Китая имеют достаточно схожие стили поведения в деловых переговорах.
4. Наиболее характерное поведение китайцев в деловых переговорах – первоначальное выдвижение сильно завышенных требований.

Интерпретация основных понятий.

Манипуляция – это вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями.<sup>46</sup>

Деловые переговоры – это форма делового общения, необходимая для достижения соглашения в том случае, когда стороны имеют либо совпадающие, либо противоположные интересы.

Межкультурная коммуникация – «общение, осуществляемое в условиях столь значительных культурно обусловленных различий в коммуникативной компетенции его участников, что эти различия существенно влияют на удачу, или неудачу коммуникативного события»<sup>47</sup>.

---

<sup>46</sup> Доценко, Е. Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита / Е. Л. Доценко. – М. : ЧеРо, Из-во МГУ, 1997. С. 52.

<sup>47</sup> Онищенко, И. Г. Особенности деловых межкультурных коммуникаций [Электронный ресурс] // Вісник Маріупольського державного університету. Сер.: Філософія, культурологія, соціологія. – 2012. – №3. С. 77. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-delovyh-mezhkulturnyh-kommunikatsiy> (дата обращения: 17.02.2018).

Предмет деловых переговоров – составные части профессиональной деятельности, вызывающие интерес у обеих сторон и обсуждение конкретного вопроса с конкретной целью.

Межкультурные переговоры – процесс, в котором стороны относятся к различным культурам, имеют определенные культурные различия и стремятся к достижению соглашения по интересующему их вопросу<sup>48</sup>.

Национальный переговорный стиль – отличительные черты ведения дел и выстраивания деловой коммуникации, отделяющие ее от других культур и составляющие определенный набор характеристик<sup>49</sup>.

Сбор эмпирических данных для подтверждения или опровержения гипотез данного исследования осуществлялся с помощью научных методов: экспертный опрос, анкетирование.

Экспертный опрос представляет из себя вид социологического опроса, респондентами которого являются компетентные, обладающие специфическими достоверными знаниями о проблеме, лежащей в основе практического исследования. Это особый тип людей с обширными профессиональными навыками, имеющими достаточный практический опыт работы с предметом изучения<sup>50</sup>.

Экспертный опрос проводится в несколько этапов, где каждый этап очень важен и необходим для проведения качественного исследования.

Во-первых, это формулировка цели и постановка задач, которые необходимо решить и проанализировать.

Во-вторых, необходимо сделать выбор в пользу одного из методов проведения опроса (это может быть интервью, беседа, письменный опрос, предполагающий сбор мнений, или анкетирование).

---

<sup>48</sup> Гришаева, Л. И. Введение в теорию межкультурной коммуникации / Л. И. Гришаева, Л. В. Цурикова. – М. : Академия, 2008. С. 97.

<sup>49</sup> Никифоров, О. А. Особенности национального характера при ведении предпринимательской деятельности – как аспект деловой культуры / О. А. Никифоров // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – №1. – С. 389.

<sup>50</sup> Добренъков, В. И. Методы социологического исследования / В. И. Добренъков, А. И. Кравченко. – М. : Инфра-М, 2004. С. 487.

В-третьих, следует разработать материалы и составить список вопросов, который соответствовал бы цели и задачам исследования.

Под следующим этапом подразумевается непосредственно выбор экспертов – компетентных в данном вопросе специалистов.

Последним шагом экспертного опроса является грамотное оформление и интерпретация результатов.

Данный метод социологического исследования используется, как правило, тогда, когда другие способы получения достоверной информации отсутствуют или же не в достаточной степени отражают цель исследования. Экспертный опрос будет подходящим в тех случаях, когда необходимо изучить специфические характеристики предмета исследования с помощью специалиста в этой области, которые не смогут раскрыться, например, в массовом опросе.

Когда формируется выборка в экспертном опросе, особое внимание уделяется не полу, возрасту или другим различным показателям, а непосредственно компетентности экспертов, уровню их профессионализма и опыту работы в той сфере деятельности, к изучению проблем которой они привлекаются.

Экспертный опрос не требует большого числа респондентов. Количество экспертов может быть разным, в зависимости от характера поставленной проблемы и целей.

Экспертный опрос имеет несколько важных особенностей, отличающих его от других методов.

Очень важными критериями отбора являются количество и качество респондентов. Их всегда меньше, но они обладают более высоким уровнем компетенций и квалификаций в конкретной исследуемой области. Поэтому, можно говорить о том, что численность, важность и авторитетность группы респондентов в случае применения экспертного опроса оценивается не столько количественными, сколько качественными показателями.

В нашем исследовании респондентами являются специалисты, имеющие обширный набор теоретических и практических знаний и навыков, необходимых

для осуществления делового взаимодействия с представителями другой культуры – китайской. Среди опрошенных – профессионалы, сотрудничающие с китайцами на протяжении длительного количества времени в таких сферах, как туризм, транспорт и логистика.

По роду информации экспертный опрос необходим для получения информации и знаний, которые недоступны исследователю и которые он не может изложить, опираясь на собственный опыт. В данном методе исследования нам необходимо выявить не типичность и обобщенность изучаемых данных, а найти нечто более глубинное и уникальное с помощью нестандартных и особенных знаний эксперта.

Те сведения, которые мы получаем в процессе проведения и анализа опроса эксперта используются не только для того, чтобы проверить выдвинутые научные гипотезы, но, и чтобы разобраться в новой области и как можно шире раскрыть проблему.

Обобщая, основной целью метода экспертного опроса является определение существенно важных аспектов изучаемой проблемы, повышение уровня надежности, достоверности и обоснованности получаемых сведений, анализ и составление выводов и практических рекомендаций на основе опыта и совокупности знаний экспертов.

Главным инструментом опроса экспертов в нашем исследовании выступает специально разработанная анкета, в соответствие с которой процедура опроса заключается в анкетировании экспертов.

Данная анкета подготовлена для сбора информации, позволяющей делать выводы и анализировать тактики поведения российских бизнесменов в ходе деловых переговоров, выявить на основе их ответов то, как ведут себя на переговорах представители Китая, получить информацию об использовании манипуляций и ознакомиться с их видами.

Вопросы, касались опыта и характера взаимодействия экспертов с китайскими партнерами, личностных характеристик, касающихся их поведения

и моделей поведения их коллег на переговорах, а также специфических вариантов ведения переговоров, относящихся к китайцам.

В целом, анкета выполнена с помощью линейной формы размещения и состоит из 16 вопросов. Среди них присутствуют открытые, подразумевающие свободное место для записи ответа, и такие виды закрытых вопросов, как альтернативные, где допускается выбор только одного варианта ответа, и полузакрытые, когда сначала перечисляются все возможные варианты ответов, а затем предоставляется место для собственного варианта ответа респондента (Приложение Б).

При составлении данной анкеты были соблюдены общие требования к содержанию вопросов анкеты:

1. Валидность (обоснованность) – степень соответствия вопроса анкеты показателям и характеристикам, которые исследуются.
2. Лаконичность – краткое, четкое изложение вопроса.
3. Однозначность – одинаковое понимание смысла, который вкладывается в вопрос, всеми респондентами.

Также для экспертного опроса существуют отдельные нормативные требования. К основным относят:

- грамотное обоснование необходимости в применении именно этой методики (массовый опрос в данном исследовании не является эффективным);
- тщательность подбора экспертов (компетентность, опыт, обширные знания);
- учет факторов, влияющих на суждения экспертов (в нашем случае, вопросы в анкете были сформулированы таким образом, чтобы можно было избежать вероятной субъективности экспертов при заполнении ими анкеты);
- сохранение полученных от экспертов результатов в исходном виде, исключая редактирование и искажение информации на всех этапах практического исследования.

Таким образом, была названа программа исследования, перечислены и описаны выбранные для исследования методики и обоснован выбор и количество необходимых респондентов.

## 2.2 Обработка и анализ результатов исследования

В практической части данной работы было проведено исследование, задачами которого было выяснить специфические модели поведения русских и китайцев на деловых переговорах.

С целью выявления определенных тактик поведения русских и китайцев в процессе деловых переговоров были опрошены респонденты – компетентные в вопросах делового взаимодействия с китайцами специалисты (представители России; в количестве 20 человек – достаточного для проведения экспертного опроса).

В результате проведенного анкетирования с помощью анкеты «Деловые переговоры с представителями Китая» были получены следующие данные.

Для того, чтобы выяснить, имеется ли у опрашиваемых опыт деловой коммуникации с китайцами, был задан вопрос: «Имеется ли у Вас опыт работы с представителями Китая?»

Ответы респондентов распределились следующим образом (таблица 1).  
Таблица 1 – Распределение ответов респондентов относительно опыта работы с представителями Китая

Категория ответов	% ответов	Количество человек
Да	100	20
Нет	–	0
Итого	100	20

Исходя из полученных данных, можно заметить, что все опрошенные эксперты (20 человек – 100 %) имеют опыт работы с представителями Китая, имели или имеют с ними тесные деловые связи, взаимодействует по вопросам,



касающимся организации бизнеса и деловых коммуникаций, а значит все специалисты, отвечающие на вопросы анкеты, являются компетентными в вопросах сотрудничества с китайцами, поэтому их ответы на все следующие вопросы можно считать достоверными и на их основе делать выводы и составлять рекомендации. Ответы респондентов, не имеющих опыта в деловом взаимодействии с представителями Китая, в исследовании не учитывались.

Для выяснения продолжительности деловых отношений с китайцами респондентам был задан вопрос: «Как долго Вы поддерживаете деловые отношения с представителями Китая?»

Ответы респондентов распределились следующим образом (Приложение В Таблица В.1).

На рисунке в приложении показано, что опыт сотрудничества с китайскими деловыми партнерами у опрашиваемых весьма различный – от полугода до 11 лет. Наибольшее число ответов было про опыт работы продолжительностью 5 лет.

Если находить среднее значение всех ответов, то получится, что средняя продолжительность делового взаимодействия с представителями Китая составляет примерно 5 лет.

Для получения информации о непосредственном участии респондентов в переговорном процессе с китайцами был задан вопрос «Участвуете ли Вы в деловых переговорах с представителями Китая»

Ответы респондентов распределились следующим образом: большинство опрошенных экспертов (90 % – 18 человек) принимают непосредственное участие в деловых переговорах с представителями Китая. Остальные 10 % – 2 человека в самих переговорах участия не принимают, но осведомлены об особенностях ведения деловых переговоров с китайцами и имеют опыт работы с ними.

Следующий блок вопросов представлен таким образом, что респонденты отвечали на вопросы, описывая поведение на переговорах своего знакомого или коллеги по бизнесу. Это было сделано для того, чтобы ответы респондентов

были максимально объективны, что в значительной степени влияет на качество проводимого исследования. Хотя в вопросах анкеты и не присутствует слова «манипуляция», которое для многих является конфликтогенным – способным спровоцировать конфликтную ситуацию, людям проще оценивать и анализировать не свои, а чужие поведение и личные качества. То, что многие респонденты, возможно, не стали бы отвечать о себе, они легко ответили о своих коллегах, не задумываясь о том, как это могут расценить. Однако, скорее всего, респонденты будут говорить о себе. А уровень открытости и честности при ответах должен повысился.

Для того, чтобы выяснить придерживаются ли их коллеги по бизнесу принципа «цель оправдывает средства», им был задан вопрос: «Придерживается ли он принципа «цель оправдывает средства» в отношениях с другими людьми?»

Ответы респондентов распределились следующим образом (Приложение Г Рисунок Г.1).

На диаграмме в приложении показано, что большинство респондентов (55 % – 11 человек) на данный вопрос выбрало вариант ответа «иногда», на основании чего можно сделать вывод, что принцип «цель оправдывает средства» не является основой взаимодействия с другими людьми, однако в некоторых случаях знакомые или коллеги респондентов по бизнесу не исключают использование различных средств, необходимых для достижения своих целей, какими бы они не были. Однако, стоит пояснить, что данный принцип направлен на мировоззренческую установку, и следование ему (или его отрицание) носит абсолютный характер. Поэтому ответ «Иногда» интерпретируется как «Да».

35 % респондентов (7 человек) ответили на данный вопрос утвердительно, что говорит о том, что их коллеги по бизнесу склонны оправдывать совершение не всегда положительных и моральных поступков важностью цели и ее быстрым достижением.

«Нет» – такой вариант ответа выбрали 10 % опрашиваемых (2 человека), позволяя прийти к заключению, что, несмотря на ценность, важность цели и

необходимость ее достижения, коллеги респондентов не будут выходить за грань и совершать поступки, которые нельзя расценить как честные и конструктивные.

Для выяснения того, легко ли можно изменить мнение коллеги респондентам был задан следующий вопрос: «Легко ли его заставить поменять свое мнение?»

Ответы респондентов распределились следующим образом (Приложение Д Таблица Д.1).

Анализируя ответы респондентов на данный вопрос, мы видим, что в основном (90 % – 18 человек) мнение их коллег можно поменять только в том случае, если будут приведены убедительные аргументы в пользу противоположной позиции. Соответственно, можно сделать вывод о способности респондентов к компромиссу – очень важному вопросу при проведении переговоров.

С целью выяснить, легко ли их коллега или знакомый начинает злиться и проявлять эмоции респондентам был задан вопрос: «Легко ли его вывести из себя?»

Ответы респондентов распределились следующим образом (Приложение Е Рисунок Е.1).

Таким образом, ориентируясь на рисунок, можно увидеть, что в большинстве своем (70 % – 14 человек) респонденты отвечали на данный вопрос «иногда», что означает то, что их коллеги по бизнесу иногда все же поддаются эмоциям и выходят из себя, но в основном их не так легко разозлить или заставить понервничать.

Остальные 30 % (6 человек) выбрали вариант ответа «нет», что можно интерпретировать так, что для того, чтобы вывести коллегу по бизнесу на эмоции, нужно очень постараться и использовать какие-либо особенные средства и приемы.

Для понимания отношения коллег и знакомых респондентов к компромиссу им было предложено ответить на: «Компромисс на переговорах для него:»

Ответы респондентов распределились следующим образом (Приложение Ж Таблица Ж.1).

Большинство опрошиваемых (65 % – 13 человек) определили отношение коллеги к компромиссу как к стратегии, при которой дальнейшие отношения развиваются по принципу «ты – мне, я – тебе» (т.е. возможность получения уступок от другой стороны в следующую встречу), то есть, как своеобразному тактическому ходу. Компромисс для них – средство, которое они используют целенаправленно ради получения выгоды.

25 % опрошиваемых (5 человек) определили отношение коллеги к компромиссу как к разумному подходу решения вопросов, то есть соглашения достигаются у них, как правило, на основе взаимных уступок.

10 % опрошиваемых (2 человека) определили отношение к компромиссу как к вынужденному решению, проявлению слабости. Такое отношение к компромиссу, согласно теоретическим источникам, присуще советскому стилю ведения переговоров, характеризующемуся своей закрытостью и настороженностью.

Для того, чтобы получить представление о том, меняет ли коллега или знакомый респондентов свои позиции во время переговоров был задан вопрос: «Во время переговоров меняет ли он свои позиции?»

Ответы респондентов распределились следующим образом (Приложение И Рисунок И.1).

На данный вопрос большинство экспертов (65 % – 13 человек) выбрало вариант ответа «сосредотачивается на выгодах, а не на позициях», что можно трактовать как то, что их коллеги по бизнесу или знакомые склонны определять и обсуждать перспективы и выгоды, а не тратить лишнее время на обсуждение позиций сторон и сосредоточиться на решении поставленных задач.

25 % (5 человек) ответило, что их коллега по бизнесу «твердо придерживается намеченных направлений», из чего можно сделать вывод о том, что для него важно сохранить выбранную стратегию поведения и не хочет ее менять.

10 % (2 человека) выбрали вариант ответа «легко», то есть их коллеги по бизнесу легко могут изменить свою позицию или мнение в процессе деловых переговоров.

Для выяснения характерного поведения коллег по бизнесу или знакомых респондентов на деловых переговорах респондентам было предложено ответить на вопрос: «Как ведут переговоры Ваши коллеги?», при этом был допустим выбор нескольких вариантов ответа.

Ответы респондентов распределились следующим образом (Приложение К Таблица К.1).

Анализируя ответы респондентов на данный вопрос, можно выделить несколько основных категорий ответов, которые выбирало большее количество респондентов. Из списка перечисленных особенностей поведения в деловых переговорах оказалось, что наиболее часто коллеги респондентов по бизнесу действуют следующим образом:

1) создают впечатление, что результат переговоров более важен потенциальному/действующему партнеру, чем им (55 % – 11 человек);

2) в начале переговоров стараются занять прочную позицию, характеризующуюся значительным завышением требований (50 % – 10 человек);

3) умеют подстраиваться под переговорный стиль той ли иной культуры 45 % – 9 человек

4) стремление перевести отношения с партнером/будущим партнером в более непринуждённые посредством совместного времяпровождения, напрямую не связанного с переговорами (40 % – 8 человек);

5) заостряют внимание на общих целях переговоров и частично игнорируют вопросы, затрагивающие способы достижения этих целей (35 % – 7 человек).

Варианты «неожиданно принимают решения: жесткое следование своей позиции или же, наоборот, полное согласие с предложениями партнера» и «отказываются идти на уступки» не выбрал ни один респондент. Это позволяет говорить о том, что такого рода поведение на переговорах не присуще

российским бизнесменам; их стиль делового взаимодействия не характеризуется полной бескомпромиссностью и неожиданностью в принятии решений.

Наименее часто используемыми тактиками поведения на переговорах по результатам исследования оказались: «демонстрируемая возможность заключить соглашение с конкурирующей компанией» (15 % – 3 человека) и «полностью соблюдают все пункты договора и требуют того же от партнеров» (25 % – 5 человек). Это означает, что данные приемы используются, но не являются характерными для большинства российских бизнесменов.

Для выявления используемых приемов для более быстрого достижения целей в переговорах респондентам было предложено ответить на открытый вопрос: «Какие Вы можете назвать приемы, которые используете Вы или Ваши коллеги для того, чтобы быстрее достичь своих целей, договориться на деловых переговорах с представителями Китая?»

Ответы респондентов можно разделить на несколько основных категорий, которые были распределены следующим образом (таблица 2).

Таблица 2 – Распределение ответов респондентов относительно приемов, использующихся в переговорах с китайцами

Группы ответов	% ответов	Количество человек
Особый упор на обозначение выгод для китайского партнера	20	4
Четкая формулировка целей и задач переговоров	25	5
Личное общение с собственником бизнеса	15	3
Уточнение и демонстрация взаимных интересов	15	3
Гибкость в переговорах	15	3
Общение на отвлеченные, интересные для китайцев темы	10	2

Окончание таблицы 2

Группы ответов	% ответов	Количество человек
Организация неформальных встреч	20	4
Ориентация на долгосрочное сотрудничество	15	3
Убеждение	5	1
Постоянная улыбка	5	1
Использование европейской внешности	10	2
Лесть	5	1

Для того, чтобы быстрее достичь своих целей на переговорах с представителями Китая, эксперты наиболее часто используют следующие приемы:

- четкая формулировка целей и задач переговоров (25 % – 5 человек);
- особый упор на обозначение выгод для китайского партнера (20 % – 4 человека);
- организация неформальных встреч (20 % – 4 человека).

Для того, чтобы понять, какое поведение респонденты не одобряют в процессе деловых переговоров им был задан о вопрос: «Что Вы не одобряете в стиле ведения переговоров коллег?»

Наиболее часто встречаемые ответы респондентов выглядят следующим образом:

1. Отсутствие гибкости (30 % – 6 человек).
2. Одобряют все (25 % – 5 человек).
3. Негативные эмоции (20 % – 4 человека).
4. Ложь (15 % – 3 человека).

С целью выяснения мнений респондентов по поводу того, отличается ли каждая страна определенным набором техник и приемов ведения деловых

переговоров был задан вопрос: «Согласны ли Вы с тем, что каждой стране присуще использование определенных техник ведения деловых переговоров?»

Ответы респондентов распределились следующим образом (рисунок 1).

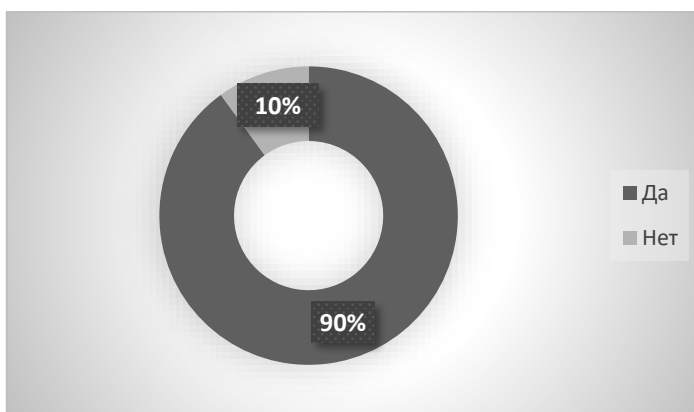


Рисунок 1 – Распределение ответов респондентов относительно их согласия с тем, что каждой стране присуще использование определенных техник ведения деловых переговоров

Большинство экспертов (90 % – 18 человек) считают, что для каждой страны характерен определенный набор техник и приемов ведения деловых переговоров, и только 10 % (2 человека) считают, что это не так.

С целью выявления различий в поведении на деловых переговорах у русских и китайцев респондентам был задан вопрос: «По вашему мнению, чем отличается поведение русских и китайцев в деловых переговорах?»

Ответы респондентов можно разделить на несколько основных категорий, которые были распределены следующим образом (Приложение Л Таблица Л.1).

Наиболее часто встречаемые ответы респондентов объединены в отдельные группы и выглядят следующим образом:

1. Скрытность китайцев (многое скрывают и недоговаривают) – 20 %.
2. Безответственность (несоблюдение китайцами пунктов контракта, их недобросовестность) – 20 %.
3. Меркантильность (китайцы более меркантильны) – 20 %.
4. Масштабы преувеличений и обмана (китайцы врут намного больше) – 20 %.



Из ответов респондентов видно, что китайцы являются более недобросовестными, скрытными, меркантильными и намного больше обманывают. Это можно объяснить с двух разных позиций: либо китайцы на самом деле в значительной степени отличаются от русских в данных характеристиках, либо эксперты старались показать себя и своих коллег в более хорошем свете (так как анкета подразумевает опрос только одной из сторон переговоров).

Для оценки используемых приемов для более быстрого достижения целей в переговорах со стороны китайцев респондентам было предложено ответить на вопрос: «Что из перечисленного характерно в деловых переговорах для китайцев?».

Ответы респондентов были распределены следующим образом. (таблица 3)

Таблица 3 – Распределение ответов респондентов относительно поведения китайцев в деловых переговорах

Категории ответов	% ответов	Количество человек
Намеренно затянутое обсуждение незначительных вопросов	25	5
Чрезмерное внимание к деталям	35	7
Множественные перерывы в обсуждении	30	6
Первоначальное сильное завышение требований, цен	75	15
Ярко выраженная неприкрытая лесть	35	7
Видимость безразличия к исходу переговоров	10	2

Окончание таблицы 3

Скрытые намеки или открытые заявления о намерении вести дела с кем-либо еще	50	10
Обязательные неформальные встречи (банкеты, домашние визиты и т.п.)	40	8
Присутствие на переговорах посредника – лица, имеющего деловые связи с обеими сторонами	15	3
Частое несоблюдение условий подписанного соглашения	25	5
Ничего из выше перечисленного	5	1
Другое (сдержанность в эмоциях)	5	1

Наиболее часто встречаемые ответы респондентов объединены в отдельные группы и выглядят следующим образом:

- первоначальное сильное завышение требований, цен (75 % опрошенных – 15 человек);
- скрытые намеки или открытые заявления о намерении вести дела с кем-либо еще (50 % опрошенных – 10 человек);
- обязательные неформальные встречи (банкеты, домашние визиты и т.п.) (40 % опрошенных – 8 человек).

На вопросы анкеты, выступая экспертами, отвечали в основном мужчины: 75 % – 15 человек; средний возраст респондентов – 29 лет (рисунок 2).

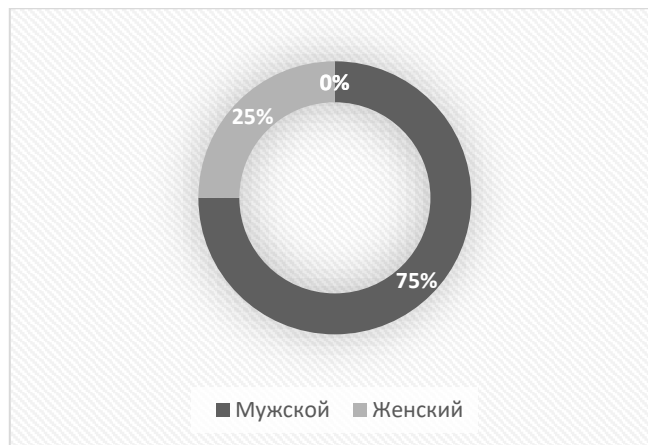


Рисунок 2 – Пол респондентов

Большинство респондентов относятся к возрастной категории 31-35 лет – 37 % (7 человек) (рисунок 3).

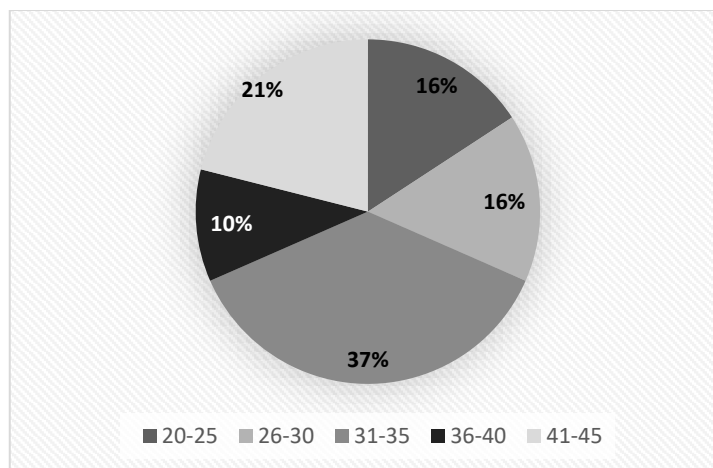


Рисунок 3 – Возраст респондентов

Таким образом, в результате проведенного исследования можно сделать вывод, что все специалисты, выступавшие экспертами, имеют различный опыт сотрудничества с представителями Китая в сфере деловых коммуникаций, но все обладают достаточно высоким уровнем практических знаний и навыков, владеют обширным объемом информации, а также то, что большинство опрошенных респондентов осознают наличие культурных различий в стиле ведения деловых переговоров и используют различные тактики для более быстрого достижения поставленных целей на переговорах с китайцами, учитывая эти различия. По итогам проведенного практического исследования также было выявлено, что наиболее распространенными видами манипулятивного поведения на деловых переговорах является: у русских –

создают впечатление, что результат переговоров более важен потенциальному партнеру, чем им; в начале переговоров стараются занять прочную позицию, характеризующуюся значительным завышением требований; у китайцев – также первоначальное сильное завышение требований, цен; скрытые намеки или открытые заявления о намерении вести дела с кем-либо еще.

Что касается выдвинутых гипотез, по результатам проведенного исследования, можно отметить, что гипотезы о том, что русским и китайцам присуще использование определенных манипуляций в деловых переговорах и о том, что наиболее характерным поведением китайцев в деловых переговорах является первоначальное выдвижение сильно завышенных требований, подтвердились. Гипотеза «представители России и Китая имеют достаточно схожие стили поведения в деловых переговорах» подтвердилась частично, потому что стили ведения деловых переговоров русских и китайцев имеют различную историческую и этническую обусловленность, но в них можно проследить схожие черты и использование аналогичных манипуляций.

### **2.3 Разработка рекомендаций относительно нейтрализации манипуляций и технологий защиты от их деструктивного воздействия**

На основе изученной информации, обзора литературных источников и анализа результатов эмпирического исследования разработан ряд общих и частных рекомендаций. Основные практические рекомендации можно выразить в следующих пунктах, заключающихся в необходимости:

- 1) знать переговорные особенности другой культуры;
- 2) осуществлять предварительную подготовку к переговорам с иностранными партнерами;
- 3) уметь идентифицировать (распознавать) манипуляции;
- 4) знать тактики реагирования на манипуляции и способы защиты от них.

Знание правил межкультурных переговоров безусловно должно входить в область компетенций каждого бизнесмена, сотрудничающего с представителями

другой страны. Можно выделить три аспекта, тесно связанных между собой, которые необходимо изучить прежде, чем вступать в деловые отношения с той или иной культурой.

Во-первых, это отношения между партнерами: насколько важны личные связи и контакты, отношение к неформальным аспектам взаимодействия, вопросы доверия, рекомендаций от других партнеров, необходимость присутствия посредника.

Во-вторых, вопрос «Как вести переговоры»: предпочтения, относительно места, обстановки и формы переговоров, разновидность предоставляемой информации и т.д.

В-третьих, стиль ведения переговоров: подходы к переговорам, отличия, специфика, этапы.

Подготовка к переговорному процессу в целом является очень важным этапом, к которому нужно относиться со всей ответственностью.

В качестве рекомендаций по изучению делового партнера, можно выделить следующее: до начала процесса переговоров необходимо получить как можно более полную и надежную информацию о потенциальном деловом партнере, определить положение на рынке и репутацию, особенности и виды деятельности, степень доверия, возможные перспективы, сведения о других участниках сделки.

Не менее серьезно стоит отнестись к подготовке информации о себе. Она должна содержать сведения о направлениях деятельности организации, ее особенностях, преимуществах, которые могли бы заинтересовать потенциального партнера. В информации о себе нелишним, также, будет указать опыт успешного сотрудничества с вашей организацией, включить туда положительные отзывы работы с вами, что для китайских бизнесменов является особенно важным и значимым.

Прежде чем начинать деловые переговоры с китайскими бизнесменами, необходимо, прежде всего, иметь в виду, что российский партнёр должен обладать хорошими знаниями по истории и традициям Китая. Такого рода

знания требуются для того, чтобы в процессе переговоров воздействовать на чувства и эмоции китайских партнеров, вызвать у них интерес к себе, как к партнеру, а также для выбора наиболее правильного и подходящего стиля поведения в процессе делового взаимодействия и должного представления своих предложений.

Прежде чем применять тактики реагирования на манипуляции, нужно знать, как их распознать. Для этого необходимо более подробно разобраться в видах манипулятивного воздействия и его признаки.

Среди возможных способов распознавания манипуляций можно выделить следующие: отслеживание изменений ситуации и анализ механизмов манипулятивного воздействия.

Отслеживание изменений ситуации позволяет обнаружить эффекты, которые составляют особенности манипуляции. Безусловно, все люди имеют разные знания и по-разному способны чувствовать на себе давление и воздействие, однако каждый, в той или иной степени может реагировать на довольно обширный спектр признаков манипулирования.

Общим признаком наличия манипуляций является нарушение баланса некоторых элементов взаимодействия, таких как:

- дисбаланс в распределении ответственности за совершаемые действия и принимаемые решения;
- наличие силового давления;
- нарушение сбалансированности элементов ситуации (необычность мишеней воздействия (темы разговоров, смена направлений беседы и пр.), необычность компоновки или подачи информации, смешение акцентов значимости на второстепенные детали и т. п.);
- несоответствия в поведении партнера.

В качестве рекомендации относительно нейтрализации и тактики реагирования на манипулятивные уловки, можно определить следующее.

Существует три наиболее общих метода нейтрализации манипуляций в деловых переговорах.

Можно выделить метод под названием «Мимо ушей», который заключается в уходе от обсуждения, уклонении от прямых вопросов или же перевод темы дискуссии в другое русло. Цель данного метода заключается в том, что он позволяет выиграть время и, тем самым, уклониться от манипуляции.

Второй метод – «Расставить точки над i». Используя этот метод, вы прямо заявляете о том, что вы осознаете наличие психологического давления и понимаете то, с какой целью это совершается.

Третий метод – котрманипуляция. Он означает использование встречных манипулятивных приемов, позволяющих сбить оппонента с мысли и правильного решения. Цели встречной манипуляции состоят не только в том, чтобы «обезвредить» манипулятора, но и в том, чтобы добиться решения деловой проблемы с учетом собственных интересов.

Однако, данный метод рекомендуется использовать очень осторожно и, по возможности, только в крайних случаях, когда вы понимаете, что другие методы не работают, поскольку ситуация, когда применяются контрманипуляции, может легко перерасти в конфликтную, вскрыв противоречия и обострив отношения.

Также в качестве рекомендаций, хотелось бы предоставить к анализу и изучению таблицу «Тактики реагирования на манипулятивные приемы в переговорном процессе», указанную в работе Скаженика Е. Н. «Деловое общение»<sup>51</sup>, где указаны манипулятивные приемы и тактики реагирования на них (Приложение М Таблица М.1).

В результате практического исследования были выявлены приемы, которые чаще всего применяются китайскими бизнесменами на переговорах. В соответствии с этими данными выделены основные принципы делового взаимодействия с китайцами.

В ответ на завышенные требования и цены обязательно нужно торговаться. Это одно из самых главных правил в деловом общении с представителями Китая. Согласно китайскому менталитету, если вы не торгуетесь, то вы, по мнению

---

<sup>51</sup> Скаженик, Е. Н. Деловое общение. / Е. Н. Скаженик. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006. С. 163-164.

китайца не умеете вести дела и теряете его уважение китайца. Для китайского бизнесмена торг – целая философия, форма взаимодействия с партнером и основной способ ведения бизнеса.

На заявления китайских бизнесменов вести дела с кем–то еще, необходимо четко давать им понять, что вы не зависите от них и их предложений. Подразумевается, что иностранцы должны испугаться потерять контракт и пойти на уступки, однако на самом деле, результат переговоров для китайцев является не менее важным. Поэтому отвечать нужно тем же или же применять такую уловку в деловых переговорах, как «искусственно созданное безразличие к успеху или неудаче встречи».

В деловых переговорах побеждает тот, кто окажется более способным в применении различных психологических приемов, в быстром распознавании манипуляций и реагировании на них, а также выстраивании грамотной стратегии ведения переговоров и четкой аргументации своей позиции.

Таким образом, были проанализированы результаты исследования и выявлены основные характеристики поведения русских и китайцев в процессе деловых переговоров, используемые ими манипулятивные приемы, а также разработаны рекомендации, относительно распознавания манипуляций, грамотного реагирования на них и повышения уровня межкультурных компетенций.

Обобщая материал второй главы, кратко остановимся на наиболее важных ее пунктах.

В ходе исследования использовался метод экспертного опроса, основной целью которого является определение существенно важных аспектов изучаемой проблемы, повышение уровня надежности, достоверности и обоснованности получаемых сведений, анализ и составление выводов и практических рекомендаций на основе опыта и совокупности знаний экспертов.

Главным инструментом опроса экспертов в нашем исследовании выступает специально разработанная анкета, в соответствие с которой процедура опроса заключается в анкетировании экспертов.



В результате проведенного исследования можно сделать вывод, что все специалисты, выступавшие экспертами, имеют различный опыт сотрудничества с представителями Китая в сфере деловых коммуникаций, но все обладают достаточно высоким уровнем практических знаний и навыков, владеют обширным объемом информации, а также то, что большинство опрошенных респондентов осознают наличие культурных различий в стиле ведения деловых переговоров и используют различные тактики для более быстрого достижения поставленных целей на переговорах с китайцами, учитывая эти различия.

В качестве рекомендаций можно выделить три основных универсальных метода реагирования на манипуляции: «мимо ушей», «точки над і», «контрманипуляция», а также анализ и изучение таблицы «Тактики реагирования на манипулятивные приемы в переговорном процессе», указанную в работе Скаженика Е. Н. «Деловое общение»<sup>52</sup>.

---

<sup>52</sup> Скаженик, Е. Н. Деловое общение. / Е. Н. Скаженик. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006. – 180 с.

## Заключение

Манипуляция как специфический способ управления сознанием используется на всех уровнях социального взаимодействия людей – от межличностного общения до массовой коммуникации, и присуща различным культурам. Переговоры не являются исключением и представляют собой процесс, в котором манипуляции явно или скрыто постоянно используются в разных формах.

Применение манипуляций в деловых переговорах объясняется различными факторами: это может быть обусловлено как самой спецификой переговоров, их целей и задач; личностными психологическими особенностями участников переговоров, их жизненными принципами и ценностными ориентациями.

Помимо перечисленных факторов нельзя отрицать влияние на поведение и использование манипулятивных техник культурных особенностей участников переговоров. Переговоры, как один из способов осуществления межкультурной коммуникации, являются столкновением разных обычаев, традиций и устоев. Они связаны с историческим развитием, национальным характером и прочими составляющими культуры, которые в совокупности определяют направление поведения и расположенность к использованию манипуляций.

В рамках теоретического изучения манипуляции в переговорном процессе и анализа различных публикаций и источников мы получили представление о культурных особенностях деловых представителей России и Китая, изучили исторические аспекты развития этих стран и особенности национального стиля и этикета делового взаимодействия в рамках переговоров.

Таким образом, китайский стиль ведения переговоров связывается с древними китайскими традициями, учением Конфуция и знаменитым стратагемным мышлением, в основе которого лежат разнообразные ловушки, хитрости и обманные приемы, позволяющие достичь превосходства в любой сфере.

Что касается, российского стиля ведения деловых переговоров, то необходимо отметить влияние советских норм и моделей взаимодействия, характеризующиеся своей закрытостью и настороженностью. В соответствие с ними можно отметить осторожность, намеренное завышение требований к партнеру, отношение к компромиссу как к проявлению слабости.

В ходе эмпирического исследования был проведен экспертный опрос, инструментом которого была специально разработанная авторская анкета. Была предпринята попытка выявить используемые виды манипуляций в деловых переговорах, с учетом этнической принадлежности их участников.

Большинство опрошенных респондентов осознают наличие культурных различий в стиле ведения деловых переговоров и используют различные тактики для более быстрого достижения поставленных целей на переговорах с китайцами, учитывая эти различия.

На основе полученных данных было установлено, что наиболее распространенными видами манипулятивного поведения на деловых переговорах является: у русских – создают впечатление, что результат переговоров более важен потенциальному партнеру, чем им; в начале переговоров стараются занять прочную позицию, характеризующуюся значительным завышением требований; у китайцев – также первоначальное сильное завышение требований, цен; скрытые намеки или открытые заявления о намерении вести дела с кем-либо еще, что может говорить о том, что китайцы обладают большей информацией о данном рынке.

Таким образом, можно подтвердить выдвинутую в работе теоретическую гипотезу, утверждающую, что существуют этнически обусловленные предпочтения в использовании манипуляции во время переговоров между представителями разных культур. Однако, при этом, у русских и китайцев выявлена схожесть в некоторых видах используемых манипуляций.

Исходя из результатов исследования, можно дать ряд практических рекомендаций, направленных на быструю идентификацию манипулятивных приемов в переговорах, грамотное, в плане достижения поставленных целей и

сохранения деловых отношений, реагирование на манипуляции, а также на повышение уровня знаний и навыков, связанных с расширением сферы межкультурной компетенции для более выгодного и рационального межкультурного взаимодействия.

Основные практические рекомендации можно выразить в следующих пунктах, заключающихся в необходимости:

- 1) знать переговорные особенности другой культуры;
- 2) осуществлять предварительную подготовку к переговорам с иностранными партнерами;
- 3) уметь идентифицировать (распознавать) манипуляции;
- 4) знать тактики реагирования на манипуляции и способы защиты от них.

На сегодняшний день существуют различные виды семинаров и тренингов: рассказывающих о феномене манипуляции, где можно подробнее ознакомиться с понятием и видами манипуляций и попрактиковаться в применении манипуляций и противостоянии манипулятивным техникам; обучающих искусству ведения переговоров, где можно ознакомиться с основными стратегиями и принципами переговоров, рассмотреть стадии переговоров и изучить шаги подготовки к ним. Посещение подобных мероприятий будет нелишним, если человек стремится к успеху в данной сфере деятельности.

## Список литературы

1. Анцупов, А. Я. Конфликтология: учебник / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 591 с.
2. Артамонова, И. А. Деловая этика : учеб. пособие / И. А. Артамонова. – М.: МИИГАиК, ФЭУТ, 2012. – 224 с.
3. Бабюк, М. И. Социальная манипуляция: Философский анализ: дис. ... канд. философ. н. / М. И. Бабюк. – Москва, 2004. – 125 с.
4. Белозерцева, Я. И. Деловой этикет в Китае // Языки. Культуры. Перевод. – 2015. – № 1. – С. 327-333.
5. Братченко, С. Л. Диагностика личностно-развивающего потенциала / С. Л. Братченко. – Псков: Б.и., 1997. – 68 с.
6. Буяров, Д. В. Современный Китай: Социально-экономическое развитие, национальная политика, этнопсихология / Д. В. Буяров. – М. : Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2011. – 297 с.
7. Бычихина, О. В. Анализ основных коммуникативных моделей российского и китайского бизнес-дискурсов // Вестник НГПУ. – 2014. – №5 (21).
8. Галеева, А. А. Китайская культура ведения бизнеса: особенности переговорного процесса // Культура в современном мире. – 2013. – №1. – 14 с.
9. Гестеланд, Р. Кросс-культурное поведение в бизнесе: учебник / Под ред. Р. Гестеланда. – М. : Баланс-Клуб, 2003. – 189 с.
10. Грачев, Г. В. Организация, способы и технологии информационно-психологического воздействия / Г. В. Грачев, И. К. Мельник. – М. : Эксмо, 2003. – 288 с.
11. Гришаева, Л. И. Введение в теорию межкультурной коммуникации / Л. И. Гришаева, Л. В. Цурикова. – М. : Академия, 2008 – 156 с.
12. Громова, Н. П. Особенности межкультурной коммуникации в деловых переговорах / Н. П. Громова, Е. И. Ренер, Л. В. Скопова // Перевод и сопоставительная лингвистика. – 2013. – №9. [Электронный ресурс]. – Режим

доступа:<http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-mezhkulturnoy-kommunikatsii-v-delovyh-peregovorah>

13. Грушевицкая, Т. Г. Основы межкультурной коммуникации / Т. Г. Грушевицкая, В. Д. Попков, А. П. Садохин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 352 с.
14. Добренъков, В. И. Методы социологического исследования / В. И. Добренъков, А. И. Кравченко. – М. : Инфра-М, 2004. – 768 с.
15. Доценко, Е. Л. Механизмы межличностной манипуляции // Вест. Моск. ун-та. – 1993. – № 4. – С. 6.
16. Доценко, Е. Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита / Е. Л. Доценко. – М. : ЧеРо, Из-во МГУ, 1997. – 344 с.
17. Еремина, Ю. В. Деловое общение / Ю. В. Еремина. – М. : МГУТУ, 2007. – 76 с.
18. Иванова, Н. В. Искусство ведения бизнес-переговоров : учеб. пособие / Н. В. Иванова. – Казань, 2014. – 171 с.
19. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Этика деловых отношений : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова. – М. : Проспект, 2013. – 88 с.
20. Кибанов, А. Я. Этика деловых отношений : учебник / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 424 с.
21. Князева, И. В. Манипуляция общественным сознанием: сущность, исторические формы, трансформация: дис. ... канд. философ. н. / И. В. Князева. – Воронеж, 2011. – 167 с.
22. Ковешникова, М. Н. Речевая манипуляция и приемы речевого манипулирования / М. Н. Ковешникова // Царскосельские чтения. – 2014. №XVIII. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/rechevaya-manipulyatsiya-i-priemy-rechevogo-manipulirovaniya>
23. Колесникова, Г. И. Социальный механизм манипуляции сознанием личности. / Г. И. Колесникова. – М. : Директ-Медиа, 2014. – 272 с.

24. Ламин Морси, Т. Г. Контекстуальные и культурные особенности переговоров в туристическом бизнесе между носителями русского языка и русскоговорящими партнерами // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2014. – №5-2. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/kontekstualnye-i-kulturnye-osobennosti-peregovorov-v-turisticheskom-biznese-mezhdu-nositelyami-russkogo-yazyka-i-russkogovoryaschimi>

25. Лебедева, М. М. Политическое урегулирование конфликтов : учеб. пособие / М. М. Лебедева. – М. : Аспект Пресс, 1999. – 271 с.

26. Лебедева, М. М. Технология ведения переговоров : учеб. пособие / М. М. Лебедева. – М. : Аспект Пресс, 2010. – 192 с.

27. Лейченко, О. Ф. Этикет ведения бизнеса на примере культуры Японии, Китая и России / О. Ф. Лейченко // Научные труды Дальрыбвтуза. – 2007. – №3 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/etiket-vedeniya-biznesa-na-primere-kulturny-yaponii-kitaya-i-rossii>

28. Льюис, Р. Д. Столкновение культур: Путеводитель для всех, кто делает бизнес за границей : учеб. пособие / Р. Д. Льюис. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 640 с.

29. Льюис, Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию / Р. Д. Льюис. – М. : Дело, 1999. – 432 с.

30. Мельникова, В. С. Национальные особенности делового общения / В. С. Мельникова // Материалы VII Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.scienceforum.ru/2015/808/8344](http://www.scienceforum.ru/2015/808/8344)

31. Михайловская, Е. М. Тактические приемы ведения деловых переговоров // Молодой ученый. – 2014. – №4. – С. 582-584.

32. Никифоров, О. А. Особенности национального характера при ведении предпринимательской деятельности – как аспект деловой культуры // Научное обозрение. Исторические науки. – 2014. – №1. – С. 389-397.

33. Онищенко, И. Г. Особенности деловых межкультурных коммуникаций // Вісник Маріупольського державного університету. Сер.: Філософія, культурологія, соціологія. – 2012. – №3. – С. 77-82. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-delovyh-mezhkulturnyh-kommunikatsiy>
34. Павлюк, А. К. Сравнение этикета деловых переговоров западноевропейских и азиатских стран / А. К. Павлюк, Д. А. Белявцева, С. О. Шипшина, И. Н. Дроздов // Молодой ученый. – 2016. – №30. – С. 437-442. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/134/37567/>
35. Панкратов, В. Н. Манипуляция в общении и их нейтрализация: практическое руководство / В. Н. Панкратов. – М. : Изд-во Института Психотерапии, 2001. – 208 с.
36. Погодаев В. С. Особенности китайского стиля ведения деловых переговоров // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – №2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/02/4103>
37. Романова, М. П. Деловой этикет на Востоке : учеб. пособие / М. П. Романова. – М. : АСТ, 2005. – 256 с.
38. Самохина, Т. С. Эффективное деловое общение в контекстах разных культур и обстоятельств / Т. С. Самохина. – М. : Р. Валент, 2005. – 216 с.
39. Сиразетдинова, М. Ф. Многообразие подходов к определению манипуляции сознанием: возможности систематизации // Науч.-метод. электронный журнал «Концепт». – 2015. – №13. – С. 4041-4045.
40. Скаженик, Е. Н. Деловое общение / Е. Н. Скаженик – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006. – 180 с.
41. Соловьев, Э. Я. Современный этикет и деловой протокол / Э. Я. Соловьев. – М. : Ось-89, 2008. – 340 с.
42. Солоницына, А. А. Профессиональная этика и этикет. / А. А. Солоницына. – Владивосток: Изд-во Дальневост. ун-та, 2005. – 200 с.



43. Стацевич, Е. Манипуляции в деловых переговорах: практика противодействия – 2-е изд. доп. / Е. Стацевич, К. Гуленков, И. Сорокина. - М. : Альпина Паблишер, 2012. – 150 с.
44. Стрёмовская, А. Л. Некоторые аспекты ведения международных переговоров // Российский внешнеэкономический вестник. – 2012. – №3. – С. 91-95. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/nekotorye-aspekty-vedeniya-mezhdunarodnyh-peregovorov>
45. Шардаков, Б. А. Китай в зеркале делового этикета // Секретарь-референт. – 2010. – №11. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.profiz.ru/sr/11\\_2010/kitai\\_etiket/](https://www.profiz.ru/sr/11_2010/kitai_etiket/)
46. Шейнов, В. П. Манипулирование и защита от манипуляций / В. П. Шейнов. – СПб. : Питер, 2014. – 304 с.
47. Шейнов, В. П. Манипулирование сознанием / В. П. Шейнов. – Минск: Харвест, 2010. – 768 с.
48. Шеламов, Г. М. Деловая культура и психология общения : учебник / Г. М. Шеламов. – М. : Академия. 2007. – 220 с.
49. Шиллер, Г. Манипуляторы сознанием / Пер. с англ.: Науч. ред. Я. Н. Засурский. – М. : Мысль, 1980. – 326 с.
50. Шостром, Э. Человек – манипулятор. Внутреннее путешествие от манипуляции к актуализации / Э. Шостром. – М. : Изд-во Института Психотерапии, 2008. – 192 с.

## Приложения

### Приложение А

#### Классификация манипуляций в переговорах по А. Я. Кибанову

Таблица А.1 – Классификация манипуляций в переговорах по А. Я. Кибанову

Способ поведения	Ожидаемая реакция	Способ противодействия
Манипуляции, основанные на «правилах приличия» и «справедливости»		
Патетическая просьба «войти в положение»	Вызвать благосклонность и великодушие	Не брать на себя обязательств
Создание видимости того, что позиция оппонента слишком сложна и непонятна	Принудить партнера раскрыть больше информации, чем ему нужно	Спросить собеседника, что именно непонятно и вызывает сомнения
Изображение из себя «делового» партнера, представление обсуждаемых проблем, как несущественных, побочных вопросов	Желание произвести впечатление умудренного опытом человека, которому не пристало осложнять жизнь другим	Твердо указать на то, что есть много препятствий для решения проблемы
Поза «благоразумности» и «серьезности»; заявления, основанные на «очевидных» и «конструктивных» идеях	Страх показаться глупым, несерьезным и неконструктивным	Заявить, что некоторые очень важные аспекты еще не были приняты во внимание
Манипуляции, направленные на унижение оппонента		

Окончание таблицы А.1

Способ поведения	Ожидаемая реакция	Способ противодействия
Указание на возможную критику действий оппонента со стороны его клиентов или общественности	Пробуждение чувства опасности и неуверенности	Выразить возмущение тем, что вторая сторона опускается до таких методов
Постоянно демонстрируемое упрямство и самоуверенность	Заставить оппонента быть просителем, показав ему, что его методы неуспешны	Относиться ко второй стороне скептически, прибавить самоуверенности
Постоянное подчеркивание того, что аргументы оппонента не выдерживают никакой критики	Пробудить чувство бессилия, сформировать установку, что и другие аргументы будут несостоятельны	Вежливо сказать, что вторая сторона вас не совсем правильно поняла
Риторические вопросы относительно поведения или аргументации оппонента	Породить тенденцию оппонента отвечать в ожидаемом ключе либо вообще не отвечать вследствие чувства бессилия	Не отвечать на вопросы, ненавязчиво заметить, что вторая сторона формулирует проблему не совсем корректно
Быть «милым и подлым», т.е. быть дружелюбным и вместе с тем постоянно возмущаться	Породить неуверенность, дезориентировать и напугать оппонента	Ровно относиться как к дружелюбию, так и к возмущению со стороны оппонента
Показывать, что зависимость оппонента намного больше, чем это есть на самом деле	Завоевать авторитет и заставить оппонента усомниться в себе настолько, чтобы он не был способен сохранить позицию	Продолжать задавать критические вопросы, реагировать демонстративно хладнокровно



в) стратегия, при которой дальнейшие отношения развиваются по принципу «ты - мне, я - тебе» (т.е. возможность получения уступок от другой стороны в следующую встречу)

**8. Во время переговоров меняет ли он свои позиции?**

- а) легко меняет
- б) твердо придерживается намеченных направлений
- в) сосредотачивается на выгодах, а не на позициях

**9. Как ведут переговоры Ваши коллеги? (возможен выбор нескольких вариантов)**

– в начале переговоров стараются занять прочную позицию, характеризующуюся значительным завышением требований

– неожиданно принимают решения: жесткое следование своей позиции или же, наоборот, полное согласие с предложениями партнера

– создают впечатление, что результат переговоров более важен контрагенту, чем им

– заостряют внимание на общих целях переговоров и частично игнорируют вопросы, затрагивающие способы достижения этих целей

– тщательно составляют контракт,

– полностью соблюдают все его пункты и требуют того же от партнеров

– отказываются идти на уступки

– умеют подстраиваться под переговорный стиль той ли иной культуры

– демонстрируемая возможность заключить соглашение с конкурирующей компанией

– стремление перевести отношения с партнером/будущим партнером в более непринуждённые посредством совместного времяпровождения, напрямую не связанного с переговорами

другое \_\_\_\_\_

**10. Какие Вы можете назвать приемы, которые используете Вы или Ваши коллеги для того, чтобы быстрее достичь своих целей, договориться на деловых переговорах с китайцами? (перечислите их)**

---

---

---

**11. Что Вы не одобряете в стиле ведения переговоров коллег?**

---

---

---

**12. Согласны ли Вы с тем, что каждой стране присуще использование определенных техник ведения деловых переговоров?**

- а) да                                      б) нет

**13. По вашему мнению, чем отличается поведение русских и китайцев в деловых переговорах?**

---

---

**14. Что из перечисленного характерно в деловых переговорах для китайцев? (возможен выбор нескольких вариантов ответа)**

- намеренно затянутое обсуждение незначительных вопросов
- чрезмерное внимание к деталям
- множественные перерывы в обсуждении
- первоначальное сильное завышение требований, цен
- ярко выраженная неприкрытая лесть
- видимость безразличия к исходу переговоров
- скрытые намеки или открытые заявления о намерении вести дела с кем-либо еще
- обязательные неформальные встречи (банкеты, домашние визиты и т.п.)
- присутствие на переговорах посредника – лица, имеющего деловые связи с обеими

сторонами

- частое несоблюдение условий подписанного соглашения
- другое \_\_\_\_\_

**15. Укажите Ваш пол**

- а) мужской  
б) женский

**16. Укажите Ваш возраст \_\_\_\_\_**

*Спасибо за участие!*

## Приложение В

### Распределение ответов респондентов о продолжительности деловых отношений с китайцами

Таблица В.1 – Распределение ответов респондентов о продолжительности деловых отношений с китайцами

Категории ответов	% ответов	Количество человек
Полгода	5	1
Год	5	1
2 года	10	2
3 года	15	3
4 года	5	1
5 лет	20	4
6 лет	15	3
7 лет	10	2
10 лет	10	2
11 лет	5	1

## Приложение Г

### Распределение ответов респондента о соблюдении принципа «цель оправдывает средства» их коллегами по бизнесу

Да – 35 % (7 человек)

Нет – 10 % (3 человека)

Иногда – 55 % (11 человек)

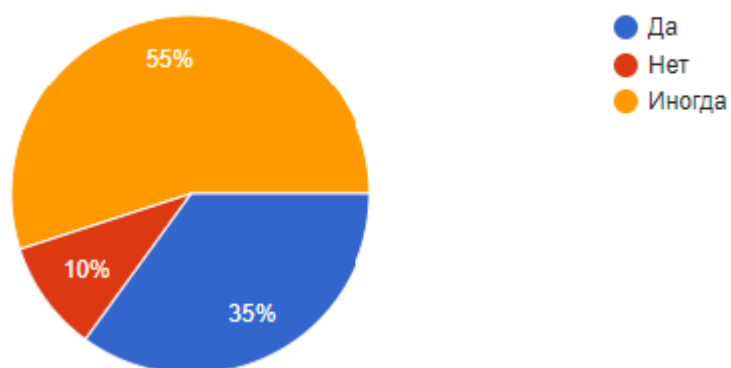


Рисунок Г.1 – Распределение ответов респондента о соблюдении принципа «цель оправдывает средства» их коллегами по бизнесу



## Приложение Д

### Распределение ответов респондентов относительно легкости изменения мнения коллеги на переговорах

Таблица Д.1 – Распределение ответов респондентов относительно легкости  
изменения мнения коллеги на переговорах

Категория ответов	% ответов	Количество человек
Это невозможно	5	1
Только если будут приведены убедительные аргументы	90	18
Легко	5	1
Итого	100	20

## Приложение Е

**Распределение ответов респондентов относительно того, легко ли вывести их коллегу или знакомого из себя**

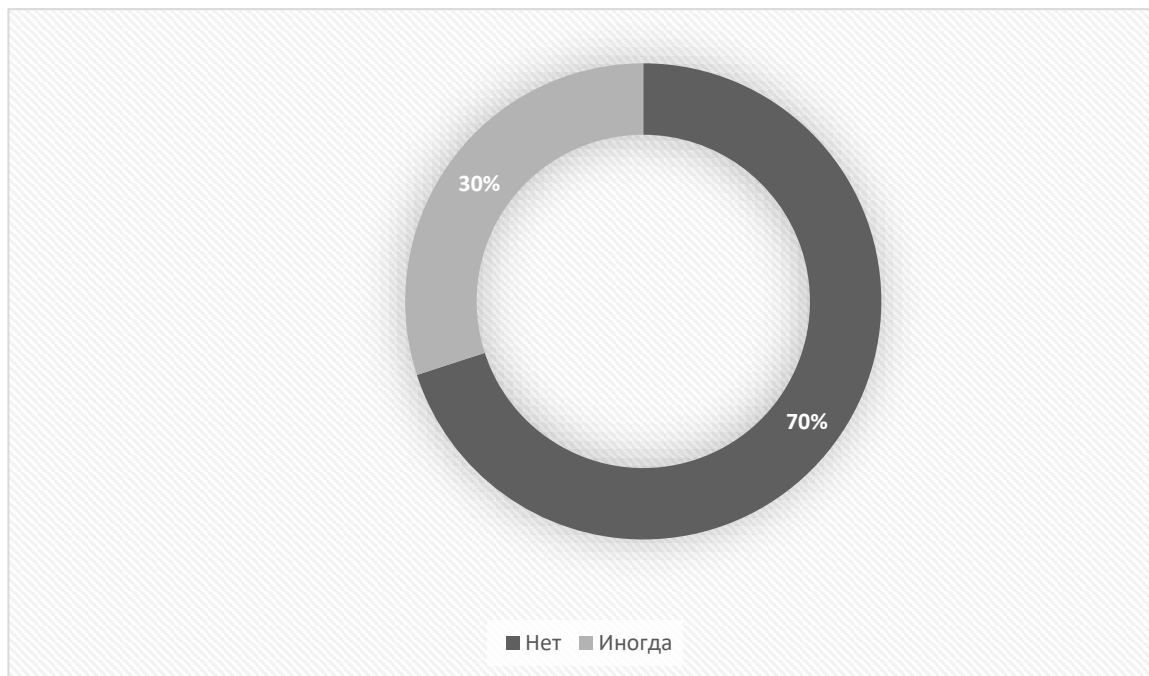


Рисунок Е.1 – Распределение ответов респондентов относительно того, легко ли вывести их коллегу или знакомого из себя

## Приложение Ж

### Распределение ответов респондентов относительно отношения их коллег и знакомых к компромиссу на переговорах

Таблица Ж.1 – Распределение ответов респондентов относительно отношения их коллег и знакомых к компромиссу на переговорах

Категория ответов	% ответов	Количество человек
Вынужденное решение, проявление слабости	10	2
Разумный подход к решению вопроса	25	5
Стратегия, при которой дальнейшие отношения развиваются по принципу «ты - мне, я - тебе» (т.е. возможность получения уступок от другой стороны в следующую встречу)	65	13
Итого	100	20

## Приложение И

### Распределение ответов респондентов относительно смены позиции на переговорах их коллег или знакомых



Рисунок И.1 – Распределение ответов респондентов относительно смены позиции на переговорах их коллег или знакомых

## Приложение К

### Распределение ответов респондентов относительно поведения их коллег на переговорах

Таблица К.1 – Распределение ответов респондентов относительно поведения их коллег на переговорах

Категория ответов	% ответов	Количество человек
В начале переговоров стараются занять прочную позицию, характеризующуюся значительным завышением требований	50	10
Неожиданно принимают решения: жесткое следование своей позиции или же, наоборот, полное согласие с предложениями партнера	0	0
Создают впечатление, что результат переговоров более важен контрагенту, чем им	55	11
Заостряют внимание на общих целях переговоров и частично игнорируют вопросы, затрагивающие способы достижения этих целей	35	7
Тщательно составляют контракт	45	9
Полностью соблюдают все пункты контракта и требуют того же от партнеров	25	5
Отказываются идти на уступки	0	0
Умеют подстраиваться под переговорный стиль той ли иной культуры	45	9
Демонстрируемая возможность заключить соглашение с конкурирующей компанией	15	3
Стремление перевести отношения с партнером/будущим партнером в более непринужденные посредством совместного времяпровождения, напрямую не связанного с переговорами	40	8

## Приложение Л

### Распределение ответов респондентов относительно их мнения по поводу различия в поведении русских и китайцев в деловых переговорах

Таблица Л.1 – Распределение ответов респондентов относительно их мнения по поводу различия в поведении русских и китайцев в деловых переговорах

Категория ответов	% ответов	Количество человек
Масштабы преувеличений и обмана (китайцы врут намного больше)	20	4
Меркантильность (китайцы более меркантильны)	20	4
Затягивание переговоров (китайцы склонны к затягиванию переговоров)	10	2
Эмоциональность (русские более эмоциональны)	15	3
Цель обсуждения («русские обсуждают, чтобы знать, китайцы, чтобы получить какую-то цель»)	5	1
Безответственность (несоблюдение китайцами пунктов контракта, их недобросовестность)	20	4
Отношение к деталям (китайцы более внимательны к ним)	10	2
Скрытность китайцев (многое скрывают и недоговаривают)	20	4
Отношение к компромиссу (русские более компромиссны)	10	2

## Приложение М

### Тактики реагирования в переговорном процессе

Таблица М.1 – Тактики реагирования в переговорном процессе

Манипулятивные приемы	Тактика реагирования
Партнер занял полностью противоположную позицию	Ожидайте до тех пор, пока партнер что-либо скажет
Вам предъявляют завышенные требования	Дайте понять, что такие условия для вас не подлежат обсуждению
Вас поджимают со временем	Скажите четко, что вы можете воспользоваться другими предложениями
Партнер вас непрерывно перебивает	Попросите вежливо, но твердо дать договорить вам до конца. Повторите предложение
На аргумент противоположной стороны вам ничего не приходит в голову дельного	Часто бывает достаточно промежутка времени между фразами, для того чтобы вновь сосредоточиться на обсуждаемом вопросе
Вам в навязчивой манере задают вопросы	Оценивайте лишь то, что партнер хочет сказать по существу
Приводят в поддержку своих аргументов цифры, данные, факты, результаты исследований, которые вам неизвестны	Требуйте точного указания источника; попросите, чтобы вам дали в руки оригинал
Пункты договора и условия сделки, выдвигаемые противоположной стороной, представляются несущественными	Попросите поточнее раскрыть существо предложений
Партнер обращается с вами снисходительно	Покажите, что вы не обращаете внимания на то, как себя ведет партнер
Употребляет термины, которых вы не знаете	Настоятельно попросите партнера четко и доступно объяснить применяемые термины

**ШКОЛА ИСКУССТВ И ГУМАНИТАРНЫХ НАУК**

**Департамент социальных наук**

**ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ**

на дипломную работу Барсуковой Екатерины Алексеевны  
по направлению подготовки 37.03.02 - «Конфликтология»,  
группа: Б4408

на тему: «Манипуляции в переговорах: межкультурный аспект»

Дата защиты: «\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Манипуляции как способ скрытого влияния на поведение и ментальные установки другого человека, кажется, существовали всегда. Уровень их воздействия может меняться от межличностного до глобального, применяющего самые современные средства коммуникации. В данной работе рассматриваются манипуляции в ходе международных коммерческих переговоров, причём основной акцент и эмпирическая часть исследования посвящены переговорам между российскими и китайскими контрагентами.

Данная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и 11 приложений. План работы отражает содержание заявленной темы. В качестве объекта выпускного исследования автор выбрал манипуляции в переговорах. Основная цель – определить межкультурные особенности манипулирования в процессе проведения переговоров и определить их значимость. Автор выдвигает гипотезу о том, что существуют этнически обусловленные предпочтения в использовании манипуляции во время переговоров между представителями разных культур.

План полностью отражает содержание работы. Наибольшую значимость имеет раздел работы, посвященный описанию методики эмпирического исследования и анализу его результатов.

Из интересных данных, полученных в результате опроса Барсуковой Е.А., нужно отметить следующие:

- китайцы и русские часто используют на деловых переговорах схожие виды манипулятивного поведения, в частности, - завышают первоначальные условия;



- на мой взгляд, интересным является наблюдение, что китайцы (в отличие от русских) часто используют манипулирование заявлением о намерении вести дела с кем-либо ещё. Такой приём может говорить не только о хорошем предварительном знании рынка, но и о переговорах с сильной позиции.

Представляют также практический интерес рекомендации по ведению переговоров с китайцами (в том числе перечислены эффективные манипулятивные техники).

В процессе подготовки и написания дипломной работы Барсукова Е.А. соблюдала сроки выполнения календарного графика и проявила отличные навыки работы с теоретическими источниками, проявила самостоятельность и инициативу, умение проводить эмпирические исследования, анализировать их результаты, формулировать выводы и предложения.

Результаты исследования Барсуковой Е.А. будут востребованы при подготовке лекционных курсов; автору рекомендуется подготовить научную статью по результатам проведённого опроса.

При проверке на антиплагиат через модуль SafeAssign интегрированной платформы электронного обучения (LMS) Blackboard работа Барсуковой Е.А. показала результат оригинальности, равный 89%. Все цитирования оформлены корректно.

Содержание работы показывает, что тема исследования раскрыта, поставленная цель достигнута.

Дипломная работа Барсуковой Е.А. на тему «Манипуляции в переговорах: межкультурный аспект» полностью соответствует требованиям, предъявляемым ГОС к подобному виду научных работ, может быть рекомендована к защите и заслуживает оценки «отлично».

Руководитель ВКР:

К.ПОЛИТ.Н.  
(уч. степень, уч. звание)

  
(подпись)

Н.Н.Ткачёва  
(и.о. фамилия)

«20» *авг.*

2018 г.