

И. А. Василенко

Искусство международных переговоров

в бизнесе и политике

Учебное пособие



Москва
«НАУЧНАЯ КНИГА»
2008

ББК 88.53

В 19

Рецензенты:

Доктор исторических наук, профессор **К. С. Гаджиев**
(ИМЭиМО РАН)

Доктор философских наук, профессор **М. С. Кудряшова**
(МГУ им.М. В. Ломоносова)

Василенко И. А.

В 19 Искусство международных переговоров в бизнесе и в политике: Учебное пособие.— М.: Научная книга, 2008. — 234 с.
ISBN 78-91393-032-3

В книге представлена современная концепция международных переговоров в бизнесе и в политике с опорой на новейшие информационные технологии и социокультурные приоритеты. Автор рассматривает западные и восточные стратегии ведения международных переговоров, роль национальных стилей и традиций в процессе межкультурных коммуникаций. Особое внимание уделяется новым «мягким» информационным технологиям и связям с общественностью, роль и значение которых усиливается под воздействием современной информационной революции. Автор делает акцент на проблеме имиджа современного специалиста по переговорам, рассматривает основные качества, которые позволяют достичь вершин мастерства в искусстве переговоров, обращаясь к галерее портретов «искусных переговорщиков», созданной признанными специалистами в данной области.

Предназначается для подготовки специалистов в сфере международных связей государственных и негосударственных структур, а также для руководителей всех уровней.

ББК 88.53

© И. А. Василенко, 2008.

© Научная книга, 2008.

ISBN 78-91393-032-3

Содержание

Введение. Международные переговоры в XXI веке: поиск новых технологий	5
Часть первая. Искусство организации и проведения переговоров	9
Глава 1. Международные переговоры как рациональный дискурс и искусство компромисса	11
Глава 2. Имидж «искусного переговорщика»: какие качества позволяют достичь вершин мастерства на переговорах	18
2.1. Франсуа де Кальер: «блестящий интеллектual»	19
2.2. Антуан Пеке: «дипломат с безупречной репутацией»	24
2.3. Дейл Карнеги: «тонкий психолог»	26
2.4. Фил Бэбблс: «уверенный в себе высокопрофессиональный технолог»	30
2.5. К. Селлих и С. С. Джейн: «искусный интерпретатор»	31
2.6. Сэм Блэк: «эффективный коммуникатор»	33
Глава 3. Культура общения в процессе международных переговоров: специфика вербальных и невербальных коммуникаций	36
3.1. Культура общения и культура перевода	38
3.2. Техника речи, основные правила теории аргументации и риторики	40
3.3. Культура невербальных коммуникаций	52
3.4. Правила деловой этики	64
Глава 4. Основные научные стратегии ведения переговоров: западная и восточная традиции	72
4.1. Западные модели ведения переговоров	72
4.2. Восточная традиция ведения переговоров	86
Глава 5. Подготовка переговоров: выбор стратегии и тактики, искусство составления переговорного досье	134
Глава 6. Проведение международных переговоров	143
Глава 7. Использование новых информационных технологий на переговорах	149
7.1. Особенности связей с общественностью на международных переговорах	149
7.2. Основные принципы организации информационной кампании	151

Часть вторая. Национальный характер в зеркале международных переговоров	161
Глава 1. Национальный характер и национальный стиль партнеров по международным переговорам	163
Глава 2. Западная и восточная культура переговоров: сравнительный анализ.....	173
Глава 3. Основные восточные стили ведения переговоров	180
3.1. Арабский стиль ведения переговоров	180
3.2. Индийский стиль ведения переговоров.....	184
3.3. Китайский стиль ведения переговоров.....	189
3.4. Японский стиль ведения переговоров	196
Глава 4. Основные западные стили ведения переговоров	202
4.1. Немецкий стиль ведения переговоров.....	207
4.2. Французский стиль ведения переговоров.....	210
4.3. Английский стиль ведения переговоров.....	214
4.4. Американский стиль ведения переговоров.....	217
Литература	223
Программа курса «Искусство международных переговоров в бизнесе и в политике»	224

Введение.

Международные переговоры в XXI веке: поиск новых технологий.

*Тотальные войны нашего времени были
результатом ряда интеллектуальных ошибок.*
Дж.У.Неф

Стремительное развитие процесса глобализации по-новому поставило вопрос о роли и значении международных переговоров в XXI веке. Глобализация — процесс планетарного масштаба, который затрагивает бизнес, финансы, политику, потоки информации. И только на первый взгляд кажется, что глобализация все больше объединяет народы, — сегодня очевидно, что это весьма противоречивый феномен. Как точно заметил З. Бауман, «глобализация разобщает не меньше, чем объединяет, она разобщает, объединяя, — и расколы происходят по тем же причинам, что и усиление единообразия мира»¹.

Действительно, глобализация рынков и информации сопровождается невиданными прежде масштабами распространения «квазисуверенитетов», территориальными спорами, «бархатными революциями», конфликтами «низкой интенсивности» и жестокими переделами сфер влияния в бизнесе и в политике. Не секрет, что одним глобализация предоставляет новую свободу выбора, а для других оборачивается жесточайшими ударами судьбы: на перекрестках глобального мира происходит перераспределение бедности и богатства, привилегий и лишений, власти и безвластия, свободы и ограничений.

Невиданный прежде рост скоростей в разных измерениях сталкивает цивилизации и континенты, приводит к новым взаимодействиям разных человеческих сообществ, часто заряженных настолько противоположной энергетикой, что при взаимных контактах вспыхивают искры, грозящие вселенским пожаром. XXI век становится веком «вселенской встречи» народов мира, достижения техники каждый день сокращают материальные дистанции, но другие измерения — культурные и моральные — техническим достижениям не подвластны. Именно поэтому международные переговоры в бизнесе и полити-

¹ Бауман З. Глобализация: последствия для человека и общества. М., 2004. С.10.

ке становятся важнейшим средством достижения новых уровней взаимопонимания и взаимодействия разных стран и народов.

С появлением глобальной информационной паутины, новых электронных средств коммуникации, международные переговоры становятся составной частью глобальных информационных потоков. Современная информационная революция, властно вторгаясь в экономические и политические сферы современного общества, диктует новые принципы и правила международных политических коммуникаций: поэтому сегодня невозможно уже представить современную концепцию международных переговоров без информационных технологий связей с общественностью.

На наших глазах развивается парадоксальная тенденция информационного общества: чем современнее становится общество, тем большее значение в нем придается не сложившимся институтам и формам взаимодействий, а глобальной виртуальной сцене, где властвуют средства массовой информации. Используя виртуальное пространство на международных переговорах, можно мгновенно перевести новую информацию в сферу активного действия: поэтому сегодня партнеры по переговорам внимательно следят не столько друг за другом, сколько за освещением переговоров в средствах массовой информации. Между тем мы так привыкли видеть в переговорах прежде всего интерактивное взаимодействие партнеров, что испытываем вполне понятное чувство растерянности перед виртуальными формами борьбы, перед натиском информационной агрессии, перед стремительно расширяющимся миром символов.

Развитие информационных технологий способствовало превращению средств массовой информации в виртуальную «четвертую» ветвь политической власти, которая по силе, оперативности и проникновению своего влияния намного превосходит все три традиционные ветви власти вместе взятые. Борьба за экономические и политические сферы влияния, за капиталы и власть стала все больше разворачиваться в виртуальном информационном пространстве и приобретает новые, посттрадиционные виртуальные формы. Новым кредо виртуальных информационных технологий стал девиз: «То, что не показали по телевидению, вообще не произошло в бизнесе и в политике», — а значит и на международных переговорах. Мозаичность событий на виртуальной политической сцене, которую каждый телеканал освещает в разных ракурсах, делает восприятие международных переговоров дискретным и стохастичным, что оставляет большие возможности для самых разных, даже альтернативных интерпретаций.

Именно поэтому задача участников переговоров заключается уже не столько в том, чтобы предвидеть очередной шаг партнеров, сколь-

ко в том, чтобы понять, какое влияние это окажет на общественное мнение, как в своей стране, так и за рубежом. И в современной борьбе за мировое общественное мнение пропагандистская техника и реклама имеют уже более важное значение, чем реальные практические шаги партнеров за столом переговоров. Информационные технологии позволяют резко изменить ход общественной дискуссии, «переломить» нежелательную тему, или, напротив, «зацементировать» весьма субъективное понимание проблемы в виде «общественного мнения».

Сегодня новая информационная парадигма международных переговоров означает, что эффективность действий лидеров за столом переговоров во многом зависит от информационного превосходства в виртуальном пространстве. Тем самым вопрос о роли символического капитала культуры в информационном поле приобретает не абстрактно-теоретическое, а практически-политическое значение. В стремительно глобализирующемся мире за столом международных переговоров все чаще оказываются люди самых разных цивилизаций и культур, часто с противоположной системой ценностей, что может существенно повлиять на уровень коммуникации. Поэтому интерпретация национальных характеров и национальных стилей политиков за столом переговоров становится важной составной частью переговорного дискурса. Однако социокультурные факторы активизируются только благодаря человеческой активности, поэтому в центре информационных технологий находится сам человек как творец и интерпретатор современной истории.

«Истина по одну сторону Пиренеев, заблуждение — по другую», — написал пять столетий назад Мишель Монтень, и до сих пор это утверждение актуально. Современные сравнительные исследования подтверждают, что культурные ценности одной цивилизации не могут претендовать на универсальность и служить основой политических и деловых коммуникаций во всем мире. Даже наиболее распространенные этические нормы, наиболее очевидные политические структуры все-таки не являются всеобщими. Проблемы, актуальные в Америке, шокируют мусульманский мир и не могут быть значительными в Японии. Именно поэтому проблема осмысления культурных барьеров в теории международных переговоров являются сегодня одной из центральных. Для того, чтобы успешно вести международные переговоры надо хорошо понимать и ценить особенности социокультурных традиций разных стран и народов.

Современная концепция международных переговоров требует пересмотра старых схем и правил, с опорой на новейшие информационные технологии и социокультурные приоритеты. Именно этой проблеме и посвящена данная книга — дать современную интерпретацию

теории международных переговоров в эпоху глобализации и информационной революции. Сегодня хорошо подготовиться к международным переговорам значит не только тщательно подобрать переговорное досье и разработать стратегию и тактику, но, прежде всего — провести блестящую информационную кампанию в средствах массовой коммуникации, сопровождающую переговоры. Необходимо использовать новые «мягкие» информационные технологии, развивать связи с общественностью, тонко влияя на мировое общественное мнение. Именно поэтому отдельные главы книги посвящены разработке информационной кампании, технологиям связей с общественностью и современным информационным технологиям на переговорах.

Помимо этого на международных переговорах важно правильно интерпретировать особенности социокультурных традиций партнеров, роль и значение национальных характеров и национальных стилей, с акцентом на принципиальные различия западных и восточных культур. Впервые в отечественной литературе автор в сравнительном анализе дает западные и восточные модели переговорных стратегий, особенно подробно рассматривая восточный стратагемный метод ведения переговоров. Специальный раздел книги посвящен национальным характерам участников международных переговоров, который позволит обратить внимание на специфику вербальных и невербальных коммуникаций в восточных и западных культурах. Это особенно важно для подготовки специалистов-международников в России, находящейся на перекрестке миров Востока и Запада, Севера и Юга.

Часть первая

Искусство организации и проведения переговоров

Международные переговоры как рациональный дискурс и искусство компромисса

Однако, может быть, нет другой такой службы, исполнять которую было бы труднее, чем ведение переговоров; здесь требуется проницательность, ловкость, гибкость, обширные знания, и в особенности точная и острая интуиция.

Франсуа де Кальер

С развитием процессов глобализации переговоры в бизнесе и в политике все чаще приобретают международный характер. Стремление поддерживать деловые контакты с иностранными партнерами, желание найти взаимовыгодные решения проблем, разрешить возможные конфликты и недопонимания, расширить поле своих политических или деловых контактов и выйти на новые международные орбиты — все это неизбежно приводит политиков и бизнесменов на путь международных переговоров. Сегодня переговоры принято рассматривать как часть стратегии связей с общественностью, что предполагает расширение информационного поля вокруг предмета переговоров, стремление сформировать и продвигать положительный имидж своей организации (института, государства), привлекая к ним внимание общественности, а значит — потенциальных партнеров и клиентов.

Интересно, что этимология слова «переговоры» восходит к латинскому *negotium*: *nes,ni* — «нет» и *otium* — «досуг», что говорит об изначальном родстве этого понятия с торговлей и деятельностью коммерсантов. Действительно, испокон века торговцы, коммерсанты вели переговоры с клиентами и партнерами по поводу своих дел, что было отличительной особенностью этой профессии.

Специфика международных переговоров неразрывно связана с понятиями власти, права и силы. Никколо Макиавелли и Карл фон Клаузевиц видели в переговорах такое же средство для завоевания власти и могущества, как и война. Для них политика и дипломатия во время переговоров были всего лишь «продолжением войны иными средствами».¹

В наши дни международные переговоры в бизнесе и в политике на-

¹ Клаузевиц К. О войне. М., 1997. С. 59.

правлены на решение весьма рациональных и прагматических задач и преследуют, прежде всего, материальные интересы, однако в них заложен далеко не простой психологический контекст: переговоры часто наполнены кипением страстей, переплетением хитроумных интриг, столкновением характеров, эмоций и амбиций. В классическом труде о переговорах Антуана Пеке сложный психологический контекст переговоров отмечен особо: «Мы хотим понравиться одному и вызвать робость у другого... Мы желаем оказать услугу приятелю или навредить врагу, мы внушаем кому-то надежды, чтобы с меньшими затруднениями получить у него то, что нам нужно... Наконец, мы желаем узнать слабости людей, чтобы определить, как следует общаться с ними...».¹

А.Пеке был убежден: для того, чтобы достичь совершенства в искусстве переговоров, следовало бы родиться без единого недостатка с точки зрения как душевных, так и умственных качеств. И поскольку такое совершенство человеку недоступно, он призывал переговорщиков непрестанно учиться, совершенствуясь в теории и практике переговорного процесса.

Таким образом, переговоры можно рассматривать как науку и искусство достижения соглашений в процессе коммуникаций.

Международные переговоры — это специфический вид межличностного взаимодействия иностранных партнеров, ориентированный на разрешение конфликтов или организацию сотрудничества, и предполагающий совместное принятие определенного решения, имеющего международное значение.

Как наука, теория международных переговоров должна дать ответы на весьма сложные вопросы: как верно интерпретировать позицию партнеров по переговорам, принадлежащих к разным культурам, в конфликтной ситуации? Как добиться того, чтобы иностранные партнеры поняли вас правильно? Каким образом прийти к общему соглашению, если ни одна сторона не хочет поступиться своими деловыми интересами? Сегодня теоретики разных направлений предлагают весьма противоречивые ответы на эти вопросы. Но все согласны с тем, что переговоры — это особый вид взаимодействия между людьми, которому можно и нужно обучаться. Однако искусство овладения переговорными стратегиями приходит только на практике, и в этом случае, как всегда, прав великий Гете: «суха теория, мой друг, а древо жизни пышно зеленеет».

И все-таки, если говорить о международных переговорах как об искусстве, нельзя не заметить, что это в первую очередь — «искусство возможного»: оно балансирует на тонкой нити между «убедить» и

¹ Пеке А. Рассуждение об искусстве переговоров. М., 2007. С. 27—28.

«победить», что всегда связано с определенным риском. И с этой точки зрения специфика переговоров наиболее полно открывается в теории игр. Участие в переговорной игре, как и в любой другой, имеет смысл лишь постольку, поскольку ее результаты не предопределены и, следовательно, каждый из игроков имеет свой шанс. Поэтому переговоры — это форма рискованной деятельности, в ходе которой участники оспаривают друг у друга возможность определять характер будущих деловых соглашений. Решающим здесь является принцип неопределенности, отраженный в понятии риска, и искусство опытного переговорщика состоит в том, чтобы этот риск максимально уменьшить.

Если рассматривать международные переговоры как «искусство компромисса», то важно обратить внимание на приемы тонкого лавирования и маневра, на искусство толерантности (терпимости), что особенно важно при кросскультурных коммуникациях. Каждому переговорщику необходимы тонкая интуиция и высокое мастерство, знание особенностей культурных традиций партнеров по переговорам, чтобы претворить задуманные идеи в жизнь. В одном из первых трудов по теории переговоров Франсуа де Кальера справедливо подчеркивается: «Переговоры, искусно или дурно проведенные, идут на пользу или наносят вред делам общим и большому числу дел частных и имеют большее влияние на поведение людей, чем все изобретенные ими законы».¹

Несомненно, международными переговорами руководит «двуликий бог Янус» — ведь в них неразрывно слились такие противоположные начала, как пламя борьбы и лед холодного расчета, свобода творчества и жесткий реализм необходимости, прозрачный рационализм аналитики и мистическая иррациональность интуиции. Но именно эта борьба противоположных начал и делает международные переговоры необыкновенно увлекательной сферой человеческой практики.

Если же подойти к международным переговорам с позиций науки, то необходимо, прежде всего, отделить эту форму деловых коммуникаций от других взаимодействий в сфере политики и бизнеса. Сравнивая переговоры с другими деловыми практиками — консультациями, совещаниями, деловыми встречами — можно заметить, что переговоры отличает выраженный процессуальный аспект. Переговоры как процесс представляют собой целостное единство содержания (предмет переговоров), процесса общения и определенных процессуальных процедур, несмотря на различия национальных культур их участников. Процессуальный аспект переговоров — это регламент, повестка дня, порядок обсуждения, — то есть соглашение участников о правилах ведения переговоров.

¹ Франсуа де Кальер. О способах ведения переговоров с государями. М., 2000. С. 39.

От других видов общения переговоры также отличает наличие общей проблемы у договаривающихся сторон, которую необходимо решить совместными усилиями. Направленность на совместное решение проблемы одновременно является и главной функцией переговоров, а ее реализация зависит от степени заинтересованности участников в поиске взаимоприемлемого решения.

Современные исследователи в своих определениях переговоров делают акценты на разные стороны переговорного процесса. Например, известные американские политологи Р.Фишер и У.Юри видят в переговорах, прежде всего, стремление к консенсусу: для них это совокупность практик, которые позволяют мирно сочетать антагонистические интересы, «метод достижения соглашения на дружеской основе, без поражения сторон».¹ С ними согласен известный европейский бизнес-консультант Фил Бэбьюли: «Переговоры — это путь к взаимовыгодным решениям и согласование последовательности общих будущих действий».²

К.Селлих и С.С.Джейн обращают внимание на сложный психологический контекст международных переговоров: «Переговоры — ситуация взаимозависимости, поскольку в ней один участник переговоров оказывает влияние на другого, и наоборот».³ Действительно, любые переговоры — это прежде всего, сложная межличностная коммуникация, предполагающая использование риторики, аргументации, различных психологических уловок и манипуляций.

Французский ученый К.Дюпон описывает переговоры как «активизированный конфликт интересов»,⁴ что позволяет рассматривать переговорный процесс как попытку разрешения конфликта сторон с помощью обсуждений, дискуссий и выработки взаимоприемлемых компромиссных соглашений.

Французский исследователь Лионель Белланже подчеркивает плодотворность интегративного подхода к переговорам, объединяющего четыре различных перспективы. Согласно интегративному подходу, переговоры — это:

- «шарада», в которой каждый из участников стремится разгадать часто почти определенное ситуацией решение и самих действующих лиц;
- «искусство», состоящее, в частности, в ловкости установления отношений, в которых переговоры являются скорее маркером начала, чем конца;

¹ Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. М., 1990. С. 15.

² Бэбьюли Ф. Переговоры: мастер-класс. М., 2005. С. 204.

³ Селлих К., Джейн С. С. Переговоры в международном бизнесе. М., 2004. С. 17.

⁴ Dupont C. La negotiation, conduite, theorie, applications. P., 1982.

- «торговля» в процессе выделения ресурсов;
- познавательный процесс и последовательное обучение¹.

Таким образом, в современной науке развивается множество подходов к переговорам, которые взаимно дополняют друг друга.

Международные переговоры можно классифицировать по целям, задачам, количеству участвующих сторон, степени открытости и сложности. Наиболее распространенной типологией международных политических переговоров является типология по уровню представленных участников:

- *Переговоры на высшем уровне*: глав государств и правительств;
- *Переговоры на высоком уровне*: министров иностранных дел (или министров других ведомств);
- *Переговоры в рабочем порядке*: в которых не задействованы первые лица, между представителями политических партий и организаций.

Международные переговоры на высоком и высшем уровнях имеют особое значение в международных отношениях, поскольку позволяют решить самые сложные и актуальные международные проблемы, приняв принципиальные, а иногда и судьбоносные решения, что позволяет серьезно изменить политическую ситуацию. При этом на переговорах этого уровня договорённости скрепляются подписями высших должностных лиц государств, что призвано обеспечивать дополнительные гарантии выполнения результатов принятых договорённостей.

В наиболее сложных ситуациях при этом возможно посредничество на высшем уровне, что иногда позволяет найти решения в особо сложных конфликтных ситуациях. Например, регулярно возобновляющиеся с 2003 г. поэтапные шестисторонние переговоры по ядерной программе Северной Кореи, где участвуют Россия, Китай, Япония, США и Южная Корея: здесь в конфликте Ким Чен Ира и Дж. Буша остальные страны выполняют роль посредников, призванных способствовать урегулированию конфликта.

Международные переговоры на высоком и высшем уровне могут иметь различные формы: регулярные встречи (например, встречи «большой восьмёрки», куда входят лидеры семи индустриально развитых государств и России), двусторонние и многосторонние саммиты, переговоры во время празднеств (например, на празднованиях 60-летия окончания Второй мировой войны в России в 2005 году) или похорон. Заметим, что поводы проведения торжественных международных празднеств и похорон часто дают возможность неформально-

¹ Белланже Л. Переговоры. СПб., 2003. С. 17.

го обсуждения проблем с теми лидерами, встречи с которыми в других обстоятельствах затруднены по сложным политическим причинам.

Сегодня самым влиятельным международным политическим клубом является «большая восьмерка». В 2006 г. председателем в «большой восьмерке» был Владимир Путин, что, несомненно, свидетельствует о возрастании роли нашей страны в мировой политике. Президент России обозначил в качестве основной темы саммита в Санкт-Петербурге энергетическую безопасность. Известно, что во время саммитов «большой восьмерки» не принимаются окончательных решений, но обсуждаются наиболее важные проблемы мировой политики и вырабатывается общее мнение о том, как их решать. Основным документом саммита является коммюнике — совместное итоговое заявление, которое оглашается на заключительной встрече.

Еще одна известная типология международных переговоров основана на числе участников. Здесь выделяются:

- Двусторонние переговоры
- Многосторонние переговоры.

Очевидно, что организационная структура многосторонних переговоров намного сложнее, чем двусторонних: здесь требуется больше встреч и обсуждений, иногда необходимо привлечение независимых экспертов. При этом многосторонние переговоры (особенно на международном уровне) требуют особого внимания к выработке регламента и процедур их проведения: решения вопросов о рабочем языке переговоров, о компетенции председателя, о порядке предоставления слова, об участии в дискуссии, о внесении предложений, порядке принятия решений, о публичном или закрытом характере заседаний и пр.

Основные цели и задачи международных переговоров могут быть весьма различными. Международные переговоры могут быть направлены на:

- Установление и развитие международных отношений;
- Урегулирование возникшего конфликта;
- Достижение и подписание соглашения;
- Обмен информацией и выяснение позиций сторон;
- Манипулятивные цели, призванные повлиять на мировое общественное мнение, маскируя истинные намерения (часто такие переговоры ведутся перед началом военных действий, чтобы усыпить бдительность противников).

Среди других типологий переговоров отметим разделение на *прямые и непрямые переговоры, открытые и конфиденциальные, стандартные и нестандартные*.

Непрямые переговоры могут проходить с помощью посредников, когда непосредственная встреча заинтересованных сторон затрудне-

на по каким-то причинам. О конфиденциальных переговорах обычно вообще ничего не сообщается в открытой печати. Стандартными принято называть переговоры в условиях известной деловой или политической ситуации, когда достаточно прозрачны основные обстоятельства и правила игры, принципы аргументации, присутствуют тексты стандартных договоров. Напротив, в новой ситуации на рынке или в мире политики, когда действия и принципы еще не определены, переговоры принято называть нестандартными.

В любом случае, вести переговоры — значит принимать и ценить политические и деловые отношения в их взаимозависимости, избегая атмосферы враждебности и конфликтов. Не случайно все серьезные события в мире политики и бизнеса были подготовлены с помощью переговоров. А если вам порой кажется, что это не так — значит, переговоры были строго конфиденциальными.

Контрольные вопросы

1. В чем специфика международных переговоров как особой формы коммуникации?
2. Почему переговоры — это, прежде всего, искусство компромисса?
3. Каковы основные причины, ведущие деловых людей за стол переговоров?
4. Когда переговоры нецелесообразны?
5. Какой подход к определению международных переговоров вам кажется наиболее конструктивным?
6. Какие типологии переговоров кажутся вам наиболее важными?
7. В чем специфика нестандартных переговоров?

Имидж «искусного переговорщика»: какие качества позволяют достичь вершин мастерства на переговорах

Как бы благосклонна ни была к нам природа, ее щедроты надо бы подкреплять следованием известным образцам; приобретенные таким образом навыки вкупе с природными дарованиями являются залогом превосходства, а добившиеся его люди прославляют свой век и непременно заслуживают уважение потомства.
Антуан Пеке.

И классические работы по теории переговоров, и современные исследования в этой области во многом направлены на то, чтобы составить портрет «искусного переговорщика», перечислив наиболее важные качества, позволяющие достигнуть вершин мастерства в проведении переговоров. При этом рекомендации «отцов-основателей» переговорной науки — Антуана Пеке и Франсуа де Кальера, служивших послами и советниками при дворах европейских государей, — и советы таких «акул» современного «пиара», как Сэм Блэк и Фил Бэбьюли, во многом совпадают, хотя каждый портрет несет на себе определенные черты исторической эпохи, его породившей. Искусство человеческого общения совершенствовалось веками, и каждая эпоха открывала новые грани переговорного мастерства, новые секреты успеха.

Интересно, что многие исследователи, пытаясь нарисовать свой портрет «искусного переговорщика», делали определенный акцент на некоторых профессиональных качествах, считая их ведущими. Именно по этому принципу доминанты профессионального мастерства можно составить классификацию таких портретов: «блестящий интеллектual», «дипломат с безупречной репутацией», «уверенный в себе высокопрофессиональный технолог», «тонкий психолог», «искусный интерпретатор», «эффективный коммуникатор».

Эта историческая галерея портретов, наверное, наиболее точно подскажет нам ответ на вопрос: с помощью каких качеств можно достичь вершин мастерства в искусстве переговоров. Но не стоит пытаться выбрать самый лучший портрет: человеческое общение многогранно, и в каждой конкретной переговорной ситуации на помощь вам могут прийти весьма разные профессиональные качества. Имен-

но поэтому важно рассмотреть все портреты «искусных переговорщиков»: от классических до самых современных.

2.1. Франсуа де Кальер: «блестящий интеллеktуал»

Французский дипломат и писатель Франсуа де Кальер (1645-1717) был Чрезвычайным и Полномочным послом Франции в период правления «короля солнца» Людовика XIV, когда французский абсолютизм достиг своего расцвета и могущества. Обладая не только дипломатическими талантами, но и литературными способностями, он написал несколько книг, наибольшую известность среди которых приобрел трактат «О способах ведения переговоров с государями», в котором обобщен многолетний дипломатический опыт автора.

Несмотря на то, что книга Ф. Кальера во многом является памятником своей эпохи, размышления автора о том, какие качества позволяют переговорщику достичь вершин мастерства, во многом не утратили своего значения и в наши дни. Именно этому вопросу посвящена большая часть его трактата, написанного живым литературным языком с присущим французам искрометным «галльским юмором».

Согласно Франсуа де Кальеру, искусный переговорщик должен обладать целым набором весьма выдающихся качеств, где ведущее место принадлежит блестящим интеллектуальным способностям. Признавая ведение переговоров весьма сложной сферой деятельности, он полагал, что прежде чем за нее взяться, следует серьезно подумать: обладаете ли вы с рождения качествами, необходимыми для преуспевания на этом поприще. Этими качествами являются:

- наблюдательный и прилежный ум, чуждый забав и фривольных развлечений;
- трезвый рассудок, способный выявлять действительную сущность вещей и вести прямо к цели кратчайшим и наиболее естественным путем, не останавливаясь на малозначимых тонкостях и хитростях, которые, как правило, могут только оттолкнуть тех, с кем человек имеет дело;
- проницательность, которая позволит разгадывать души людей и распознавать малейшие движения их лиц и улавливать иные признаки их страстей, скрыть которые не в состоянии даже самый искусный притворщик;
- находчивость, необходимая для устранения встречающихся трудностей и обеспечения соблюдения вверенных интересов;

- присутствие духа, позволяющее изобретательно действовать в ответ на неожиданные события и подходящими к случаю способами выпутываться из затруднений;
- уравновешенность, спокойствие и терпение, неприменная готовность внимательно слушать собеседника: непременно больше слушать, нежели говорить;
- открытость, приветливость, вежливость и обходительность, непринужденность и вкрадчивость, которые в немалой степени благоприятствуют завоеванию расположения собеседников.¹

При этом одним из главных качеств искусного переговорщика Ф.Кальер справедливо считал умение слушать внимательно и вдумчиво то, что ему хотят сказать, и точно и кстати отвечать на предложения, не спеша при этом объявить обо всем, что он знает и чего желает. О предмете переговоров необходимо сообщать ровно столько, сколько необходимо для определения положения, сообразуя свою речь и поведение с тем, что выясняется, когда получаешь ответ на свои вопросы, а также по мимике, по тону и виду, с которыми к вам обращаются оппоненты, и учитывая все прочие обстоятельства, способные помочь проникнуть в мысли и распознать намерения партнеров по переговорам. Изучив их умонастроение и устремления, состояние их дел, их страсти и интересы, искусный переговорщик может применить все эти знания для того, чтобы постепенно подвести партнеров к цели, намеченной им самим.

Именно поэтому, согласно Ф.Кальеру, *великий секрет искусства вести переговоры состоит в умении по капле наполнять умы своих партнеров теми идеями, в которые они должны уверовать, как того требует ваш интерес.*

Действительно, многие люди никогда не согласились бы принять участие в предприятии, какие бы выгоды оно им не сулило, если бы им заранее описали весь его масштаб и все последствия, однако они позволяют себя вовлечь в такие дела, если это происходит постепенно, ибо за первым шагом неизбежно следует второй, а за ним и все остальные.

Поскольку в делах нередко бывают препятствия, которые заключаются в необходимости учета зачастую противоположных интересов разных сторон, искусный переговорщик должен проявить ловкость, дабы уменьшить и устранить таковые затруднения, причем не только средствами, подсказанными ему просвещенным разумом, но также используя гибкость и мягкость своего характера, позволяющие приспособиться к страстям и даже прихотям и предубеждениям тех, с кем ведутся переговоры. Человек сложный, с жестким и строптивым

¹ Франсуа де Кальер. О способах ведения переговоров с государями. М., 2000. С. 40—41.

нравом, умножает встречающиеся в делах трудности резкостью, как-то раздражает и отталкивает людей; он часто придает значение пустякам и малообоснованным претензиям, из которых создает себе преграды, мешающие ему в течение всего хода переговоров.

Таким образом, искусство ведения переговоров предполагает среди прочего умение взяться за дело, предусмотрев самый простой способ его осуществления, о чем Эпиктет выразился следующим образом: всякая вещь имеет две ручки: за одну из них ее нести легко, за другую же тяжело; не берись за неудобную ручку, иначе ты не сможешь ни взять вещь, ни нести ее, но подходи к ней с правильной стороны, и ты понесешь ее без труда. По мнению Ф.Кальера, самый верный способ взяться за правильную ручку — это сделать так, чтобы лица, с которыми ведутся переговоры, находили свой интерес в том, что им предлагают, причем демонстрировать его для них следует при помощи не только справедливых доводов, но также и приятных манер, выказывая снисхождение к их мнениям в случаях, когда эти мнения не противоречат по существу намеченной цели; это незаметно заставляет их проявлять такое же снисхождение в других делах, зачастую несколько более важных.

Действительно, весьма редко на переговорах встречаются партнеры, готовые признать, что они не правы или совершили ошибку, и полностью отказаться от своего мнения, согласившись с мнением других. Но многие партнеры в состоянии отказаться от некоторых своих убеждений, когда с ними соглашаются в другом, что достигается при помощи тактичного обращения, способного побудить их оставить свои предубеждения. Для этого необходимо обладать искусством приводить им доводы, которые могут оправдать их прежние поступки или мысли, дабы польстить их самолюбию, а затем представить более сильные доводы, основанные на их интересах, чтобы заставить их изменить свое мнение и поведение.

Необходимо также в процессе переговоров избегать по возможности любых острых споров и проявлений упрямства в отношениях с партнерами, приводя им свои доводы без излишней горячности и без стремления всегда иметь последнее слово. Если же станет заметно, что ваши партнеры до некоторой степени утратили самообладание и хорошее расположение духа, благоразумие требует переменить тему, оставив обсуждение прежней до более благоприятного момента, когда изменятся обстоятельства дела, их унастроение и состояние, которые не всегда одинаковы по причине неуравновешенности и свойственного людям непостоянства.

Таким образом, искусный переговорщик Ф.Кальера — человек приятный, с разумом чистым и просвещенным, владеющий искусст-

вом преподносить самые великие дела как нетрудные и выгодные заинтересованным сторонам, и умеющий делать это легко и с осторожностью.¹

Искусный переговорщик, кроме того, должен старательно избегать соблазна из соображений глупого тщеславия представить себя как человека хитрого и ловкого, дабы не вызвать недоверия в умах партнеров по переговорам. Напротив, ему следует стараться убедить их в чистосердечии, искренности, честности и чистоте своих намерений, чтобы согласовать вверенные ему интересы с интересами партнеров: этому надлежит быть подлинной и основной целью переговоров.

Искусному переговорщику следует избегать показной демонстрации собственных талантов и высказывания непререкаемых суждений; это вызовет по отношению к нему лишь отвращение и зависть, если он по-настоящему искусен, и выставит его в смешном свете, если он приписывает себе больше, нежели есть на самом деле. Гораздо полезнее для него скрывать часть своих способностей; он должен всегда скромно высказывать свое мнение, подкрепляя его убедительными и вескими доводами и не пренебрегая в то же время доводами других.

Помимо этого, в процессе переговоров, чтобы достичь успеха, весьма важно проявлять самые разные умения, которые в зависимости от сложившихся обстоятельств могут выходить на первый план или уходить в тень. Франсуа де Кальер полагал, что искусный переговорщик должен совершенствовать следующие таланты и умения:

- владеть собой, чтобы подавлять в себе непреодолимое иногда желание высказаться до того, как он взвесил то, что задумал сказать;
- не спешить, чтобы только заранее поразмыслив давать ответ на сделанные ему предложения;
- проявлять осторожность, по возможности сдерживаясь в споре, чтобы не распалиться в ходе полемики, и не выдать в защиту своего мнения важные секреты;
- умение скрывать от своих собеседников, что располагает некоторой секретной информацией, демонстрируя за столом переговоров откровенность и доверие, подтверждая это своими поступками, не противоречащими его планам; таким образом он незаметно заставит их проявлять по отношению к нему такое же доверие в делах часто куда более важных;
- проявлять твердость как разума, так и духа, чтобы непреклонно следовать решению, принятому после тщательного обдумыва-

¹ Франсуа де Кальер. Указ. соч. С.103—107.

ния, и не изменять своего поведения под влиянием различных мыслей и обстоятельств, ибо колебания и сомнения чрезвычайно пагубны для ведения великих дел; здесь требуется решительный ум, который бы, оценив разнообразные препятствия, сумел сделать свой выбор и твердо его придерживаться;

- проявлять актерские качества, достойно держаться в любых обстоятельствах; не зависеть от своего настроения и своих фантазий, но стараться приспосабливаться к настроениям других, дабы подобно мифическому Протею всегда быть готовым принять любой облик в зависимости от случая и нужды — быть веселым и любезным с молодыми партнерами по переговорам, которые любят веселье и удовольствия, — и быть серьезным с солидными людьми, ибо все его старания должны быть направлены на достижение одной-единственной цели — успеха в выполнении порученных ему дел;
- умение завоевывать благосклонность и уважение дам, поскольку власть женских чар часто простирается так далеко, что способствует принятию важнейших решений, от которых зависят величайшие события (но при этом он не должен связывать своего сердца: ему надлежит помнить, что вечные спутники любви — неосторожность и неблагоразумие, и что с того момента, когда он становится заложником прихотей какой-нибудь красавицы, он рискует утратить власть над своими тайнами, как бы разумен он ни был);
- проявлять щедрость и одеваться весьма представительно, выказывая, однако, при этом вкус и разборчивость;
- умение делать подарки, проявляя благоразумие и учтивость, чтобы повысить ценность дара умением его подносить, и производить это так умело, чтобы лица, коим предназначаются подношения, могли бы принимать их благопристойно и безопасно;
- при случае ловко использовать шпионов, ибо ничто не в состоянии столь успешно расстроить важный план, как вовремя выведенный секрет;
- умением извлекать выгоду из всех удачных стечений обстоятельств, каковые могут представиться, и даже стремиться создавать таковые к вящей пользе дела, при необходимости спешно принимать решение на месте, не мешкая, но стараться предвидеть все возможные последствия таких действий, проявляя широту ума.¹

¹ Франсуа де Кальер. Указ. соч. С.41—53.

Несомненно, все эти разносторонние способности может проявить только весьма незаурядный человек, поэтому с точки зрения Франсуа де Кальера, главным качеством искусного переговорщика является блестящий острый ум. Не случайно глава его книги, посвященная выбору лиц, посылаемых на переговоры, заканчивается известным историческим анекдотом о встрече великого герцога Тосканского, который был замечательно мудрым и просвещенным государем, и венецианского посла, проезжавшего через Флоренцию на пути в Рим. Герцог пожаловался послу, что Венецианская республика направила к нему в качестве резидента человека дурного воспитания и лишённого здравомыслия. «Меня это не удивляет, — ответил ему посол. — У нас в Венеции полно глупцов». «У нас во Флоренции тоже есть глупцы, — возразил ему великий герцог, — но мы не посылаем их за границу для почтения о наших делах».

2.2. Антуан Пеке: «дипломат с безупречной репутацией»

В отличие от Франсуа де Кальера, другой классик теории переговоров, Антуан Пеке, на первый план в портрете «искусного переговорщика» выносит не интеллектуальные, а нравственные качества. Антуан Пеке (1704-1762) был французским дипломатом, литератором и переводчиком, и его работа «Рассуждение об искусстве переговоров» позволяет нам взглянуть на мастерство переговорщика с позиций этики и морали.

Он справедливо полагает, что успех переговорщика в высшей степени зависит от того доверия, которое он способен внушить, поэтому так важно на переговорах проявить *высокие моральные качества*:

- чистосердечие,
- правдивость,
- честность,
- порядочность,
- скромность,
- деликатность и такт,
- умение хранить тайны,
- трезвость.

А. Пеке подчеркивает: «Можно вполне прельстить людей блеском своих талантов, но если не вести себя с ними честно, то все умения становятся бесполезными и даже опасными орудиями». ¹ Дело в том,

¹ Пеке А. Рассуждение об искусстве переговоров. М., 2007. С. 59.

что люди не прощают обмана: он слишком унижает самолюбие, да и сама мысль о понесенном ущербе мешает нам простить того, кто злоупотребил нашим доверием. Поэтому выгода, якобы извлекаемая из лживости и лицемерия, опасна и мнима.

При этом честность, правдивость и порядочность не подразумевают необходимости рассказывать на переговорах обо всем, что известно, выдавая свои тайны, — они лишь требуют не делать ложных утверждений: «Ложь подобна гидре; она беспрестанно рождает новую ложь, поскольку нуждается в ней для того, чтобы поддержать или скрыть первую».¹ Именно ложь зачастую рождает неурядицы и неразбериху в делах: двусмысленные речи ведут к несбыточным надеждам, выуженные из пучины фантазии создают воображаемые опасения.

Напротив, личная скромность и сдержанность вкупе с порядочностью весьма способствуют успеху переговоров. Даже самые убедительные доказательства правоты, заявленные с высокомерным и безапелляционным видом, могут вызвать негативную реакцию у ваших партнеров по переговорам. Но если вы проявите скромность и сдержанность, ваше мнение скорее будет принято благосклонно. А. Пеке настоятельно советует переговорщикам проявлять тактичность и деликатность в спорах и дискуссиях, по возможности подслащая горечь своих контраргументов, ведь люди не любят, когда им противоречат. Он настаивает на том, что трезвость и стремление избегать излишеств, также весьма способствуют успеху в делах, поскольку все пагубные страсти затуманивают рассудок. Именно поэтому важно остерегаться чрезмерного употребления горячительных напитков и появления сердечных привязанностей.

Таким образом, искусный переговорщик должен найти «золотую середину» между стремлением хранить тайну и быть правдивым, честным и порядочным в делах; между стремлением поддерживать дружеские отношения, участвовать в застольях и воздерживаться от излишеств. Именно это позволит ему при всех обстоятельствах сохранить безупречную репутацию, которая является залогом успеха в карьере переговорщика. Однако, подобное благоразумие и столь высокие моральные качества весьма редко встречаются в людях: сам А. Пеке полагал, что искусству переговоров учатся всю жизнь, и чем деликатнее и щекотливее дела, которыми переговорщику приходится заниматься, тем более последовательной и тщательной должна быть его подготовка к ним.

Только на первый взгляд, может показаться, что сегодня эти классические портреты искусных переговорщиков, нарисованные Антуаном Пеке и Франсуа де Кальером, весьма далеки от современно-

¹ Пеке А. Указ. соч. С. 61.

го политического и делового мира. Идеал потому и идеал, что к нему надо стремиться, и в этом смысле три столетия назад он был также неосуществим в полной мере, как и сегодня. Однако положительный имидж, хорошая деловая репутация во все времена были залогом успеха, именно поэтому стремление достичь вершин мастерства и приблизиться к идеалу стоит только приветствовать. Не случайно и современные психологи, и специалисты по связям с общественностью во многом повторяют классиков теории переговоров в их стремлении нарисовать портрет «искусного переговорщика».

2.3. Дейл Карнеги: «тонкий психолог»

Известный американский психолог и специалист по теории коммуникаций Дейл Карнеги в своих работах, посвященных искусству человеческого общения, попытался представить важнейшие психологические качества, позволяющие достичь вершин мастерства в искусстве переговоров. Создавая свои книги, Карнеги лично беседовал со многими выдающимися людьми, которым удалось сделать блестящую профессиональную карьеру, среди которых были Франклин Рузвельт, Джон Д. Рокфеллер, Маркони, Мартин Джонсон, Кларк Гейбл. Помимо этого он использовал в своих трудах биографии многих выдающихся лидеров — от Юлия Цезаря до Томаса Эдисона. Таким образом, его портрет «искусного переговорщика» носит собирательный характер: в нем рассыпаны афоризмы известных личностей, мнения которых по поводу секретов человеческого общения во многом совпадают.

Карнеги был убежден в том, что в основе человеческого поведения лежат сокровенные желания, поэтому, прежде чем приступать к переговорам, надо хорошо осознать основные устремления ваших партнеров, а затем постараться заставить их страстно чего-то пожелать. Искусный переговорщик — тот, кто сможет это сделать: он завоеует весь мир, а тот, кто не сможет — останется в одиночестве.¹

Важные преимущества на переговорах будет также иметь тот, кто способен поставить себя на место других людей и понять ход их мыслей, сумеет оценить положительные стороны своих партнеров и свое одобрение выскажет откровенно и искренне. Однако самое существенное заключено в умении слушать собеседника, постоянно проявляя к нему внимание и подчеркивая свое уважение к чужому мнению.

¹ Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. М., 2006. С. 57.

Т.Карлейль не случайно любил повторять: «Величие великого человека состоит в том, как он обращается с маленькими людьми».

Будучи тонким психологом, в сложных ситуациях искусный переговорщик никогда не станет сводить счеты, поскольку это обходится очень дорого, и прежде всего способно навредить ему самому. Он поступит, как генерал Эйзенхауэр: никогда, ни минуты не станет думать о тех людях или событиях, которые ему неприятны. Он будет подсчитывать свои удачи, а не свои неприятности и не позволит пустякам отвлекать его от цели. И если на переговорах ему вдруг преподнесли «кислый лимон», он постарается поскорее «сделать из него лимонад»: превратить минусы в плюсы с помощью находчивости, остроумия и здравого смысла. Для искусного переговорщика безвыходных положений не бывает, поскольку он способен выработать позитивное умонастроение сам и увлечь им своих партнеров по переговорам.¹

Искусный переговорщик, согласно Д.Карнеги, использует шесть правил, которые позволяют ему влиять на людей.

➤ **Искренне интересуйтесь другими людьми.**

Встречайте своих партнеров по переговорам с воодушевлением и радостью, и прежде, чем приступать на переговорах к обсуждению интересующих вас проблем, поговорите с ними о тех вопросах, которые их особенно волнуют. Возможно, это поможет вам завоевать их расположение. Этот метод хорошо известен с древнейших времен: за сотню лет до Рождества Христова знаменитый римский поэт Публий Сир весьма точно заметил: «Нас интересуют другие люди лишь тогда, когда мы интересуем их».

➤ **Улыбайтесь!**

Общение с людьми должно приносить вам радость, если хотите, чтобы людям было в радость общение с вами. Искусный переговорщик должен научиться управлять собственным настроением усилием воли: при любых обстоятельствах надо стараться вести себя так, будто все у вас хорошо и стараться искренне улыбаться своим партнерам по переговорам.

Отправляясь на переговоры, помните мудрый совет Э.Хаббарда: «Выходя из дома, каждый раз подтяните подбородок, высоко поднимите голову и вдохните глубже; впитывайте солнечные лучи; улыбайтесь своим друзьям, жмите им руки, вкладывая в это душу».²

¹ Карнеги Д. Как перестать беспокоиться и начать жить // Карнеги Д. Указ. соч. С. 742—743.

² Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. М., 2006. С. 81.

- **Не забывайте, что имя человека — это самый приятный и самый важный для него звук на любом языке!**

Не стоит забывать о том, что человека обычно намного больше интересует его собственное имя, чем любые другие имена во всем мире, вместе взятые. Люди так гордятся своим именем, что стараются увековечить его любой ценой. Известно, что двести лет назад богачи платили писателям за то, что те посвящали им свои книги. Запомнив имена ваших партнеров по переговорам и непринужденно употребляя их в разговоре, вы делаете им тонкий и весьма эффективный комплимент. Если же вы ненароком забудете имя вашего партнера, неправильно его произнесете или напишете, то поставите себя в весьма невыгодное положение.

- **Будьте хорошим слушателем. Побуждайте собеседника говорить о самом себе.**

Чарльз Элиот утверждал, что загадка успешной деловой беседы кроется в искреннем внимании к собеседнику, поскольку немногие люди могут устоять перед скрытой лестью восторженного внимания. Проявляя искреннюю заинтересованность к словам ваших партнеров по переговорам, подчеркивая свое внимание — вы делаете им тонкий комплимент. Помните: хорошим ораторам большинство людей предпочитают хороших слушателей, и умение слушать встречается гораздо реже, чем любое другое качество. Дружелюбный, сочувственно настроенный слушатель вызывает симпатии любого собеседника. Если человек говорит только о себе, возникает впечатление, что он только о себе и думает. Такой человек не интересен другим.

- **Говорите о том, чем интересуется ваш собеседник.**

Теодор Рузвельт подчеркивал, что самый верный путь к сердцу собеседника — это разговор с ним на тему, которую он знает лучше всего. Поэтому постарайтесь перед началом переговоров определить те вопросы, которые больше всего интересуют ваших партнеров и предоставьте им возможность поговорить об этом. Такой подход непременно облегчит налаживание деловых контактов.

- **Внушайте собеседнику сознание его значимости и делайте это искренне!**

Один из самых выдающихся правителей Британской империи Дизраэли утверждал, что с мужчиной нужно говорить о нем самом, и он будет слушать вас часами. Действительно, глубочайшим свойством людей можно считать страстное стремление быть оцененными по достоинству. Всякая нация считает себя выше других наций. В этом причина патриотизма и... войн.

Если вы тонко дадите понять вашим партнерам по переговорам, что признаете их важную роль в политическом или деловом мире и признаете это искренне, то легко найдете ключ к сердцу этих людей.¹

В процессе общения Д.Карнеги советовал соблюдать двенадцать правил, которые помогают завоевывать друзей и оказывают влияние на людей:

- помните: единственный способ одержать верх в споре — значит уклониться от него;
- проявляйте уважение к мнению партнера; никогда не заявляйте партнеру, что он не прав;
- если вы не правы, признайте это быстро и решительно;
- с самого начала придерживайтесь дружелюбного тона;
- заставьте партнера по переговорам сразу же ответить вам «да»;
- пусть большую часть времени говорит ваш партнер;
- пусть ваш партнер считает, что хорошая идея, возникшая в процессе обсуждения, принадлежит ему;
- искренно старайтесь смотреть на вещи с точки зрения ваших партнеров;
- относитесь сочувственно к проблемам ваших партнеров;
- взывайте к более благородным мотивам;
- драматизируйте свои идеи, подавайте их эффектно;
- бросайте вызов, задевайте за живое.²

Советы и рекомендации Дейла Карнеги некоторые современные психологи критикуют за примитивность и наивный конформизм, и с этим можно отчасти согласиться. Но справедливости ради заметим: все психологические установки достаточно примитивны, поскольку жизненные ситуации всегда богаче наших предварительных расчетов и установок. Искусство переговоров в том и состоит, чтобы в условиях сложного психологического взаимодействия сторон проявить иногда самые неожиданные качества. И установка «искусного переговорщика» на дружелюбие, уважение и взаимопонимание, которую дает нам Д.Карнеги, вовсе не исключает в дальнейшем использования более сложных психологических маневров.

¹ Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. М., 2006. С. 111—121.

² Там же. С. 209.

2.4. Фил Бэгьюли: «уверенный в себе высокопрофессиональный технолог»

Фил Бэгьюли, бизнес—консультант крупнейших европейских корпораций, полагает что наше время — это время высококвалифицированных профессионалов, владеющих всеми тонкостями коммуникационных технологий. Поэтому на переговорах лидируют и побеждают уверенные в себе «профи», способные продемонстрировать мастер-класс в любых самых сложных условиях. Он подчеркивает: «Хорошие специалисты в области переговоров добиваются результатов:

- всегда и везде, когда им это нужно,
- приспосабливаясь к разным обстоятельствам».¹

Профессионализм искусного переговорщика проявляется в том, что «профи» очень взвешенно подходят к выбору слов; вводными фразами подготавливают слушателей к последующим действиям; сначала приводят доводы и только затем делают выводы; подводят итоги и перепроверяют себя, задают вопросы, требующие расширенных ответов; выражают свое мнение по обсуждаемому вопросу, сохраняя спокойствие. Они уверены в своем профессиональном мастерстве, поскольку блестяще подготовлены и владеют самыми современными технологиями.

Еще более важным он полагает отметить то, чего специалисты высшего класса никогда не делают. «Профи» НИКОГДА НЕ:

- бросают слова, обидные или раздражающие противоположную сторону;
- дают поспешных ответов;
- вступают во взаимные препирательства с противоположной стороной;
- приводят легковесных доводов;
- заявляют о своем решении, не приведя сначала причины, подтолкнувшие к нему.²

Интересно, что Фил Бэгьюли, вслед за А. Пеке, подчеркивает, что мастерство переговорщика во многом состоит в стремлении найти «золотую середину»: уметь отстоять свои права без посягательства на права партнеров по переговорам. При этом важно оставаться спокойным, держать свои чувства под контролем, говорить уверенно, отстаивая свои позиции, но в случае накаливания обстановки сделать паузу или отступить. По его мнению, для достижения мастерства в искусстве переговоров важно развивать в себе следующие качества:

- твердую убежденность,
- справедливость,

¹ Бэгьюли Ф. Переговоры: мастер-класс. М., 2005. С. 210.

² Там же. С. 211

- терпение,
- гибкость,
- уважение к противоположной стороне,
- ответственность,
- самодисциплину,
- целостность натуры,
- выносливость,
- чувство юмора.¹

Таким образом, требования к профессионализму в наше время немногим отличаются от того, что несколько столетий назад вменялось в правила поведения опытного дипломата за столом переговоров. Возможно, правила игры стали более жесткими, но таков наш суровый деловой век: он не прощает ошибок.

2.5. К. Селлих и С. С. Джейн: «искусный интерпретатор»

Современные исследователи в сфере международного бизнеса К. Селлих и С. С. Джейн обращают особое внимание на кросскультурные барьеры в процессе переговоров. В наш век глобализации и интенсивных международных контактов, они полагают весьма важными качествами «искусного переговорщика» *умение читать «язык жестов» и чувствительность к культурным различиям*. С этим трудно не согласиться: культурные барьеры могут оказаться весьма ощутимым препятствием для достижения успешных деловых соглашений, поэтому важно их умело преодолевать.

К. Селлих и С. С. Джейн считают, что на международных переговорах культурные различия выражаются в ритуале приветствия, в уровне формальности при проведении встреч, в ритуале обмена подарками, в манере поведения, выражении эмоций, пунктуальности. Особое внимание к этим аспектам кросскультурных коммуникаций поможет участникам международных переговоров избежать неловких ситуаций и продемонстрировать свое уважение к иностранным партнерам.

В качестве «искусного интерпретатора» переговорщик должен разбираться не только в культуре определенного народа, но и в культуре непосредственно той группы, которая приехала на переговоры. Культура и национальность — не всегда одно и то же. Известно, что культура мусульман, живущих в Индии, серьезно отличается от культуры последователей индуизма. В каждой стране есть несколько культурных групп, и это должно быть предметом особого анализа перед началом переговоров.

¹ Бэзьюли Ф. Указ. соч. С.102—107, 145.

«Искусный интерпретатор» должен хорошо понимать, что знания о культуре других народов следует использовать с осторожностью: лучше избегать стереотипных представлений и не принимать их за чистую монету. Не все мексиканцы любят за обедом говорить о бизнесе, не все немцы предпочитают сухой деловой стиль общения. Если вы сообщите вашему партнеру из Японии, что знаете, как японцы уклончивы, он может обидеться. Помимо национальной, есть еще профессиональная культура коммуникаций. И японский менеджер, много лет участвующий в международных переговорах с западными партнерами, способен выразить свой отказ прямо и протянуть руку при встрече.

Для углубленного понимания характеристик культуры, перед началом переговоров «искусный интерпретатор» задает себе несколько важных вопросов:

- *На чем сосредоточена данная культура: на сделках или отношениях?* В культуре, сосредоточенной на сделках, отношения — следствие сделок. В культуре, сосредоточенной на отношениях, сделки — следствие отношений.
- *Какими являются коммуникации: прямыми с «низким контекстом», или непрямыми «с высоким контекстом»?* В англо-американских, германских и скандинавских странах ценится умение говорить коротко, ясно и по делу, не приветствуются двусмысленности и неопределенность. В Восточной Азии, Латинской Америке, странах Средиземноморья информация передается преимущественно невербальными средствами, здесь общение более насыщенное, огромное значение имеют личные связи, статус.
- *Каково отношение ко времени: монокронное или полихронное?* В англо-американских, германских и скандинавских странах пунктуальность и соблюдение графика переговоров считается основной делового общения, эти культуры монокронные. Напротив, в Латинской Америке, Восточной Азии, Индии люди гораздо меньше беспокоятся о времени, эти культуры полихронные.
- *Как много личного пространства необходимо представителю данной культуры?* В формальных культурах (большинство стран Запада) попытки партнеров подойти к ним слишком близко, вызывают дискомфорт. В Латинской Америке, в арабских странах принято общаться на более близком расстоянии.¹

Среди других качеств, помогающих «искусному интерпретатору» успешно проводить международные переговоры, Селлих К. и Джейн С. отмечают:

- спокойствие,

¹ Селлих К., Джейн С. С. Переговоры в международном бизнесе. М., 2004. С. 67—68.

- инициативность,
- гибкость,
- умение слушать и задавать уместные вопросы,
- способность выдерживать давление,
- творческий подход.¹

Таким образом, «искусный интерпретатор» на международных переговорах не только умеет читать «язык жестов» и тонко разбираться в особенностях национального делового этикета, но и способен проявить себя в качестве активного делового партнера: быть инициативным, гибким, выдерживать давление.

2.6. Сэм Блэк: «эффективный коммуникатор»

Известный американский специалист по связям с общественностью Сэм Блэк, много лет занимавший пост Генерального секретаря Международной Ассоциации PR, также обращает особое внимание на мастерство искусного переговорщика. Для него *это искусство, прежде всего, состоит в умении плодотворно общаться и устанавливать эффективные связи с общественностью*. Цель «искусного переговорщика» — установление двустороннего общения для выявления общих представлений или общих интересов и достижение взаимопонимания. Он сформулировал 9 правил эффективного общения, благодаря которым можно преуспеть в искусстве переговоров:

- всегда настаивайте на правде и полной информации;
- ваше сообщение должно быть простым и понятным для всех;
- не преувеличивайте и не набивайте цену;
- помните, что половина вашей аудитории — женщины;
- делайте процесс общения увлекательным, не допускайте скуки;
- следите за формой общения, не допускайте вычурности или экстравагантности;
- не жалейте времени на выяснение всех нюансов общественного мнения;
- помните: общение должны быть непрерывным;
- старайтесь быть убедительным и конструктивным на каждом этапе общения.²

Теперь давайте зададим вопрос: сколько знакомых вам специалистов по переговорам могут соответствовать нарисованным выше портретам искусных переговорщиков? Боюсь, их будет очень немного. И это не удивительно: ведь подняться на вершины мастерства дано

¹ Селлих К., Джейн С. С. Указ. соч. С. 271—272.

² Блэк С. Паблик рилейшнз. Что это такое? М.: Модино Пресс, 1990. С. 18—19.

далеко не каждому. И все-таки именно к этому необходимо стремиться, чтобы достичь успеха.

При этом не менее важно хорошо знать, чего следует избегать во время переговоров, и какие качества характера необходимо исправлять, чтобы они не мешали вашей успешной карьере переговорщика. Список негативных качеств и поступков, которых стараются избегать опытные переговорщики, также весьма обширен:

- напыщенный и холодный вид, мрачное и суровое выражение лица отталкивают и вызывают, как правило, негативные эмоции;
- чрезмерная словоохотливость, дабы не повторить ошибку одного посла, который настолько оживлялся в споре, что зачастую, распалившись в ходе полемики, выдавал в защиту своего мнения важные секреты;
- не стоит совершать и ошибку противоположного толка, которой подвержены некоторые любители тайн, способные сделать секрет из ничего и превратить ничтожные мелочи в предметы первостепенной важности;
- не следует досаждать своим визави чванливостью или дурным настроением, угрожая им без нужды явно или подспудно, выдвигая претензии лишь для удовлетворения гордыни;
- не следует преувеличивать, раздавать несбыточные обещания и набивать себе цену, лгать;
- не стоит перебивать говорящего, следует всегда дожидаться, пока он закончит свою речь, и только тогда ему отвечать;
- не следует хвалить самих себя, используя фразы, вызывающие раздражение: «наше щедрое предложение», «наше терпеливое ожидание», «наше благоразумное предупреждение» и пр.;
- не следует делать никаких оскорбительных намеков в адрес оппонентов;
- не следует перегибать палку с обилием аргументов в свою пользу: выбирайте только наиболее весомые доводы;
- не спешите делать предложения и отвечать на сделанные вам предложения;
- не спешите заявить о том, что вы не согласны: вначале объясните почему, каковы причины, которые ведут к вашим разногласиям;
- недостаток внимания к опасениям и интересам другой стороны;
- неумение принимать в расчет фактор конкуренции.¹

Несомненно, этот список предупреждений может быть продолжен. Возьмите за правило после каждого переговоров перечитывать

¹ Франсуа де Кальер. О способах ведения переговоров с государями. М., 2000. С. 103—105; Бэзьюли Ф. Переговоры: мастер-класс. М., 2005. С. 148—149; Селлих К., Джейн С.С. Переговоры в международном бизнесе. М., 2004. С. 102.

его и добавлять новые пункты из вашего личного опыта. Не стоит бояться ошибок: в конце концов, не ошибаются только те, кто ничего не делают. Во многом мастерство искусного переговорщика вырастает из стремления исправить свои ошибки и в следующий раз провести переговоры на более высоком профессиональном уровне. Относитесь к ошибкам конструктивно: пусть ваши ошибки помогают вам совершенствовать свой талант переговорщика!

Контрольные вопросы

1. Какие качества помогают достичь вершин успеха в искусстве переговоров? Изменились ли они с течением времени?
2. Каковы рекомендации «отцов-основателей» переговорной науки — Антуана Пеке и Франсуа де Кальера — искусному переговорщику?
3. В чем специфика поведения на переговорах «тонкого психолога», рекомендованная Д.Карнеги?
4. Согласны ли вы, что на переговорах прежде всего побеждают уверенные в себе профессионалы?
5. Какой стиль «искусного переговорщика» вам кажется наиболее эффективным?

Культура общения в процессе международных переговоров: специфика вербальных и невербальных коммуникаций

*Умение общаться с людьми — это товар...
И я заплачу за такое умение больше, чем за
что-либо другое.*

Джон Рокфеллер

На международных переговорах встречаются представители самых разных культурных традиций, поэтому проблема поддержания высокой культуры общения, подразумевающей проявление уважения к представителям всех наций и национальностей, является основой успешных переговоров. Культура общения предполагает соблюдение общепринятых нравственных требований к поведению в обществе: *вежливости, корректности, тактичности, предупредительности, точности*. Исследования института Карнеги подтвердили, что успех специалистов в самых разных сферах политики, бизнеса и финансов обусловлен на 85% умением общаться с коллегами и только на 15 % — узкоспециальными техническими знаниями в своей профессии.¹

Основные правила культуры общения обобщают известные максимумы вежливости Дж.Лича:

- максима такта есть максима границ личной сферы;
- максима великодушия есть максима не обременения собеседника;
- максима одобрения есть максима позитивности в оценке других;
- максима скромности есть максима неприятия похвал в свой адрес;
- максима симпатии есть максима благожелательности.

Культурный контекст международных переговоров включает как вербальные, так и невербальные коммуникации. *Вербальная техника коммуникаций* осуществляется с помощью слов: это умение эффективно вести диалог с партнерами по переговорам. Напротив, *невербальные*

¹ Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. М., 2006. С. 6.

коммуникации связаны не со словами, а с жестами. Это «язык телодвижений»: выражение лица, внешность, контакт глаз, особенности восприятия пространства и времени, тактильные контакты. Современные исследования в сфере эффективности коммуникаций выявили, что слова несут в себе только 7% информации, тогда как тон голоса передает 38%, а язык жестов — 55%.¹

Специфика международных переговоров состоит в том, что межкультурные коммуникации на вербальном и невербальном уровнях здесь требуют не только высокой профессиональной культуры общения, но и знания специфики межкультурных коммуникаций: одни и те же сообщения и жесты у представителей разных народов могут иметь совершенно разный смысл. Например, японцы практически не используют слово «нет», они стремятся заменить его весьма туманными выражениями, вроде: «Это вызовет большие затруднения, но я постараюсь сделать все от меня зависящее». Известно также, что в разговорном русском языке часто используются такие обороты, как «Честно говоря...», «Буду с вами откровенен...», которые способны смутить представителей других культур, вызвать у них недоумение и тревогу: почему вдруг вы заговорили о честности? Еще большее недоумение вызывает отрицательное разговорное утверждение русской речи «Да нет», которого следует избегать из-за возможной путаницы дословного понимания.

Не менее сложно интерпретировать язык жестов: например, американский жест «ОК» (соединенные в кружок большой и указательный пальцы) для японца означает «деньги», для африканца — жест презрения, а для француза — «ноль». Именно поэтому так важно обратить внимание на особенности культуры общения у разных народов.

Встречаются культуры с «высоким» и «низким» контекстом, что связано с преобладанием вербальных или невербальных способов коммуникации. «Высокий контекст» означает, что большинство информации передается с помощью невербальных способов, здесь огромное значение имеют оттенки и нюансы в процессе общения. «Низкий контекст» указывает, что основные сведения сообщаются с помощью слов, здесь ценится прямой стиль коммуникаций, не приветствуются двусмысленности и неопределенности. Соглашения чаще всего являются письменными, а не устными, и считаются окончательными и скрепленными законом. К культурам с «высоким» контекстом относятся Россия, страны южного средиземноморья (Испания, Греция, Италия, Франция), страны АТР (Япония, Китай, Вьетнам, Корея), Латинской Америки, Среднего Востока. К культурам с «низ-

¹ Селлих К., Джейн С. С. Переговоры в международном бизнесе. М., 2004. С. 239.

ким» контекстом принадлежат англоязычные регионы, германские и скандинавские страны.¹

Говоря о культуре вербального общения, необходимо помнить, что в мире множество языков и буквальный перевод с одного языка на другой невозможен. Немецкий философ Отто Шпенглер писал, что каждой культуре присущ «тайный язык мироощущения», вполне понятный только тому, чья душа принадлежит этой культуре. Поэтому когда мы переводим на родной язык слова и символы других народов, мы лишь делаем вялую попытку проникнуть в мир чувствований другой цивилизации, наиболее утонченные и глубинные пласты которой все же остаются немymi. «Это равносильно тому, если бы мы вознамерились переложить скульптуры Парфенона на струнную музыку или отлить бога Вольтера из бронзы».²

Именно поэтому на международных переговорах необходимо пользоваться услугами высокопрофессиональных переводчиков. Подчеркнем: высокопрофессиональных, поскольку в международной практике было немало курьезов, связанных с недостаточно профессиональным переводом. Весьма показателен случай, произошедший в 1980 г. на переговорах по урегулированию вопроса об американских заложниках в Иране, в которых принимал участие Генеральный секретарь ООН К.Вальтхайм. На персидском языке слово «посредник» означает «непрощеный и назойливый человек, который вмешивается в спор без приглашения», а слово «компромисс» имеет негативный смысл и переводится как «компрометация какого-то лица». Поэтому заявление К.Вальтхайма: «Я приехал в качестве посредника для выработки компромисса», — переведенное на персидский язык, вызвало возмущение иранцев, и миссия Генерального секретаря ООН по урегулированию провалилась.³

3.1. Культура общения и культура перевода

Если вы владеете необходимым для предстоящих переговоров иностранным языком не очень хорошо, не следует полагаться на свои возможности перевода: иначе во время переговоров вы будете думать не столько об их содержании, сколько о том, как более точно сформулировать на иностранном языке свои мысли. Высокопрофессиональные

¹ Hendon D.W., Hendon R.A., Herbig P. Cross-Cultural Business Negotiations. N.Y., 1996. P. 65—67.

² Шпенглер О. Закат Европы. М., 1993. Т. 1 С. 342—343.

³ См.: Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. М., 1990. С. 50.

переводчики не только владеют иностранными языками, но и достаточно тонко разбираются в социокультурных особенностях и традициях зарубежных стран. Именно поэтому квалифицированный переводчик на переговорах необходим во всех случаях, когда партнеры говорят на разных языках. Очевидно, что в присутствии переводчика нужно говорить медленно и при необходимости четко повторять слова. Несомненно, это скажется на времени переговоров: оно несколько увеличится.

Особого внимания заслуживает вопрос о диалектах, идиомах и сленговых выражениях, которые нельзя использовать в международном общении, поскольку они весьма сложно переводятся на другие языки и могут внести различные недопонимания и недоразумения в процесс общения. Например, русская поговорка: «В огороде бузина, а в Киеве дядька», — переведенная на иностранный язык, вызовет лишь недоумение иностранных партнеров, и вам придется долго объяснять ее смысловое значение. Общаюсь через переводчика, необходимо по возможности употреблять короткие ясные фразы. При этом не следует смотреть на переводчика: во время беседы вы должны обращаться к вашим партнерам по переговорам.

В международной практике сложились определенные правила приглашения переводчиков для участия в переговорах:

1. До начала переговоров, прежде чем пригласить переводчика, постарайтесь определить его профессиональные знания и опыт с помощью надежных экспертов. У каждой делегации на переговорах должен быть свой переводчик. Не следует полагаться на переводчика ваших партнеров, если только кто-либо из членов вашей делегации не владеет свободно языком потенциального партнера, а значит, сможет в процессе переговоров проверять правильность перевода.
2. Накануне переговоров следует встретиться с переводчиком и объяснить ему суть предстоящих переговоров, а также каковы ваши требования к переводу: нужен ли дословный перевод или достаточно просто резюме сказанного.
3. Внимательно следите за поведением переводчика, опасайтесь ситуации, когда он в личных интересах стремится захватить контроль над переговорами или направить их в определенное русло. Такая ситуация может возникнуть, если переводчик одновременно играет роль посредника или агента.
4. Во время встреч с иностранными партнерами старайтесь употреблять короткие фразы, говорить медленно, делать паузу после каждого предложения, чтобы дать возможность переводчику спокойно перевести ваши слова.

5. В разговоре с иностранными партнерами следует избегать аббревиатур, сленга и делового жаргона, чтобы избежать неясностей перевода.
6. Старайтесь не забывать о том, что работа переводчика весьма сложная и утомительная, поэтому время от времени следует делать небольшие перерывы в работе, чтобы дать возможность переводчику отдохнуть.
7. Необходимо относиться к переводчикам с подчеркнутым уважением, отдавая должное их высоким профессиональным качествам.¹

Ваши партнеры по переговорам могут в неформальной обстановке обратиться к переводчикам с самыми разными вопросами относительно вашей делегации, об отношениях между людьми, о том, можно ли вам доверять. Поэтому теплые дружеские отношения с переводчиками необходимы, иначе их негативное мнение о вашей делегации может испортить атмосферу переговоров.

3.2. Техника речи, основные правила теории аргументации и риторики

Культура общения на международных переговорах подразумевает *правильность, точность, ясность и краткость деловой речи, знание основ риторики и теории аргументации*. Не следует злоупотреблять временем и терпением слушающих, избегая ненужных повторов, многословия, плеоназмов — одновременного употребления близких по смыслу слов (транспарентность и прозрачность), тавтологии — повторения одного и того же другими словами.

Используя основные принципы и правила *риторики — науки о красноречии*, опытный переговорщик обращает внимание на основные принципы речевого воздействия и важнейшие коммуникационные эффекты, позволяющие многократно усилить действенность произносимых слов:

- *принцип доступности* предполагает, что ваши слова должны быть доступными для понимания ваших партнеров по переговорам, что в условиях межкультурной коммуникации особенно важно. Следует говорить достаточно медленно, внятно, делать паузы, следить за восприятием ваших слов партнерами, в случае необходимости просить подтвердить, что они вас услышали и правильно поняли. Необходимо помнить, что люди слы-

¹ Селлих К., Джейн С. С. Переговоры в международном бизнесе. С. 251—253.

шат прежде всего то, что хотят слышать и способны понять, поэтому надо принимать во внимание образовательный уровень, возраст и круг интересов ваших партнеров по переговорам.

- *эффект первых слов* означает, что важно с самого начала заинтересовать партнеров по переговорам оригинально поданной информацией: это может быть удачная шутка, оригинальное высказывание, интересный случай из жизни.
- *эффект визуального имиджа* рассчитан на позитивное впечатление от внешнего вида, что предполагает безупречный деловой стиль в одежде и макияже и элегантную манеру общения.
- *принцип экспрессивности* предполагает проявление эмоционального контекста в процессе разговора, использование мимики, жестов, которые помогают донести смысл ваших предложений до партнеров по переговорам и убедить их в вашей искренности и неподдельной заинтересованности.
- *принцип ассоциативности* означает, что ваши слова должны вызывать сопереживание и размышления у ваших партнеров по переговорам, для чего важно обращение к их эмоциональной памяти, общему деловому или политическому опыту.
- *принцип релаксации* предполагает умение вовремя разрядить обстановку, сделать паузу, пошутить, рассказать интересную историю.
- *принцип интенсивности* означает определенный темп подачи информации, который на международных переговорах не должен быть слишком высоким, поскольку способность воспринимать информацию при межкультурных коммуникациях значительно ниже, чем в монокультурной среде.
- *эффект интонации и паузы* позволяет делать смысловые акценты и паузы в общении, что на 10-15% способствует приращению информации в процессе восприятия.
- *принцип сенсорности* предполагает использование цвета, света, звука и графики в процессе общения, что возможно с помощью демонстрации графиков, слайдов, рисунков, моделей, видеофильмов.
- *эффект дисперсии* означает, что в процессе коммуникации часть информации искажается или рассеивается при восприятии. Если за 100% принять замысел выступления, то словесную форму обретает 90%, из которых 80% получают устное выражение, 70% были услышаны, 60% — поняты, а в памяти остается около 25% информации.¹

¹ Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Основы деловой риторики // Этика деловых отношений. М., 2000. С. 142—145.

Особого внимания заслуживают *основные правила теории аргументации*, используя которые, можно логично и убедительно обосновать свои доводы в процессе обсуждения основных проблем на переговорах.

Для того, чтобы ваши аргументы лучше воспринимались партнерами по переговорам, основные тезисы должны быть сформулированы ясно и четко. Приводимые вами аргументы должны быть истинными утверждениями, достаточными для поддержки ваших тезисов. При этом аргументы должны представлять собой суждения, истинность которых устанавливается независимо от тезиса, и они не должны противоречить друг другу. Корректная дискуссия предполагает соблюдение *золотого правила аргументации — рассматривать аргументы по существу вопроса*.¹

Типичные логические ошибки в аргументации нередко уводят обсуждение в сторону, что способно привести к ложному пониманию вашей позиции партнерами по переговорам. К наиболее распространенным логическим ошибкам относятся: чрезмерное доказательство, подмена реального потенциальным, подмена тезиса, ложное основание, круг в доказательстве, противоречие в аргументах, поспешное обобщение.

Нередко пылкий оратор совершает ошибку *чрезмерного доказательства*, забывая о том, что тот, кто много доказывает, — ничего не доказывает. Типичной ошибкой является также *подмена реального потенциальным*, когда при доказательстве потенциальные возможности рассматриваются в качестве реальных. В других случаях ложный аргумент ведет к необоснованности тезиса и появлению *ложного основания*. Иногда истинность тезиса обосновывается с помощью аргумента, достоверность которого требует обоснования с помощью самого тезиса, и в результате мы получаем *круг в доказательстве*. Другой распространенной ошибкой является *подмена тезиса, которая* вызвана нарушением закона тождества. В этом случае вначале доказывается один тезис, но затем он подменяется за счет расширительного толкования или за счет сужения, ослабления или усиления, погружения в разные контексты. Такая подмена тезиса относится к софизмам. *Недостаточное основание* возникает в тех случаях, когда тезис остается частично недоказанным или аргументы не являются достаточным основанием для поддержки тезиса. Например, можно представить коллегу как хорошего семьянина, хорошего теннисиста, хорошего организатора, а затем сделать вывод, что он также хороший переговорщик.²

¹ Герасимова И.А. Практический курс по аргументации. М., 2003. С. 30—31.

² Там же. С. 36—37.

В процессе дискуссии могут использоваться *манипулятивные эффекты*, основанные на технике логической аргументации:

- *Истинные факты* — во время обсуждения проблем на переговорах создается имитация формы правдивости всех сообщений, при помощи подчеркивания истинности сообщенных отдельных фактов.
- *Метод «большой лжи»* — был разработан в аппарате Геббельса в фашистской Германии: «Всегда говорите правду, говорите много правды, говорите гораздо больше правды, чем от вас ожидают, никогда не говорите всю правду».
- *Создание мнимых образов* — у партнеров по переговорам стараются создать представления об общих «врагах» или «друзьях».
- *Кража лозунгов* — для того, чтобы склонить партнеров к своей точке зрения, используются близкие им лозунги (идеи, ценности), но при этом в них вносится нужное новое содержание.
- *К позитивным ожиданиям* — во время дискуссии приводятся аргументы, дающие удовлетворение партнерам по переговорам, поскольку апеллируют к их позитивным ожиданиям (даются определенные обещания, заверения, гарантии и пр.).
- *К негативным ожиданиям* — во время дискуссии приводятся аргументы, апеллирующие к чувству опасений и страхов партнеров по переговорам (так называемые техники черных альтернатив).
- *Имитация наглядности* — во время обсуждения демонстрируется на видеоролике «репортаж с места события», происходит «игра на очевидности» («спектакль по заданному сценарию»).
- *Имитация критичности* — во время обсуждения делается акцент на дискуссионности проблем (круглые столы, беседы), создающие впечатление критичности и демократичности обсуждения проблемы.
- *Подтасовка карт* — стремление подогнать факты под определенную точку зрения.
- *Довод к цивилизованным странам* — во время обсуждения используется как довод при навязывании определенной идеи, которую иначе невозможно аргументировать.¹

Особого внимания в процессе дискуссии на переговорах заслуживают *техники постановки вопросов*. Еще Вольтер обратил внимание на то, что о человеке следует судить не по его ответам, а по его вопросам. Под техниками вопросов понимают логико-риторические тактики и приемы, повышающие эффективность доказательности и убедительности в деловых беседах и дискуссиях. Некоторые техники доста-

¹ Герасимова И.А. Указ. соч. С. 177—178.

точно нейтральные, но значительная часть техник явно преследует манипулятивные цели. Помните: хорошо продуманные вопросы позволяют управлять беседой во время переговоров:

- наводящие вопросы ведут партнеров по переговорам в нужном направлении рассуждений и размышлений («Не кажется ли вам, что...?»).
- риторические вопросы во время обсуждения обеспечивают поддержку, но при этом иногда вызывают новые вопросы («Можем ли мы обойтись без этого важного для нас....?»).
- вопросы-уточнения позволяют лучше понять партнеров («Если мы правильно вас поняли...?»).
- вопросы-резюме создают во время переговоров атмосферу доверительности («Следовательно, ваше основное утверждение...?»).
- проблемные вопросы на переговорах создают концентрацию на нерешенных проблемах, но при этом иногда дают возможность уйти от ответа («Наша основная проблема состоит....?»).
- переломные вопросы меняют ход беседы или удерживают ее в определенном русле («Но посмотрев на проблему с другой стороны, давайте зададим вопрос...?»).
- открытые вопросы способны оживить беседу, поскольку партнеры по переговорам могут высказать новые идеи, но, одновременно, инициатива может перейти в их руки.
- закрытые вопросы дают получение поддержки, но и создают напряженную ситуацию, поскольку напоминают о пристрастном допросе.¹

Готовясь к переговорам и продумывая основные вопросы, следует обратить внимание на **фигуры убеждения** — техники, с помощью которых диалогу придается живость, динамичность, наглядность. Среди них важное место занимают вопросно-ответные ходы. В процессе дискуссии на переговорах можно использовать **риторические вопросы**. Например, выступающий может задавать вопрос и сам ответить на него, или, задав вопрос, не дожидаясь ответа сформулировать опровержение. Следовательно, во время обсуждения можно использовать фигуру предупреждения, если вы знаете, что ваши слова могут вызвать возражение: поэтому вы сами первыми произносите возражение, а затем на него отвечаете.

Иногда влияние на выбор решения осуществляется с помощью **альтернативных вопросов**, в этом случае специально подбираются варианты ответов, среди которых желаемый выставляется в лучшем свете, а остальные явно или неявно очерняются. Например, «Вы на стороне всего прогрессивного человечества, или присоединяетесь к Петрову?».

¹ Герасимова И.А. Указ. соч. С. 130.

Другой вариант влияния на выбор решения может осуществляться с помощью *игры на инерции мышления*. Отвечая все время «да» или «нет», человек эмоционально заводится и по инерции продолжает отвечать аналогично.

Весьма эффективным приемом на переговорах может быть техника **повторения**. Уловка заключается в том, что один и тот же вопрос (утверждение) повторяется несколько раз, а затем используется как доказательство. Достаточно часто при применении закрытых вопросов используется уловка **вымогательства**, с помощью которой собеседник стремится уговорить согласиться с ним («Ну, вы конечно, признаете, что...»). В этом случае необходимо ответить, что на принудительные вопросы вы не отвечаете.

Иногда в дискуссиях используются **контрвопросы** или попытки отвечать вопросом на вопрос. В этом случае можно попросить ответить сначала на вопрос, заданный первым, а потом уже можно согласиться ответить на другой вопрос оппонента. Следует также помнить об **ошибке многих вопросов**, когда задается сразу несколько вопросов, на часть из которых можно ответить «да» или «нет», а затем манипулятор может ловко подменить ответы, запутывая собеседника.¹

Перед началом переговоров весьма полезно составить так называемую **«карту вопросов»**, которая поможет вам более уверенно вести переговоры на разных этапах. Американские специалисты по переговорам Дж. Ниренберг и Ирэн С. Росс предлагают такой вариант карты вопросов:

- **Функция 1: вопросы для привлечения внимания:** «Как ваши дела?», «Как идет строительство вашего нового офиса?», «Как прошла последняя презентация?». В некоторых культурах (Япония, Индия, Китай, арабские страны) принято тратить много времени на вводные вопросы.
- **Функция 2: вопросы для получения информации:** «Какова цена вопроса?», «Как можно решить вопрос о доставке?». Вы должны получить необходимую информацию, чтобы перейти к обсуждению проблем.
- **Функция 3: вопросы, выражающие негативные мнения:** «У вас возникли какие-то проблемы?», «У вас что-то случилось?». Подобные вопросы могут вызвать у ваших партнеров беспокойство, раздражение или неудобство, поэтому во время переговоров их лучше вообще не использовать.
- **Функция 4: вопросы, заставляющие думать ваших партнеров:** «Есть ли какие-то альтернативы...?», «А если рассмотреть вопрос с другой стороны?». Такие вопросы уместны во время обсуждения

¹ Герасимова И.А. Указ. соч. С. 130—132.

и дискуссии и могут подсказать вашим партнерам вполне определенные ответы. Они помогают вам вести дискуссию в нужном направлении, поэтому список этих вопросов должен быть особенно хорошо продуман.

- **Функция 5: вопросы, подводящие итоги:** «Все ли мы согласовали?», «Можно ли приступить к составлению текста договора?». ¹ Не следует спешить с этими вопросами, важно выбрать подходящий момент, если партнеры устали, лучше спросить: «Вы не устали? Мне кажется, лучше подвести итоги завтра». Таким образом, с помощью карты вопросов можно обозначить основные фазы ваших переговоров.

В процессе дискуссии на переговорах уместно использовать *логикориторические эффекты*:

- *Метод «да...но».* Во время дискуссии на переговорах, стремясь поддержать доброжелательную атмосферу, можно согласиться с некоторыми доводами ваших партнеров, но затем указать на другие стороны проблемы или на то, с чем не согласны. Таким образом можно поддержать ваших партнеров и постепенно подготовить их к контраргументации, говоря сначала «да», а затем так называемое «но». («Вы остановились на одном аспекте проблемы, но совсем не упомянули о других ее сторонах»).
- *Метод сравнения.* Во время обсуждения вопросов на переговорах можно с успехом использовать эту древнейшую технику пояснения, объяснения и доказательства. Известно, что удачно подобранные сравнения возбуждают эмоции, придают речи яркость и живость.
- *Метод «бумеранга».* Оружие партнеров по переговорам здесь используется против них самих. Этот метод не имеет доказательной силы, но его остроумное использование обладает порой сокрушительным эффектом. («Если воспользоваться логикой ваших рассуждений, то получится....»).
- *Метод игнорирования.* Когда на переговорах нельзя опровергнуть доводы оппонентов, то можно их попросту не замечать.
- *Метод кусков.* Этот прием может быть использован на переговорах, чтобы рассмотреть вопрос по частям, при этом вы можете целенаправленно игнорировать сильные аргументы оппонентов и делать акцент на слабых сторонах с целью их опровержения.
- *Метод акцентирования.* Во время обсуждения можно усилить внимание к вопросам, которые вас устраивают, сделать на них

¹ Ниренберг Дж., Росс И.С. Секреты успешных переговоров. М., 2006. С. 70—71.

особый акцент, тем самым отодвинув на задний план другие, которые для вас не актуальны.

- *Метод субъективации* означает изменение существа дела за счет добавления иронических деталей. Во время дискуссии можно скомпрометировать доводы оппонентов с помощью вышучивания, анекдотов или иронических замечаний.
- *Метод видимой поддержки*. В процессе обсуждения на аргументы оппонентов можно ответить не возражениями и протестами, а напротив, — начать развивать их идеи и постараться довести их до абсурда, после чего наступает фаза сокрушительного контрудара. В результате создается впечатление, что вы более компетентны в рассматриваемом вопросе, нежели ваши оппоненты. («Вы привели весомые доводы, множество фактов, они могут иметь реальный успех... Но это вам не поможет, вы забыли еще некоторые важные обстоятельства, которые в деле могут стать решающими»).
- *Игра на противоречиях*. Использование противоречий среди оппонентов в своих интересах.
- *Техники нейтрализации замечаний*. Во время дискуссии на переговорах воздействие многих замечаний нейтрализуется, если на них отвечать одним концентрированным ответом, избегая утомительной дискуссии («Сжатие замечаний»).
- *Техника отсрочки* состоит в том, чтобы дать оппонентам по переговорам выговориться, а затем ответить, подобрав для себя наилучшее время и место (Время и место решают все!). Известно, что конфликтные моменты спора теряются по мере удаления беседы от того момента, когда они возникли. Часто бывает так, что трудно сразу отреагировать на поставленные вопросы или возникшие затруднения, а ответ приходит после окончания разговора («Остроумие на лестнице»). В затруднительном положении можно указать на проблемность вопроса, недостаточность информации для выводов и решений и необходимость времени для дополнительного исследования.
- *Техника концентрации* предполагает, что во время дискуссии необходимо сосредоточиться на наиболее уязвимых местах позиции оппонентов, не распыляться и беречь силы.
- *Волевые техники*. Внесение предложений («Инициативность»). Широко известный прием — нападение есть лучшая защита («Атака»). Создавать всегда труднее, чем разрушать («Бремя доказательства»). Введение резервов в решающей момент («Эффект внезапности»)¹.

¹ Герасимова И.А. Указ. соч. С. 168—170.

Особого внимания во время дискуссии на переговорах заслуживают речевые техники, содержащие **психологические уловки**. С помощью некоторых психологических манипуляций можно переломить дискуссию в нужную сторону, заставить оппонентов смутиться и отступить, эффектно представить свою точку зрения на переговорах. Наиболее популярными среди психологических уловок являются следующие:

- *Бездоказательная оценка* — пристрастная оценка, иногда компрометирующего характера, не содержащая доказательных доводов («это нонсенс», «банально»).
- *Навешивание ярлыков* — оппоненту стараются приписать то, что он никогда не утверждал.
- *Игра на разрыве теории и практики* — сбить оппонентов с толку можно с помощью древнего софизма «Все это хорошо в теории, но не применимо на практике».
- *Повторение* — неоднократное повторение одной идеи во время обсуждения через определенные промежутки времени, в разных выражениях, часто при отсутствии доказательств, рассчитывая на эффект привыкания.
- *Срыв спора* — часто происходит за счет демонстративной обиды («Вы за кого нас принимаете?»).
- *Ложный след* — во время обсуждения можно отвлечь внимание оппонента от некоторых фактов с помощью какой-то яркой фразы или остроумной детали.
- *Намек на тайну* — многозначительная недосказанность с намеком на то, что можно сказать больше, но при данных обстоятельствах этого лучше не делать.
- *Диверсия* — попытка сменить тему разговора, чтобы уйти от ответственности, от оценок, от выводов, от критики. В конфликтных ситуациях полезно менять тему разговора в целях разрядки напряженной атмосферы.
- *Повышение психологической значимости* сказанного за счет апелляции к собственному авторитету («Я вам авторитетно заявляю»), акцент на доверительности («Я вам сейчас прямо /откровенно, честно/ скажу»). Создание видимости доказанности достигается за счет использования не по назначению логических индикаторов («значит», «следовательно», «потому что»), индикаторов достоверности («истинно», «очевидно», «будьте уверены»).
- *«Двойная бухгалтерия»* — в процессе дискуссии одни и те же доводы расцениваются как неубедительные по отношению к выводам оппонента и убедительные по отношению к собственным тезисам.

- *Мнимое непонимание* — притворство в восприятии наиболее опасных доводов оппонента.
- *Гипноз быстроты* — использование очень быстрого темпа речи, особенно монотонной, что «ошарашивает» и ослабляет внимание собеседника.¹

Таким образом, знание основных техник логики и риторики помогут вам хорошо подготовиться к обсуждениям и дискуссиям на предстоящих переговорах.

Д.Карнеги посвятил проблеме подготовки эффектных публичных выступлений специальную книгу «Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично», в которой обобщил опыт знаменитых ораторов, прославившихся своими выступлениями. Главная мысль, которую он подчеркивает на протяжении всей своей книги, — *публичное выступление должно представлять собой путешествие с определенной целью, и маршрут должен быть нанесен на карту*. Тот, кто не знает, куда он идет, обычно приходит неизвестно куда. Поэтому перед началом переговоров вспомните слова Наполеона: «Искусство войны — это наука, в которой не удастся ничего, кроме того, что было рассчитано и продумано».

Карнеги разработал *несколько правил эффектного выступления*:

- *Начинайте речь с сильным и упорным стремлением достичь цели.*
 - Помните о всех выгодах, которые принесут вам потраченные усилия.
 - Создайте в себе подъем.
 - Подумайте о том, что это может дать вам в финансовом и политическом отношениях и в смысле роста вашего влияния, занятия руководящих постов.
 - Помните, что от силы вашего стремления к цели будет зависеть быстрота достижения ваших успехов.
- *Готовьтесь к выступлению.* Вы будете чувствовать себя неуверенно, если не будете хорошо знать то, о чем вы собираетесь говорить. Помните: нельзя приготовить хорошее выступление за тридцать минут, речь должна вызреть. Выберите тему в начале недели, обдумывайте ее в свободное время, вынашивайте ее, не забывайте о ней ни днем, ни ночью. Обсуждайте ее с друзьями. Делайте ее предметом бесед. Задавайте самому себе всевозможные вопросы на данную тему. Записывайте на клочках бумаги все мысли и примеры, которые приходят вам в голову, и продолжайте искать. Идеи, соображения, примеры будут приходить к вам в самое различное время — когда вы принимаете

¹ Герасимова И.А. Указ. соч. С. 172—173.

ванну, едете в центр города, когда вы ждете, чтобы вам подали обед. Таков был метод Линкольна. Этим методом пользовались почти все ораторы, имевшие успех.

После того, как вы обдумали вопрос самостоятельно, идите в библиотеку и прочтите литературу на эту тему, — если позволяет время. Расскажите библиотекарю, что вам нужно. Он сможет оказать вам большую помощь. Соберите значительно больше материала, чем вы намерены использовать. Подражайте Лютеру Бербанку: он часто выращивал миллион растений, чтобы отобрать одно или два, обладающие исключительными качествами. Подберите сто мыслей и отбросьте из них девяносто. Создайте резервные знания, то есть соберите значительно больше материалов, чем вы можете использовать, получите наиболее полный объем информации.

Многие выдающиеся ораторы, прежде чем выступать, с математической точностью обдумывали свои выводы. Так поступал Линкольн. Когда ему было сорок лет, и он был уже членом конгресса, он изучал Евклида, чтобы иметь возможность выявлять софизмы и доказывать свои выводы. Когда Теодор Рузвельт готовился к выступлению, он подбирал все факты, оценивал их, затем очень быстро диктовал текст своей речи, выправлял машинописный текст и снова диктовал текст в окончательном виде.

Если в голове и сердце оратора действительно есть идея, внутренняя потребность высказаться, он может почти полностью быть уверен в успехе. Хорошо подготовленная речь — это на девять десятых произнесенная речь.

➤ *Проявляйте уверенность.*

«Чтобы чувствовать себя смелым, — рекомендует профессор Уильям Джеймс, — действуйте так, будто вы действительно смелы, напрягите для этой цели всю свою волю, и приступ страха, по всей вероятности, сменится приливом мужества». Тедди Рузвельт признавался, что именно таким способом он поборол в себе страх перед медведями гризли, норовистыми лошадьми и головорезами. Вы можете побороть свой страх перед аудиторией, используя это психологический метод.

➤ *Практикуйтесь.*

Это самое важное для достижения цели. Страх является следствием неуверенности, неуверенность вызвана незнанием того, на что вы способны, а это незнание — результат недостатка опыта.

Поэтому создайте себе багаж успешного опыта, и ваши страхи исчезнут. Запишите свое выступление на пленку и прослушайте ее. После того, как вы обдумали и скомпоновали свою речь, прорепетируйте ее, используя жесты и мимику, представляя при этом, что вы обращаетесь к настоящей аудитории. Чем чаще вы будете это делать, тем луч-

ше вы будете чувствовать себя, когда настанет время вашего публичного выступления

➤ *Старайтесь не читать свою речь по бумажке.*

Помните: записи в руках оратора на пятьдесят процентов уничтожают интерес к выступлению.¹

Д. Карнеги подчеркивал, что не существует непогрешимых, железных правил организации мыслей и построения выступлений. Каждое выступление создает свои собственные, особые проблемы. Можно воспользоваться некоторыми вариантами планов, которые разработал Рассел Конуэлл:

- изложение фактов;
- высказывание соображений, вытекающих из них;
- призыв к действиям.

Возможно, вы сочтете весьма полезным следующий план:

- продемонстрировать нечто плохое;
- показать, как исправить зло;
- просить о сотрудничестве.

Вот еще отличный план речи:

- добиться интереса и внимания;
- завоевать доверие;
- изложить факты;
- привести мотивы, побуждающие людей действовать.

Карнеги придавал особое значение началу и концу выступления. Он справедливо отмечал, что начало выступления представляет наибольшую трудность, но в то же время оно является исключительно важным, ибо в этот момент ум слушателей свеж и на него сравнительно легко произвести впечатление. Если полагаться здесь на случайность, то это может привести к слишком серьезным последствиям; начало выступления следует тщательно готовить заранее. Вступление должно быть кратким и состоять не более чем из одного или двух предложений. Однако не следует начинать выступление слишком формально. Оно должно выглядеть свободным, непреднамеренным, естественным. Этого можно достичь, заговорив о том, что только что произошло, или о том, что только что говорилось (например: «Вчера, когда поезд, в котором я ехал, проходил через город, находящийся неподалеку отсюда, я вспомнил...»).

Оратор может завоевать внимание своей аудитории следующими способами:

- возбудив любопытство слушателей ;
- по-человечески поведав интересную историю;

¹ Карнеги Д. Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично // Карнеги Д. Как завоевывать друзей. М., 2006. С. 311—312.

- начав с конкретной иллюстрации;
- используя какой-либо предмет;
- задав вопрос;
- начав с какой-либо потрясающей цитаты;
- показав, что тема выступления связана с жизненно важными интересами слушателей;
- начав с потрясающих фактов.

Еще более важно обратить внимание на концовку речи, которая действительно является ее самым стратегически важным элементом. То, что сказано в конце, слушатели, скорее всего, будут дольше помнить. Карнеги решительно не советовал заключать выступление традиционными для многих выступающих словами: "Вот приблизительно все, что я хотел сказать по этому вопросу. Так что, пожалуй, я на этом закончу". Заканчивайте, но не говорите о том, что вы заканчиваете. Тщательно подготовьте концовку вашей речи заранее, прорепетируйте ее.

Эффектный конец выступления возможен с помощью следующих приемов:

- резюмировать, вновь повторить и кратко изложить основные положения, которые вы затрагивали в своем выступлении;
- призвать к действию;
- сделать слушателям подходящий комплимент;
- вызвать смех;
- процитировать подходящие поэтические строки;
- использовать цитату из Библии;
- создать кульминацию.

Карнеги советовал прекращать выступление прежде, чем ваши слушатели захотят этого. Помните: "После пика популярности очень скоро наступает пресыщение".¹

3.3. Культура невербальных коммуникаций

В процессе общения чувства и мысли человека можно разгадать по его позе, жестам, мимике, движению глаз и многому другому, что в целом принято называть «языком телодвижений» или *невербальными коммуникациями*. Р. Эмерсону принадлежит известный афоризм: «Если глаза говорят одно, а язык — другое, мудрый поверит первому». Специалисты по невербальному общению появились сравнительно недавно, во второй половине XX века, хотя первые научные труды на эту тему

¹ Карнеги Д. Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично // Карнеги Д. Указ. соч. С. 295—521.

были написаны еще Чарльзом Дарвином. В целом учеными было обнаружено и зарегистрировано более 1000 невербальных знаков и сигналов. Наиболее известной работой в этой области является книга Аллана Пиза «Язык телодвижений», которая уже в течение двух десятилетий остается мировым бестселлером.

Невербальные коммуникации включают:

- выражение лица,
- внешность,
- контакт глаз,
- жесты,
- мимику,
- позы,
- особенности восприятия пространства и времени,
- тактильные контакты.

Ученые установили, что словесное общение в беседе занимает менее 35%, а более 65% информации передается с помощью невербальных средств общения. При этом 87% информации поступает в человеческий мозг через зрительные рецепторы, 9% через слуховые и 4% через другие органы чувств. Если, например, вы показываете человеку ваше наглядное пособие и одновременно рассказываете о нем, он усвоит только 9% вашего сообщения, если только оно непосредственно не связано с тем, что он видит. Если ваше сообщение связано с наглядным пособием, то при его разглядывании он усвоит только 25-30% вашего сообщения. Чтобы установить максимальный контроль над его вниманием, можно использовать ручку или указку для того, чтобы показывать на наглядном средстве и описывать то, что изображено. Как за магнитом, голова слушающего поднимется, и он будет смотреть вам в глаза, в результате чего будет видеть и слышать все, что вы ему будете говорить, и, следовательно, максимально поглощать информацию.¹

В тех случаях, когда мы говорим, что опытный переговорщик обладает интуицией, мы имеем в виду, что он обладает способностью читать невербальные сигналы другого человека и сравнивать эти сигналы с вербальными сигналами. Большинство невербальных сигналов подается на бессознательном уровне, поэтому язык тела часто выдает обманщиков. И если «шестое чувство» подсказывает нам, что кто-то сказал неправду, мы в действительности имеем в виду, что заметили разногласие между языком тела и сказанными этим человеком словами. Лекторы и опытные переговорщики называют это «чувством аудитории». Например, если слушающие сидят глубоко в креслах с опущенными подбородками и скрещенными на груди руками, у вос-

¹ Пиз А. Язык телодвижений. Как читать мысли окружающих по их жестам. М., 2007. С. 12.

приимчивого человека появится предчувствие, что его сообщение не имеет успеха. Он поймет, что нужно что-то изменить, чтобы заинтересовать аудиторию. А невосприимчивый человек, соответственно, не обратит на это внимания и усугубит свою ошибку.

Таким образом, во время переговоров невербальные знаки могут рассказать о вас вашим партнерам слишком много из того, что вы хотели бы скрыть, поэтому *следует соблюдать определенную дистанцию по отношению к вашим собеседникам, чтобы не заметными были мимика лица и движение глаз*, которые особенно трудно контролировать. Помимо этого, во время общения *следует использовать комплекс жестов, придающих правдоподобность сказанному*. Для поддержания атмосферы доброжелательности и сотрудничества, специалисты по невербальному общению рекомендуют *широко использовать приемы «отзеркаливания» собеседников*.¹

«Отзеркаливание», или копирование жестов и поз партнеров, подражание громкости голоса, интонациям и темпу речи, имеет важное значение в процессе коммуникации, поскольку это один из способов показать собеседникам, что вы с ними согласны, и они вам импонируют. Точно также, наблюдая прием отзеркаливания в поведении ваших партнеров, вы можете определить, насколько вы импонируете вашим партнерам, и в какой мере они с вами согласны.

Исследования психологов подтвердили, что в тех случаях, когда руководитель делегации на переговорах использует определенные жесты и позы, его подчиненные, обычно, копируют их. Главу делегации можно определить по тому, что он, обычно, первым проходит в дверь, и сидит во главе стола, чаще всего дальше всех от двери. Если босс сидит, закинув ногу на ногу, его подчиненные постепенно также принимают эту позу. Если лидер делегации ведет разговор, а сопровождающий его советник сидит молча, но вы заметили, что лидер копирует жесты своего советника, это позволяет вам заключить, что именно советник обладает решающим мнением в процессе принятия решений, поэтому следует обратить особое внимание на его позицию во время переговоров.

Как научиться читать язык жестов?

Во всем мире основные коммуникационные жесты не отличаются друг от друга. Когда люди счастливы, они улыбаются, когда они печальны — они хмурятся, когда сердятся — у них сердитый взгляд. Кивание головой почти во всем мире обозначает, «да» или утверждение (исключение составляют болгары, которые кивком обозначают «нет») Во многом это врожденный жест, так как он используется глухими и слепыми людьми. Покачивание головой для обозначения отрицания

¹ Пиз А. Копирование и зеркальное отражение // Указ. соч. С. 205—209.

или несогласия является также универсальным, и может быть одним из жестов, изобретенных в детстве (исключение также составляют болгары, которые покачиванием обозначают «да»). Жест «пожимание плечами» является также ярким примером универсального жеста, который обозначает, что человек не знает или не понимает, о чем речь. Это комплексный жест, состоящий из трех компонентов: развернутые ладони, поднятые плечи, поднятые брови.

Однако, культура накладывает серьезный отпечаток на невербальный язык: достаточно часто какой-то жест может иметь четкую интерпретацию у одной нации, а у другой нации он может не иметь никакого обозначения, или иметь совершенно противоположное значение. А.Пиз приводит в качестве яркого примера такой типичный жест: поднятый вверх большой палец. В Америке, Англии, Австралии и Новой Зеландии поднятый вверх большой палец имеет 3 значения. Обычно он используется при «голосовании» на дороге, в попытках поймать попутную машину. Второе значение — «все в порядке», а когда большой палец резко выбрасывается вверх, это становится оскорбительным знаком, означающим нецензурное ругательство или «сядь на это». В некоторых странах, например, Греции этот жест означает «заткнись», поэтому можете представить себе положение американца, пытающегося этим жестом поймать попутную машину на греческой дороге. Когда итальянцы считают от одного до пяти, этот жест обозначает цифру «1», а указательный палец тогда обозначает «2». Когда считают американцы и англичане, указательный палец означает «1», а средний палец «2»; в таком случае большой палец представляет, цифру «5». Жест с поднятием большого пальца в сочетании с другими жестами используется как символ власти и превосходства, а также в ситуациях, когда кто-нибудь вас хочет «раздавить пальцем».¹

Главное правило интерпретации знаков невербального общения состоит в том, что эти знаки нельзя рассматривать изолированно друг от друга: для правильной интерпретации мы должны учитывать весь комплекс сопровождающих их знаков и жестов. Как любой язык, язык тела состоит из слов, предложений и знаков пунктуации. Каждый жест подобен одному слову, а слово может иметь несколько различных значений. Полностью понять значение этого слова вы можете только тогда, когда вставите это слово в предложение наряду с другими словами. Наблюдательный человек может прочитать эти невербальные предложения и сравнить их со словесными предложениями говорящего.

Помимо этого, для правильной интерпретации знаков невербального общения, необходимо учитывать контекст, в котором находятся эти

¹ Пиз А. Указ. соч. С. 19—20.

знаки. Например, если вы в холодный зимний день увидите на автобусной остановке человека, сидящего со скрещенными ногами, крепко скрещенными на груди руками и опущенной вниз головой, то это скорее всего будет означать, что он замерз, а вовсе не его критическое отношение к чему-либо. Однако, если человек в точно таком же положении будет сидеть напротив вас за столом переговоров о заключении сделки, то его жесты совершенно определенно следует трактовать как имеющие негативное или оборонительное отношение в сложившейся ситуации.¹

Во время переговоров необходимо правильно интерпретировать пространственные зоны, в рамках которых происходит общение. Принято выделять такие расстояния между собеседниками (*личные зоны*):

- *интимная зона* — от 15 до 45 см — близкие знакомые, друзья;
- *личная или персональная зона* 46–120 см — коллеги, знакомые, деловые партнеры;
- *социальная зона* 120–360 см — во время встречи в кабинетах и служебных помещениях с малознакомыми или незнакомыми людьми;
- *публичная зона* свыше 360 см — общение с большой группой людей.

Интересно, что у европейцев личная зона несколько меньше, чем у американцев. Если на переговорах беседуют американцы, они стоят друг от друга на расстоянии 46–120 см и стремятся сохранять эту дистанцию в течение всего разговора. У многих европейцев интимная зона может быть всего 20–30 см, поэтому личная зона начинается уже после 30 см. Примерно такую же дистанцию деловые партнеры могут иметь в России. Японцы, китайцы, арабы имеют более узкое личное пространство — около 25 см, поэтому на переговорах с западными партнерами японцы могут делать шаг вперед, чтобы сузить пространство. Отсюда весьма распространённым является мнение европейцев и американцев по поводу фамильярности азиатов, которые чрезмерно «давят», а азиаты, напротив, утверждают что американцы «холодны и слишком официальны».²

Во время переговоров важно **наблюдать за глазами** ваших партнеров, особенно за размером зрачков и движением глаз. Не случайно известная пословица гласит: «Глаза — зеркало души». Именно с помощью глаз передаются самые точные и открытые сигналы человеческой коммуникации. Когда человек возбужден, его зрачки расширяются в четыре раза против нормального состояния, и напротив, мрачное настроение заставляет зрачки сокращаться, демонстрируя «змеиный» взгляд. Известно, что торговцы жемчугом в древности следили за расширением зрачков своих покупателей при ведении переговоров о цене.

¹ Пиз А. Указ. соч. С. 22–25.

² Пиз А. Территории и зоны // Указ. соч. С. 36–37, 45–46.

Специалисты по невербальному общению установили, что если человек нечестен или скрывает что-то, его глаза встречаются с вашими менее, чем 1/3 часть всего времени общения. Если взгляд человека встречается с вашими глазами более 2/3 времени, это может означать одно из двух: первое, он считает вас очень интересным или привлекательным, в этом случае зрачки глаз будут расширены; во-вторых, что он настроен враждебно по отношению к вам и невербально посылает вызов; в этом случае зрачки будут сужены. Следовательно, чтобы установить партнерские отношения с другим человеком, ваш взгляд должен встречаться с его взглядом около 60-70% всего времени общения. Во время переговоров не следует надевать темные очки, потому что у других появится ощущение, что их разглядывают в упор.¹

Интересно, что долгота взгляда человека зависит от того, к какой нации он принадлежит: так, французы, итальянцы, греки и другие жители Южной Европы имеют высокую частоту взгляда, что может показаться оскорбительным для представителей северных народов, а японцы при беседе смотрят скорее на шею, чем на лицо. Поэтому на международных переговорах, прежде чем делать какие-либо выводы, подумайте о национальной принадлежности ваших партнеров. Но следует обращать внимание не только на долготу и частоту взгляда, но и на часть лица и тела, на которую направлен взгляд. А.Пиз приводит следующую классификацию взглядов:

➤ *Деловой взгляд*

Если во время переговоров вы будете смотреть на лоб вашего партнера, мысленно представляя себе треугольник, вы создадите серьезную деловую атмосферу, дав почувствовать вашему визави, что вы настроены серьезно поработать. Если при этом ваш взгляд не станет опускаться ниже глаз вашего собеседника, вы сможете контролировать процесс переговоров.

➤ *Социальный или светский взгляд*

Во время светского общения глаза собеседников обычно устремлены ниже уровня глаз партнеров на символический треугольник, расположенный между глазами и областью рта. Этот взгляд способствует непринужденному общению.

➤ *Интимный взгляд*

Во время проведения переговоров следует избегать так называемых интимных взглядов. Интимный взгляд проходит через линию глаз и спускается ниже подбородка на уровень груди собеседника.

➤ *Взгляд искоса*

Если во время переговоров вы заметили взгляд искоса со сторо-

¹ Пиз А. Сигналы глаз // Указ. соч. С. 167—168.

ны вашего партнера, то это свидетельство интереса или враждебности. Если такой взгляд сопровождается слегка поднятыми бровями или улыбкой, он означает заинтересованность. Если он сопровождается опущенными вниз бровями, нахмуренным лбом или опущенными уголками рта, он означает подозрительное, враждебное или критическое отношение.

➤ *Прикрытые веки*

Не следует во время переговоров опускать веки, поскольку этот жест чрезвычайно раздражает собеседника. Прикрытые глаза являются попыткой человека убрать собеседника из поля своего зрения, потому что ему неинтересно, он устал или чувствует свое превосходство. Если человек подчеркивает свое превосходство над другими, его прикрытые веки сочетаются с откинутой назад головой и долгим взглядом, известным как взгляд свысока. Если во время переговоров вы заметили такой взгляд у вашего партнера, имейте в виду, что ваши предложения вызывают у него отрицательную реакцию, поэтому следует срочно что-то изменить, если вы заинтересованы в успешном проведении переговоров.

Во время переговоров важно также **следить за жестами и позами партнеров** и стараться контролировать собственные жесты и позы. Следует запомнить **жесты, подчеркивающие откровенность, заинтересованность, искренность, уверенность в себе:**

- **Открытые ладони.** Известно, что испокон веков открытая ладонь ассоциировалась с искренностью, честностью, преданностью и доверчивостью. Если вы хотите определить, откровенны ли ваши партнеры по переговорам, наблюдайте за положением их ладоней. Когда человек ведет себя откровенно, он обычно раскрывает перед собеседником ладони полностью или частично, а в тех случаях, когда он что-то скрывает, то прячет ладони за спиной или опускает руки в карманы. Таким образом, можно повысить свой кредит доверия, выработав привычку в процессе общения с людьми держать ладони открытыми.
- **Потирание ладоней.** Этот жест означает положительные ожидания. Скорость, с которой выполняется этот жест, сигнализирует о том, что сделка будет выгодной для вас. Если ладони потирают слишком медленно, это свидетельство хитрости или нечестности. Поэтому потирание ладоней должно происходить быстро, чтобы не отпугнуть партнеров по переговорам.
- **Шпилеобразное положение рук.** Кончики пальцев соединены «домиком» или «шпилом». Этим жестом пользуются уверенные в себе люди, жест обозначает также уверенную позицию во время переговоров.

- **Закладывание рук за спину.** Излюбленная поза английских аристократов: известно, что члены Британской королевской семьи имеют привычку ходить с высоко поднятой головой, выставленным подбородком и с заложенными за спину руками. Но и в обыденной жизни нетитулованных особ этот жест считается отличительной особенностью уверенного в себе человека с чувством превосходства над другими. Если вы примете такую позу во время переговоров, то вы почувствуете себя менее напряженно и более уверенно.

Однако следует помнить, что жест «руки в замок за спиной» отличается от жеста «закладывание рук за спину с захватом запястья», который говорит о том, что человек расстроен и пытается взять себя в руки. В этом случае одна рука захватывает запястье так крепко, как будто она пытается удержать ее от нанесения удара. Интересно, что чем более сердит человек, тем выше передвигается его рука по спине.

- **Рукопожатие с применением обеих рук сразу** выражает искренность, доверие или глубину чувств по отношению к партнеру.
- **Левая рука берет за локоть партнера, рука кладется на плечо или предплечье** — это выражение искреннего чувства симпатии. Следует помнить, что использование левой руки означает нарушение интимной зоны партнера, что возможно лишь между близкими друзьями. В противном случае такие жесты могут оттолкнуть собеседника. Эту ошибку часто совершают политики, общаясь со своими избирателями¹.

А этих жестов во время переговоров *следует избегать*:

- **Ладонь повернута вниз.** Это жест начальственности. Если вы обратитесь к партнеру с этим жестом, у него появится ощущение, что вы приказываете, что может вызвать чувство враждебности к вам. Этот жест уместен только в отношении с подчиненными.
- **Перстуказующий жест.** Пальцы руки сжаты в кулак, выставлен вперед указательный палец. Этот жест «указующего перста» является одним из наиболее раздражающих собеседников, он означает начальственное приказывание, что недопустимо на переговорах,
- **Сцепленные пальцы рук.** Этот жест обозначает разочарование и желание человека скрыть свое отрицательное отношение.
- **Выставление больших пальцев рук** говорит о властности, превосходстве и даже агрессивности человека. Большие пальцы, обозначающие превосходство, становятся еще более красноречивым жестом в случае, если человек говорит совершенно противоположные жесту слова. В результате у партнеров по переговорам

¹ Пиз А. Жесты ладоней // Указ. соч. С. 52—72.

может появиться ощущение, что человек неискренен и даже помпезен. Жест с акцентированием больших пальцев используется также для выражения насмешки или неуважительного отношения к партнерам, на которых косвенно указывают большим пальцем. Соответственно, необходимо помнить, что указание большим пальцем действует раздражающе, и поэтому его следует избегать.

Целый ряд жестов могут выдать человека в том случае, **если он лжет**:

- жесты, связанные с прикосновением рук к лицу: попытка закрыть рот, глаза или уши руками;
- потирание кончика носа;
- потирание века;
- потирание шеи;
- оттягивание воротника.¹

Когда эти жесты используют партнеры по переговорам в момент вашей речи, это свидетельствует о том, что они понимают, что вы говорите неправду. В этом случае следует остановиться и задать вопрос, почему они вам не доверяют. Одной из наиболее удручающих картин во время переговоров является вид аудитории, где все до одного держат руки у рта во время выступления.

Весьма важно на переговорах правильно интерпретировать **жесты и позы оценки и принятия решения**.

Ваши партнеры принимают **оценочную позу**, если они подпирают щеки сжатыми в кулак пальцами, а указательный палец при этом упирается в висок. Когда указательный палец направлен вертикально к виску, и большой палец поддерживает подбородок, это указывает на то, что ваш оппонент настроен негативно или критически. При этом иногда указательный палец может потирать веко по мере того, как негативные мысли стучаются. Чем дольше ваш оппонент сохранит эти жесты, тем дольше сохранится его критическое отношение. Этот жест является сигналом к тому, что необходимо срочно что-то предпринять, или же постараться увлечь оппонента другими предложениями.

Жест «поглаживания подбородка» означает, что человек пытается **принять решение**. В этот момент лучше не задавать партнерам по переговорам никаких вопросов. Следует внимательно наблюдать за их последующими жестами, которые могут подсказать вам, к какому решению они пришли. Если, например, после этого жеста ваш партнер скрестит руки на груди и закинет ногу на ногу, потом откинется на спинку стула, — вы получили невербальный отрицательный ответ. Моментально следует еще раз пройтись по основным аргументам, подтверждающим

¹ Пиз А. Руки, поднесенные к лицу, что это значит?// Указ. соч. С. 90—98.

вашу позицию, до того, как партнеры по переговорам выразят на словах свой отрицательный ответ, и это может спасти переговоры.

Если ваш партнер по переговорам носит очки, то вслед за оценочными жестами он может предпринять следующее: снимет очки и заложит одну дужку очков в рот, вместо поглаживания подбородка. Если партнер курит, он может поместить трубку в рот или попросить разрешения закурить.

Если ваш партнер после того, как его попросили сообщить о своем решении, берет в рот ручку, это признак того, что он не уверен в себе, и ему необходима поддержка, потому что предмет во рту позволяет ему не произносить решение, дольше подумать. Поскольку считается плохими манерами говорить с набитым ртом, предмет во рту считается оправданием для человека, не решающегося на скоропалительное решение. Негативным знаком является также потирание затылочной части шеи ладонью, этот жест часто называют также «ломит шею». Если человек проделывает этот жест, это является признаком расстройства или гнева, но в этом случае рука вначале хлопает по шее, а потом начинает потирать ее.

Если же вслед за поглаживанием подбородка последуют **жесты готовности** — наклон вперед, руки на коленях (руки на краю сиденья стула), — значит, вашим партнером принято решение. О положительном решении свидетельствует поза, при которой вслед за жестом готовности следует прикосновение к щеке. Однако, если вслед за прикосновением к щеке ваш партнер скрестил руки на груди, это означает обдуманный отказ.¹

На международных переговорах следует помнить, что различные аспекты «языка жестов» меняются в зависимости от того, в какой стране происходят переговоры. Например, вопрос о зрительном контакте во время обсуждения проблем является весьма деликатным. Если в России, в Европе, в США, в Латинской Америке поддерживать зрительный контакт во время переговоров весьма важно, поскольку это показывает вашим партнерам, что вы заинтересованы в переговорах, то в странах Азиатско-Тихоокеанского региона (в Японии, Китае, Корее), напротив, не стоит смотреть в глаза собеседнику, это считается невежливым и расценивается как вторжение в личное пространство другого человека. Здесь лучше смотреть на область шеи. Арабы, напротив, бросают пронзительные взгляды и смотрят в глаза партнерам по переговорам столь пристально, что это способно вызвать ощущение неловкости у представителей других культур.

Следует также правильно интерпретировать характеристики голо-

¹ Пиз А. Жесты оценки // Указ. соч. С. 104—112, 156—157.

са. Например, европейцы полагают, что американцы говорят чересчур громко. С точки зрения англичан, признаком хорошего тона является спокойная речь без модуляций голоса, свидетельствующих об эмоциях: они говорят очень тихо, чтобы было слышно только собеседникам, но не окружающим, а американцы считают такую манеру вести переговоры заговорщицеской. Известно также, что американцы способны несколько повысить голос, если чувствуют себя расстроенными, но в странах конфуцианско-буддийской культуры в такой ситуации люди наоборот, надолго замолкают. Европейцы и американцы в случае паузы на переговорах спешат ее заполнить словами, но с позиций конфуцианско-буддийской культуры это неправильно. Не следует спешить заполнить паузу словами на переговорах в странах АТР, следует подождать, когда партнер заговорит сам.

Необходимо весьма осторожно относиться также к тактильным контактам. Например, в Латинской Америке в знак дружбы партнеры обмениваются рукопожатиями и обнимаются. В США в знак дружбы могут похлопать партнера по спине. Но в странах Востока такого обычая нет. Китайцы, японцы вообще избегают прикосновений, их могут шокировать объятия и похлопывание по спине. Более того: похлопывание по плечу в Корее — признак весьма пренебрежительного отношения к партнеру. Здесь лучше всего просто обменяться нейтральными рукопожатиями, помня о том, что даже этот простой жест является нововведением в этом регионе.¹

На Западе и на Востоке по-разному относятся ко времени. Если на Западе, и особенно в Соединенных Штатах, время — деньги, оно очень ценится, и переговоры проходят в сжатом темпе, то в странах Востока люди не придают потраченному времени слишком большого значения. Здесь перед началом переговоров принято достаточно много время потратить просто на налаживание дружеских отношений, вести разговоры на общие темы, и лишь потом переходить к существу дела.

Следует помнить о некоторых запрещенных жестах и позах, которые могут вызвать отрицательную реакцию у ваших иностранных партнеров по переговорам, а также об особых религиозных днях, когда переговоры не проводятся:

- Не следует высоко закидывать ногу на ногу в присутствии арабов: вид подошвы обуви в мусульманской культуре считается оскорблением;
- Не следует протягивать левую руку с бумагами или какими-то другими предметами мусульманину — левая рука в их представлении «нечистая», она предназначена для гигиенических процедур;

¹ Романова Н.П., Борунков В.В., Романова И.В. Деловой этикет на Востоке. М., 2005. С. 104—105.

- Не следует включать в делегацию женщин на переговорах с японцами, они отнесутся к этому с недоверием, и в их делегации вы также не увидите женщин;
- Не следует назначать переговоры в мусульманских странах на месяц Рамадан, когда мусульмане соблюдают пост, в это время бизнес замирает;
- Не следует назначать переговоры в мусульманских странах на пятницу, которую мусульмане считают священным днем, в это время бизнес замирает;
- Не следует на переговоры с японцами приглашать юриста, они могут обидеться, поскольку в Японии все судебные разбирательства считаются компрометирующими обе стороны;
- Не следует после обмена визитками с представителями восточных стран сразу же класть визитку в бумажник и потом засовывать бумажник в задний карман брюк — этим вы наносите оскорбление вашим восточным партнерам;
- Не следует смеяться и проявлять чрезмерную эмоциональность в присутствии восточных партнеров из стран Юго-Восточной Азии — публичное выражение эмоций считается там признаком дурного тона, а смех указывает на смущение и подчинение.
- Не следует сдерживать эмоции в странах Латинской Америки — человек, не выражающий эмоций, здесь вызывает недоверие;
- Не следует во время повторной встречи протягивать руку при приветствии англичанину: у англичан принято протягивать руку только при знакомстве;
- Не следует хлопать по плечу партнеров из Кореи: похлопывание по плечу здесь является признаком пренебрежительного отношения;
- Не следует вести беседу с арабами «на ходу», прогуливаясь по залу: у арабов не принято идти и разговаривать одновременно;
- Не следует смотреть на араба сбоку, это считается невежливым в мусульманской культуре;
- Не следует спрашивать арабов о будущих планах и вообще говорить с ними о будущем: арабы полагают безумной любую попытку заглянуть в будущее, только Аллах знает будущее.¹

Таким образом, культурные различия накладывают серьезный отпечаток на все невербальные коммуникации во время международных переговоров, поэтому следует перед их началом по возможности обстоятельно ознакомиться с основными культурными традициями и национальными особенностями этикета ваших партнеров.

¹ Селлих К., Джейн С. С. Переговоры в международном бизнесе. М., 2004. С. 54—60.

3.4. Основные правила деловой этики

Принципы деловой этики представляют собой наиболее общие нравственные требования, регулирующие поведение людей в процессе деловых отношений. На международных переговорах основная проблема состоит в том, что в восточных и западных культурах эти требования несколько различны. С развитием процесса глобализации интенсивность международного общения настолько усилилась, что возникла настоятельная потребность в сближении этических основ восточных и западных культур. В 1994г. в швейцарском городе Ко (Саух) состоялась встреча руководителей крупнейших корпораций Европы, Америки и Японии, на которой была принята широко известная сегодня **Декларация Ко — «Принципы бизнеса»**. Авторы этой Декларации предприняли попытку объединить основы восточных и западных деловых культур.

В Декларации подчеркивается, что законы рынка являются для международного сотрудничества необходимым, но не достаточным руководством к действию: «Фундаментальными принципами являются: ответственность за проводимую политику и действия в сфере бизнеса, уважение человеческого достоинства и интересов тех, кто участвует в бизнесе. Разделяемые всеми ценности, включая обязательство о содействии всеобщему процветанию, также важны для мирового сообщества, как и для общин меньшего масштаба».

Главные принципы этики международного бизнеса:

Принцип 1. Ответственность бизнеса: от блага акционеров к благу его ключевых партнеров.

Задача компаний — содействовать улучшению уровня жизни своих клиентов, служащих и акционеров, разделяя с ними богатство, которое они создают. Поставщики и конкуренты также вправе рассчитывать на уважение со стороны компаний. Как добропорядочные граждане местных, национальных, региональных и мировых общин, в которых они действуют, компании участвуют в проектировании будущего этих общин.

Принцип 2. Экономическое и социальное влияние бизнеса: к прогрессу, справедливости и мировому сообществу.

Компании должны способствовать экономическому и социальному прогрессу не только тех стран, в которых они работают, но и всего мирового сообщества в целом посредством эффективного и бережливого использования природных ресурсов, свободной и честной конкуренции, придавая особое значение модернизации технологии, ме-

тодов производства, маркетинга и коммуникаций. Компании должны также вносить свой вклад в соблюдение прав человека, образование, благосостояние и обновление стран, в которых они работают.

Принцип 3. Этика бизнеса: от буквы закона к духу доверия.

Признавая законность коммерческих секретов, компании должны осознавать, что искренность, беспристрастие, правдивость, выполнение обещаний, открытость способствуют не только повышению доверия к себе и собственной стабильности, но и большей эффективности коммерческих сделок.

Принцип 4. Уважение правовых норм.

Для того, чтобы избежать разногласий в торговле и способствовать обеспечению равных условий для конкуренции, компании должны уважать международные и внутренние нормы. Кроме того, они должны признавать, что некоторые их действия, даже совершаемые по закону, могут, тем не менее, привести к нежелательным последствиям.

Принцип 5. Поддержка многосторонних торговых отношений.

Фирмы должны оказывать поддержку многосторонним торговым системам. Они должны содействовать прогрессивной и разумной либерализации торговли и смягчать те внутренние нормы, которые необоснованно препятствуют мировой торговле, даже если это делается во имя интересов национальной политики.

Принцип 6. Бережное отношение к окружающей среде.

Бизнес должен охранять и там, где это возможно, улучшать окружающую среду, способствовать ее развитию и избегать расточительного использования природных ресурсов.

Принцип 7. Избегать противозаконных действий.

Бизнес не должен участвовать или мириться со взяточничеством, отмыванием денег или с другими бесчестными приемами. Без сомнения, он должен стремиться к сотрудничеству с остальными для искоренения подобной практики. Он не должен заниматься торговлей оружием или другими материалами, используемыми в террористической деятельности, распространением наркотиков или другими видами организованной преступности.¹

Весьма важно отметить, что в нашей стране Национальный фонд «Российская деловая культура», учитывая как отечественные социо-

¹ Принципы международного бизнеса. Декларация Ко. <http://sme.ural-business.ru/mat/59/2142/>

культурные традиции, так и мировой опыт, разработал декларацию «Двенадцать принципов ведения дела в России». Эти принципы касаются как личной, так и профессиональной и гражданской этики.

Принципы личности:

- *Прибыль важнее всего, но честь дороже прибыли.*
- *Уважай участников общего дела- это основа отношений с ними и самоуважения. Уважение и самоуважение даются выполнением принятых деловых обязательств.*
- *Воздерживайся от насилия и угрозы применения насилия как способов достижения деловых целей.*

Принципы профессионала:

- *Всегда веди дело сообразно средствам.*
- *Оправдывай доверие, в нем — основа предпринимательства и ключ к успеху. Стремись завоевать репутацию честного, компетентного и порядочного партнера. Будь таким, каким ты хочешь видеть своего лучшего партнера.*
- *Конкурируй достойно. Не доводи деловые разногласия до суда. Самый надежный партнер — тот, который тоже выигрывает сделки.*

Принципы гражданина России:

- *Соблюдай действующие законы и подчиняйся законной власти.*
- *Для законного влияния на власть и законотворчество объединяйся с единомышленниками на основе данных принципов.*
- *Твори добро для людей, а не ради корысти и тщеславия. Не требуй за него непременно общественного признания.*

Принципы гражданина Земли:

- *При создании и ведении дела как минимум не наноси ущерба природе.*
- *Найди в себе силы противостоять преступности и коррупции. Способствуй тому, чтобы они стали невыгодны всем.*
- *Проявляй терпимость к представителям других культур, верований и стран. Они не хуже и не лучше нас, они — просто другие.¹*

Помимо перечисленных выше наиболее общих принципов деловой этики, важное значение имеют также правила делового этикета.

Правила делового этикета начинаются с **приветствий и представлений**. Главное правило приветствия состоит в том, чтобы при любых обстоятельствах показать вашу доброжелательность и расположен-

¹ Цит. по: Шихарев П.Н. Введение в российскую деловую культуру. М., 2000. С. 189.

ность к общению. Общепринятым считается, что первым приветствует мужчина — женщину, младший — старшего. При приветствии желательно присоединение имени и отчества собеседника к традиционным «Здравствуйте» или «Доброе утро» (до 12 часов), «Добрый день» (до 18.00), «Добрый вечер» (после 18.00).

При приветствии нельзя держать руки в кармане, следует вынуть сигарету из рта. Если у вас на голове шляпа, рекомендуется ее слегка приподнять (но не в случае берета или спортивной шапочки). Приветствие может сопровождаться рукопожатием у мужчин, у женщин — по желанию, но женщина должна первой протянуть руку. При рукопожатии мужчина снимает перчатки, женщина может перчатки не снимать. Если вы входите в комнату, где находятся несколько человек, и здороваетесь за руку с кем-то, то по этикету руку следует протянуть и всем остальным. Мужчина всегда встает, если к нему приближается женщина (за исключением очень пожилых). Женщина, здороваясь с мужчиной, может продолжать сидеть, но встает, если перед ней другая женщина.

Знакомясь с иностранными партнерами, лучше обращаться к ним по фамилии, например, «господин N». При обращении к официальному лицу, имеющему государственный статус, воинское, дипломатическое или религиозное звание, как правило, обходятся без упоминания имени: «господин президент», «господин генерал». Этикет допускает некоторое «повышение» в должности: например, замминистра именуют «господин министр», посланника — «господин посол». К женщине предпочтительно обращаются по фамилии мужа «госпожа N», а в случае труднопроизносимых имен используют международную форму «мадам».¹

В речевом этикете важное значение имеет представление. Представляющий должен быть знаком с представляемым. Представляют мужчину — женщину, младшего по возрасту — старшему по возрасту, имеющего более низкий должностной статус — имеющему более высокий статус. При представлении рекомендуется использовать простые фразы: «Это мой коллега — Иван Петрович». Если вас некому представить, то следует подать руку и представить себя, назвав свою фамилию, имя, должность и организацию, которую вы представляете.

Приведенная ниже таблица показывает основные правила приветствий, рукопожатий и представлений в различных ситуациях.²

¹ Борунков А.Ф. Дипломатический протокол в России и дипломатический этикет. М., 1993. С. 170—172.

² Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Основы деловой риторики // Этика деловых отношений. М., 2000. С. 285.

Ситуация	Должен быть первым при приветствии	Должен быть первым при рукопожатии	Должен быть первым при представлении
Мужчина	+		+
Женщина		+	
Старший по возрасту		+	+
Младший по возрасту	+		
Старший по должности		+	+
Младший по должности	+		
Проходящий мимо группы	+		
Стоящий в группе		+	+
Входящий в комнату	+	+	
Находящийся в комнате		+	+
Обгоняющий идущего	+		
Руководитель делегации, входящий в комнату	+		
Руководитель делегации, находящийся в комнате		+	+

При знакомстве и установлении контактов во время переговоров часто используются **визитные карточки**. Оформление и размеры визитных карточек строго не регламентируются, но следует соблюдать принятые стандарты. Так, текст на визитной карточке принято печатать вдоль длинной стороны, наиболее распространенный размер визитной карточки — 9х5 см. Визитную карточку представителя фирмы может украшать фирменная эмблема, а на карточке чиновника государственного учреждения может быть изображен герб страны. Визитную карточку принято печатать на языке той страны, которую представляет владелец этой визитки, по-английски или на языке страны пребывания. Если визитная карточка печатается на иностранном языке, то фамилия и имя владельца пишутся полностью, а отчество обозначается одной заглавной буквой.¹

На переговорах обмен визитными карточками происходит обычно при первой личной встрече с партнерами, причем первым визитную карточку вручает младший по должности старшему, а при равенстве социальных статусов младший по возрасту — старшему. Если переговоры происходят с иностранными партнерами, то первыми визитные карточки вручают хозяева. Обычно при вручении визитных карточек

¹ Ханников А.В. Деловой этикет и ведение переговоров. М., 2005. С. 124—126.

обмениваются легкими поклонами. Представителям мусульманских стран карточку нельзя вручать левой рукой (в этих странах она предназначена для гигиенических процедур), поэтому им необходимо вручать визитку только правой рукой. В странах Азиатско-Тихоокеанского региона карточку вручают обеими руками.¹

Визитные карточки могут выполнять также роль письменного послания, если в левом верхнем или нижнем углу визитки проставляются установившиеся в международном протоколе обозначения (начальные буквы соответствующих французских слов), указывающие на повод, по которому посылается карточка:

р.ф. — поздравление с праздником (р.ф.N.A. — поздравление по случаю Нового года);

р.г. — выражение благодарности;

р.ф.с — выражение удовлетворения знакомством;

р.с. — выражение соболезнования;

р.р.р.— выражение соболезнования с готовностью помочь;

р.р. — для заочного представления;

р.р.с— при прощании вместо личного визита (например, в случае длительного отпуска или окончательного отъезда из страны пребывания).

Если во время пребывания в другой стране, деловой человек хочет быть представленным определенному лицу, он может воспользоваться своей карточкой и карточкой другого делового человека или посла (консула), который достаточно хорошо знаком с нужным лицом. В этом случае свою карточку и карточку посредника с надписью р.р. отправляют по почте или отвозят сами в офис. Инициатору знакомства положительный ответ на его послание отправляют по указанному им адресу визитной карточкой без надписей, после этого можно позвонить и договориться о встрече. На визитные карточки с буквами р.г., р.р.с. принято не отвечать. В ответ на визитные карточки с буквами р.с, р.ф., р.р.р. посылают свою визитку с буквами р.г., т. е. благодарят. На визитку с сокращениями р.р. ответ дается в адрес представляемого лица визитной карточкой без подписи. Это означает, что представление принято и можно налаживать личные контакты. Если визитная карточка передается адресату владельцем непосредственно, то она загибается с правой стороны (загнутый угол означает личное посещение); посылаемые с курьером или шофером визитные карточки не загибаются. На визитные карточки ответ полагается давать визитной карточкой в течение 24 часов после их получения.²

Принято вместе с визитной карточкой посылать цветы, небольшие

¹ Селлих К., Джейн С. С. Переговоры в международном бизнесе. М., 2004. С. 56—58.

² Борунков А. Ф. Дипломатический протокол в России и дипломатический этикет. М., 1993. С. 137—139.

подарки. В тех случаях, когда визитная карточка прилагается к подарку, ее вкладывают в коробку с подарком или в букет цветов. Если визитная карточка используется в качестве приглашения на неофициальный прием (завтрак, ланч, коктейль и др.), то в этом случае сверху пишут фамилию, имя и отчество приглашенного, а внизу — место, число и время проведения приема.

На международных переговорах **вопрос о подарках** — один из самых деликатных. Если вы знаете своих партнеров достаточно хорошо, то ваш подарок должен соответствовать их вкусам и предпочтениям. Но когда вы встречаетесь с партнерами впервые, не следует торопиться с подарками, поскольку ритуал дарения требует такта и вкуса. Не существует общих правил на все случаи жизни, но принято, что во время первой встречи подарки вручают хозяева, а не гости. Рекомендуются преподнести небольшой сувенир прибывшим зарубежным партнерам в знак того, что вы рассматриваете их как важных клиентов и предполагаете длительные отношения, и при последующих встречах обмен подарками становится обязательным.

Принято преподносить подарки строго по рангам, причем не следует дарить одинаковые подарки руководителю и членам делегации, поскольку это может быть расценено как оскорбление. Важное значение имеет упаковка подарка, которая должна быть красивой и несложно разворачиваться, поскольку при получении подарка обязательно тут же вскрыть упаковку и выразить благодарность. Цветы вручают, предварительно сняв бумагу, но исключение составляет дорогая упаковка букетов, которую в особо торжественных случаях можно не снимать. Нельзя забывать о том, что повторение подарков (за исключением спиртных напитков, цветов) считается нарушением этикета.

Из числа подарков рекомендуется исключить иконы, жемчуг, носовые платки, часы, зеркала, ножи (и на Западе, и на Востоке это плохая примета). Не рекомендуется дарить матрешки и самовары — они есть почти у каждого иностранца. К посылаемой корзине цветов или букету следует приложить визитную карточку или записку с добрыми пожеланиями.¹

Необходимо помнить, что в зарубежных странах по-разному относятся к ритуалу дарения. Западным партнерам рекомендуется делать относительно недорогие подарки, стоимостью около 10 — 25 дол., за исключением особых случаев, когда подарок делает кто-то из высшего руководства по особому случаю (например, юбилей). В большинстве западных стран достаточно четко определен круг товаров, которые рассматриваются именно как подарки: календари, записные книжки, зажигалки, фирменные авто ручки, а на Рождество — алкогольные напитки. Другие подарки рассматриваются не как знаки внимания, а как средство давления на партнера.

¹ Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Основы деловой риторики // Этика деловых отношений. М., 2000. С. 327—328.

Следует помнить, что в Германии подарки в деловом общении вообще не приняты, в Италии подарки не обязательны, а во Франции их не следует преподносить в первую встречу, но затем возможны небольшие сувениры с национальным колоритом.¹

В общении с восточными партнерами, напротив, следует уделить большое значение подаркам. Например, в арабских странах деловой прием обычно завершается вручением всем гостям подарков. В Китае нельзя дарить личные подарки, они должны быть преподнесены всей делегации. В конфуцианско-буддийских странах (Япония, Китай и пр.) нельзя дарить подарки из 4 предметов (и букеты из 4 цветов), это число смерти, заворачивать подарки в белую бумагу (цвет смерти).² В Латинской Америке принято преподносить изделия народных промыслов, красочно оформленные корзины с набором продуктов к праздничному столу.³ Таким образом, на международных переговорах с восточными партнерами подарки обязательны и ритуалу обмена подарками следует уделить повышенное внимание: подарки здесь, как правило, преподносятся обеими руками с легким поклоном.

Контрольные вопросы

1. Каковы общепринятые нравственные требования к поведению в обществе?
2. В чем значение максим вежливости Дж.Лича?
3. Каковы основные правила приглашения переводчиков для участия в переговорах?
4. Каковы основные принципы и правила риторики — науки о красноречии?
5. Какие техники постановки вопросов являются наиболее важными на переговорах?
6. В чем сущность основных принципов и правил теории аргументации?
7. Как интерпретировать язык жестов на переговорах?
8. Как по невербальным коммуникациям определить, что ваш партнер лжет?
9. Как культура влияет на невербальные коммуникации?
10. Каковы основные правила вручения подарков?
11. Каковы основные правила деловой этики во время переговоров?

¹ Ханников А.В. Деловой этикет и ведение переговоров. М., 2005. С. 1.

² Романова Н.П., Борунов В.В., Романова И.В. Деловой этикет на Востоке. М., 2005. С. 107.

³ Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Основы деловой риторики // Этика деловых отношений. М., 2000. С. 329.

Основные научные стратегии ведения переговоров: западная и восточная традиции

4.1. Западные модели ведения переговоров

Различные концепции переговоров подразумевают целую мораль, и в основном эта мораль заключается в уважении человеческой личности.

Л. Белланже

Принцип технологического отношения к миру возник на Западе, и именно поэтому переговорные технологии и сам технологический подход к переговорам сформировались, прежде всего, в западной культуре. Важный вклад в развитие теории переговоров в странах Запада внесли практические политики и дипломаты, которые сами непосредственно принимали участие в различных переговорах. В работах А.Пеке, Франсуа де Кальера, Г.Никольсона, Г.Киссинджера рассматриваются конкретные ситуации, возникавшие в переговорной практике, подчеркиваются личностные особенности глав делегаций, национальная специфика переговорных стилей.

Исторически первой моделью ведения переговоров является **метод торга**, хорошо известны три основных его стратегии — жесткая, мягкая и «смешанная».

Жесткий или конфронтационный торг за столом переговоров весьма напоминает военные сражения, и приемы, которые здесь применяются, в чем-то напоминают военные маневры. Достижение политического консенсуса с помощью жесткого торга ориентировано на использование силовых приемов, рассчитанных на манипулирование поведением партнера. В определенном смысле жесткий торг рассчитан на абсолютный выигрыш: все или ничего. Оказание давления, нажим, обвинения — все эти приемы относятся к жесткому торгу. Их смысл — во что бы то ни стало добиться уступок от партнера.

При этом обе стороны действуют так, чтобы при минимальных

затратах «отвоевать» у партнера как можно больше. С этой целью они пытаются найти слабые места в позиции друг друга. Существует целый спектр переговорных приемов, которые специалисты рекомендуют использовать во время «переговорного торга»:

- Производство эффекта сюрприза;
- Смена плана дискуссии;
- Создание искусственного стержня переговоров;
- Выдвижение алиби;
- Постоянная ссылка на другие инстанции;
- Упорное молчание;
- Организованный уход с заседания;
- Обдуманное отсутствие на заседаниях;
- Обмен мнениями в марафонском темпе;
- Прием «свершившегося факта»;
- Прием «саями» (мало-помалу птичка гнездышко вьет);
- Прием «захват в вилку» (стрелять вокруг мишени перед тем, как попасть «в яблочко»).¹

Конфронтационный подход к переговорам вполне может закончиться консенсусом в результате долгого и нудного выторговывания партнерами уступок друг у друга. Но давайте задумаемся: какова цена этих соглашений? После подобных переговоров у каждого из партнеров складывается определенная репутация, которая может неожиданно сыграть свою роль (часто отрицательную) на следующих переговорах. Тактика торга ведет к тому, что баланс интересов нарушается, и стороны имеют дело с асимметричным типом решения, причем перевес бывает не обязательно в пользу более сильного партнера. Иногда решающее значение имеют случайные факторы, например, напористость, демонстративная жесткость слабого партнера. В результате у более сильной стороны возникает чувство неудовлетворенности, а ведь не исключено, что те же лица могут вновь оказаться за столом переговоров.

Опытные переговорщики знают, что в исключительно редких случаях можно плодотворно прибегать к жесткой тактике: например, когда мы не заинтересованы в продолжении отношений с партнерами; когда подписание соглашения не является главной целью переговоров; когда очень важно продемонстрировать силу; когда ставки в политической игре действительно максимальные — «все или ничего»; когда перед вами очень слабый противник; наконец, когда вы не боитесь испортить репутацию.

Поиск разумной альтернативы жесткому торгу привел переговорщиков на путь использования *«мягкой» стратегии торга* на переговорах, кото-

¹ Белланже Л. Переговоры. СПб., 2003. С. 72.

рая предполагает, что достигнуть успеха гораздо быстрее можно благодаря обмену взаимными уступками. Мягкая линия в этой стратегии подчеркивает важность создания и сохранения отношений: участники переговоров рассматриваются как друзья, которые делают уступки друг другу для культивирования отношений, пытаясь избегать состязания воли, при этом допускаются односторонние потери ради достижения соглашений.

Однако метафора торга даже в мягком варианте обладает неприятной особенностью: то, что выигрывает один, проигрывает другой. При этом установка на торг имплицитно предполагает симметричную ситуацию: нет никаких оснований ожидать, что та же стратегия не может быть использована другой стороной. Когда участники переговоров начинают вести торг, они сразу связывают себя с определенной позицией: и чем дальше они будут безоговорочно настаивать на своем, тем больше их станут связывать объявленные позиции. По мере того как все больше внимания уделяется позициям, все меньше значения придается основополагающим интересам сторон. Достижение согласия становится все менее вероятным. Любое достигнутое соглашение может скорее отражать механический компромисс между финальными позициями, нежели решение, тщательно выработанное с целью учета законных интересов сторон. Результатом зачастую является соглашение, удовлетворяющее каждую из сторон менее, чем это могло бы быть. И при этом необходимо учитывать, что при наличии нескольких сторон на переговорах позиционный торг усугубляется и еще более сложно приводит к совместным договоренностям.

Использование мягкого стиля при позиционном обсуждении на переговорах делает вас уязвимым для сторонника жесткой линии, настаивающего на уступках и угрожающего, переговоры определенно закончатся в пользу приверженца жесткой линии. Поэтому на переговорах мягкая стратегия редко бывает успешной: эта тактика возможна лишь в редком случае весьма прочных долгосрочных отношений, когда участники переговоров — политические партнеры и согласны на взаимные уступки, причем у обоих партнеров есть подспудная мысль, что развитие отношений важнее, чем любой разовый выигрыш.

Интересно, что экспериментальные исследования и практические наблюдения подтвердили, что в ответ на жесткую линию партнеры склонны также демонстрировать жесткость, а уступки в большинстве случаев рожают стремление пойти навстречу. Поэтому некоторые исследователи стали исходить из компромиссного варианта, предполагающего *попеременное сочетание «мягкой» и «жесткой» стратегий*, но поскольку все это предполагало общую ситуацию торга, то минусы этой общей линии продолжают сказываться и в таком варианте.

Гораздо более эффективной в теории переговоров оказалась **теория**

игр, разработанная уже не практическими политиками, а учеными. Теория игр была создана американским математиком венгерского происхождения Дж. фон Нейманом и экономистом О. Моргенштерном в середине XX века. Несколько позже ее начали использовать в теории переговоров американские ученые Г. Райффа, А. Рапопорт и Т. Шеллинг, выделив *«игры с нулевой суммой»* (победитель получает все), *«игры с положительной суммой»* (каждый что-то выигрывает), и — особенно — *смешанные игры*.

Однако вопрос использования экспериментальных теорий игр в реальных переговорных ситуациях весьма сложен, поскольку в этой теории предполагается, что действующие лица являются существами сугубо рациональными. Помимо этого, теория игр не принимает во внимание многих непредвиденных факторов субъективного плана, таких как манипулирование информацией и ее сокрытие, харизматические черты характера переговорщиков, их конфликтность и пр. Вместе с тем теория игр позволила более четко сформулировать проблему выбора между отношениями соревнования и отношениями сотрудничества на переговорах. Поэтому важный вклад в развитие этой теории впоследствии внесли психологи, рассмотрев феномены соревнования и сотрудничества в межличностном плане, влияние субъективных факторов, качество обмена информацией, возможности использования личных отношений в процессе переговоров.

Именно психологи предложили рассматривать переговорную игру как *«активизированный конфликт интересов»*, под которым нужно понимать тот факт, что всякий участник процесса «пытается максимизировать свои собственные эгоистические интересы таким образом, что следствия действий и поведения становятся выгодными для одной стороны, но убыточными для другой».¹

Было выделено четыре ведущих психологических фактора, определяющих выбор модели переговорной «игры»:

- *субъективные представления партнеров о предстоящих переговорах*: бесполезная дискуссия, последний шанс договориться, ежегодный ритуал, навязанный представителями власти, шаг вперед в политическом отношении и пр.;
- *взаимные ставки партнеров*, или что партнеры предполагают предпринять с учетом некоторого риска, учитывая их репутацию и внутренние устремления;
- *личностный фактор*, включая особенности характеров, личного стиля и психологического настроения, взаимные симпатии и антипатии, компетентность, лояльность и пр.;

¹ Белланже Л. Указ. соч. С. 20.

- *качество коммуникации*: манера самоутверждаться и защищать свою систему ценностей, агрессивность, уровень внимания во время выслушивания доводов партнеров, терпимость, внятность излагаемой точки зрения, способность рассуждать, влиять, убеждать, высказываться.

Эти четыре фактора — субъективные представления о процессе переговоров, ставки, оценка личности и качества коммуникации — являются решающими для выбора переговорной стратегии и определяют тип переговоров. При анализе этих факторов в конкретной переговорной ситуации, сразу же проступают различия двух крайних полюсов — столкновения или согласия интересов, что определяет *«интегративные» переговоры* (партнерские) или переговоры *полемические* (конфликтные). Стремление отойти от крайностей привело к методу *«принципиальных переговоров»*¹, разработанному в рамках Гарвардского проекта по переговорам Р.Фишером и У.Юри.

Для того, чтобы увидеть возможности и границы использования каждого метода, необходимо рассмотреть их более подробно.

Интегративные переговоры часто называют партнерскими, поскольку в соответствии с формулировкой теории игр, главным здесь является стремление и воля к объединению, «интегрированию» своих стратегий ради увеличения стартового потенциала каждого партнера. При этом целью игры является достижение в итоге переговоров «положительной суммы» всеми участниками. Иногда эти переговоры называют также «переговорами в духе сотрудничества», поскольку в них ярко выражен акцент именно на этот тип взаимодействия.

Главным условием такой переговорной игры должна быть четкая оценка участниками друг друга как партнеров. При этом в понятие «партнер» необходимо вкладывать два момента:

- наличие общей цели, которой можно достичь совместно в определенное время;
- возможность и желание поддерживать деловой контакт в течение длительного периода сотрудничества.

Следовательно, возможные расхождения могут касаться лишь отдельных нюансов или подходов к проблеме. Но на практике полностью выполнить эти условия непросто: в бизнесе и в политике существует жесткая конкуренция, поэтому весьма часто партнеров одолевают сомнения в их реальной приверженности общему делу. Поэтому особенно важно сразу определить принципы партнерства и логику, ведущую к общей цели. При этом консенсус могут обеспечить четыре основных принципа:

¹ Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. М., 1990. С. 5—85.

- «объединиться на основе различия»: разные тактики, но одна цель;
- «объединиться на основе сходства»: общие цели и принципы их достижения;
- «объединиться, чтобы защищаться»: главное — отразить удар общего политического противника;
- «объединиться, чтобы нападать»: главное — самим напасть на общего политического противника.

Главный принцип партнерского подхода заключается в том, чтобы видеть в переговорах процесс совместного анализа проблемы с целью ее решения. И здесь, прежде всего, необходимо создать конструктивную атмосферу сотрудничества. Американский специалист по переговорам Николас Бутмен, «Дейл Карнеги нового времени», как назвала его американская газета «Нью-Йорк Таймс», в психологическом бестселлере с символическим названием «Как подкупить партнера за 90 секунд» утверждает, что встретившись с незнакомыми партнерами по переговорам, мы принимаем решение как реагировать на них *в течение первых двух секунд*. Именно в этот период формируется первое эмоциональное впечатление о партнерах, и за эти же две секунды ваши партнеры оценивают вас. Первое впечатление — эмоционально самое сильное, поэтому важно относиться к первой встрече весьма серьезно.

Для того, чтобы с первых секунд встречи создать позитивное настроение у партнеров по переговорам, он предлагает соблюдать три простых условия:

- Встречаясь с партнерами, смотрите им в глаза и улыбайтесь. Ваше сообщение идет вместе с вашим голосом, голос идет туда, куда направляют его глаза. Визуальный контакт придает сил вам и пробуждает в людях доверие. Улыбаясь, вы производите впечатление счастливого, уверенного человека. Скажите себе трижды слово «великолепный», чтобы поднять настроение.
- Хотите производить впечатление старого приятного знакомого, будьте хамелеоном. Мы чувствуем себя комфортно и свободно с людьми, которые на нас похожи. Согласуйте свою жестикуляцию, тембр и ритм речи с вашими партнерами, — это способствует скорейшему установлению контакта.
- Захватите воображение партнеров, и вы завладаете их сердцем. Используйте эмоционально насыщенный язык, изобилующий образами, чтобы ваши партнеры прочувствовали ваши слова.¹

Никлас Бутмен предлагает такую формулу конструктивной коммуникации во время переговоров — **ЖЦК** :

¹ Бутмен Н. Как подкупить партнера за 90 секунд. М., 2005. С. 43—45.

- **Ж:** *Желай и предлагай, хорошо зная, чего ты хочешь.* Определяй это позитивными предложениями, желательно в настоящем времени. Психологи установили, что *мозг способен обрабатывать только позитивную информацию*, поэтому стоит избегать негативных формулировок на переговорах. Скажите «С удовольствием!», вместо «Без проблем», старайтесь не употреблять частицы «не» и «ни».
- **Ц:** *Цени то, что получаешь.* Уделяй внимание любому отклику, который получаешь со стороны партнеров.
- **К:** *Корректируй свои действия, пока не добьешься желаемого.* Не надо повторно наступать «на те же грабли»: смело меняй тактику, пока не добьешься цели.

Особая роль в процессе создания позитивной атмосферы на переговорах принадлежит *вашей личной психологической установке*. Установка — заразна, она мгновенно отражается на вашем окружении. Установка создается при помощи языка жестов, тона голоса, мимики. Три особенно полезных установки на переговорах: *энтузиазм, любознательность и сдержанность*. Правильно скомбинированные, они обеспечат успех

- *Будьте энтузиастами:* в переводе с греческого «энтузиазм» — это «благодать, льющаяся потоком». Энтузиазм действует как гипноз, он притягивает, его невозможно побороть. Он побуждает к действиям, заражает энергией, ощущением *полноты жизни*
- *Оставайтесь любознательными:* интересуйтесь всеми предложениями ваших партнеров, старайтесь узнать о них побольше, будьте открыты для новой информации!
- *Руководствуйтесь сдержанностью:* все успешные люди обладают большим эго и склонностью к саморекламе, это раздражает. Постарайтесь обернуть большое эго сдержанностью, — получится весьма привлекательная упаковка.¹

Здесь весьма уместно вспомнить исторический анекдот о двух выдающихся английских политических деятелях, блестящих ораторах и непримиримых соперниках — Дизраэли и Гладстоне, с которыми решила познакомиться одна молодая дама, чтобы сравнить силу их обаяния. Она пригласила каждого из них по очереди на обед. Когда ее спросили, кто же из них произвел самое яркое впечатление, дама ответила: «После обеда с Гладстоном я подумала, что он — умнейший человек в Англии. После обеда с Дизраэли, что я — самая умная женщина в Англии». Разумеется, дама предпочла Дизраэли.

Таким образом, для того, чтобы создать позитивную атмосферу на переговорах, следует уделять основное внимание вашим партнерам, дать им возможность высказаться. Следите за тем, что говорят

¹ Бутмен Н. Указ. соч. С. 75—76.

при этом ваши жесты: открытый язык жестов — хороший визуальный контакт, неперекрещенные ноги и руки, улыбка, наклон вперед — вы открыты для контактов.

Избегайте закрытого языка жестов: перекрещенные в оборонительной позиции руки, уклонение от визуального контакта, прятание рук, отдаление от собеседника. — вы закрыты для контакта.¹

Психологи отмечают, что на переговорах в духе сотрудничества совсем не обязательно всегда соглашаться с партнерами, вполне возможно использовать и силовые приемы взаимодействия: допустимы голосование, арбитраж избранными представителями, подчинение определившейся легально господствующей тенденции, принятие мнения компетенции эксперта, особенно если тот напомним о необходимости солидарности и сплочения ради общей цели: «собрать заблудших овец в единое стадо». Следовательно, на интегративных переговорах каждый говорит со своих позиций, но нет принуждения властью: необходимо учитывать отказ партнера, следует всегда давать ему высказаться. В целом, переговоры в духе сотрудничества ставят проблему «умения жить и работать в группе: поскольку нас несколько, нам нужно улучшать качество зависящих от нас решений».²

При этом на таких переговорах всегда должны присутствовать признаки взаимного доверия: необходимо дорожить мнением и словом партнера, подчеркивать высокое качество партнерских отношений, дух дружбы и сотрудничества, последовательность действий, длительность отношений, которые испытаны временем. Переговоры в духе сотрудничества выдвигают на первый план стремление к прояснению позиций и проблем, а не навязывание своего решения, партнерами при этом руководит стремление разобраться с проблемами вместе, чтобы выбрать лучшее решение.

Психологи рекомендуют таким партнерам демонстрировать гибкость, оставаясь твердыми, не менять мнения без предупреждения, доверительно задавать вопросы по поводу приверженности общей цели, высказывать солидарность в принятии риска, брать на себя свою часть работы и ответственность как в случае провала, так и в случае успеха. При этом не следует демонстрировать «мягкость», — важно идти вперед с реализмом, играя по принципу «карты на стол», постоянно думая о результате по модели «выигрыш — выигрыш».

Тактика такой партнерской игры должна быть нацелена на то, чтобы культивировать последовательность и стабильность: научиться давать друг другу периоды взаимного обмена информацией, достаточно продолжительные, чтобы иметь возможность избегать неурав-

¹ Бутмен Н. Указ. соч. С. 94—95.

² Белланже Л. Указ. соч. С. 49.

новешенных обсуждений из-за недостаточной подготовленности. Основные тактические приемы на таких переговорах могут быть следующими:

- Условное принятие доводов оппонентов: «Допустим, вы правы», «Предположим, это так», что оставляет вам пространство для маневра.
- Обращение за советом: это способно тонко польстить оппонентам.
- Отступить, чтобы победить: если хотите убедить оппонентов в чем-либо, дайте им почувствовать, что убедить можно и вас, изобразите легкое сомнение.
- Тактика Сократа: с самого начала беседы не давайте оппонентам повода сказать «нет», старайтесь заставить их чаще говорить «да».
- Оттягивание возражений: стремитесь уйти от прямых столкновений в общении, отложите критику на самый поздний срок.
- Избегайте категоричных высказываний: используйте мягкие обороты речи, не провоцируйте дух противоречия в партнерах.
- Используйте «Вы-подход» вместо «Я-подхода»: вместо фразы «Я хочу, чтобы», скажите: «Вас не затруднит...».
- Используйте «Мы-подход»: старайтесь своими фразами объединять: «Мы с вами, безусловно, заинтересованы...».¹

При этом следует помнить о том, что переговоры в духе сотрудничества не гарантированы от «заносов»: либо по некомпетентности одной или нескольких сторон в области ведения группового обсуждения, либо вследствие стратегического поворота одного из участников процесса, который вновь ориентирует переговоры в направлении полюса «противостояние».

Модель «полемических переговоров» можно выбирать в том случае, когда весьма противоречивы субъективные представления партнеров о процессе переговоров, альтернативны их ставки, присутствует высокий конфликтный личностный потенциал, а качество коммуникации до переговоров не позволило должным образом согласовать позиции партнеров. В этом случае весь сложный процесс согласования интересов и полемика переносятся на сами переговоры.

Полемическая переговорная игра происходит по модели противостояния партнеров, где участники «играют» в основном против, иногда — с позиций силы, иногда — занимая оборону. Каждый партнер внимательно следит за тем, чтобы во время полемики на все аргументы был дан соответствующий ответ. При этом основная опас-

¹ Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Приемы, стимулирующие общение и создание доверительных отношений // Этика деловых отношений. М., 2000. С. 225—226.

ность состоит в том, что оба партнера, охваченные пылом полемики, ослепленные идеей быть сильнее противника, поглощенные заботой о собственной безопасности, не способны уделять много внимания проблеме достижения консенсуса — основной цели переговоров.

В целом модель полемических переговоров напоминает окопную войну: стороны, отвечая ударом на удар, демонстрируют, что не доверяют друг другу. Психологи отмечают, что в полемике может появиться момент агрессивности вслед за тем, как у партнеров сформируется внутренняя уверенность в собственном поражении. Самое опасное в этом случае — стремление к «сведению счетов» во время обмена мнениями, когда склонность одного из участников переговоров «пойти до конца» может усилить взаимную враждебность, и переговоры могут закончиться полным разрывом отношений.

Поэтому основной вопрос в рамках полемической переговорной игры состоит в том, как ввести полемику в определенные рамки. Для того чтобы дискуссии во время переговоров проходили рационально и эффективно, можно использовать прикладные методики конфликтологии. Следует договориться, что при обсуждении проблем необходимо применять правила рациональной дискуссии, чтобы избежать обострения конфликтов противоборствующих сторон. К правилам рациональной дискуссии относятся следующие.

Правило постановки п р о б л е м ы: следует преобразовать каждый дополнительный вопрос в основной и затем каждый из них по очереди обсуждать. В этом случае основная проблема выяснится в процессе обсуждения и займет центральное место без давления с какой-либо из сторон участников дискуссии.

Правило реплики в д и с к у с с и и: каждое выступление участников дискуссии должно содержать критику аргументов предшествующих ораторов и защищать собственные аргументы по дискутируемой проблеме, но не уводить дискуссию в сторону.

Правило согласования смыслового значения многозначных терминов: следует с самого начала договориться о том, какой смысл участники дискуссии будут вкладывать в ключевые понятия по существующей проблеме. Это позволит избежать многих недоразумений в дальнейшей дискуссии.

Однако на практике при обсуждении гораздо чаще используются *нерациональные методы дискуссии*: высмеивание, ирония, апеллирование к авторитетам, использование стереотипов, приписывание оппоненту определенных свойств, которые в данной группе осуждаются, тенденциозная интерпретация высказываний оппонента, чтобы вменить в вину противнику намерения, которых он не имел. Подобная процедура состоит в выборочном извлечении высказанных оппонен-

том суждений и создании таким образом целого, которое может вызвать у слушателей отрицательное отношение к взглядам противника. В результате может победить не тот, чье решение более эффективно и рационально, а тот, кто с помощью нерациональных методов ведения дискуссии сумел привлечь на свою сторону больше сторонников. Поэтому в процессе обсуждения следует по возможности избегать перечисленных нерациональных приемов дискуссии, которые вносят излишнее эмоциональное напряжение в обсуждение проблемы.

Помимо этого, следует иметь в виду, что групповое обсуждение может пойти по ложному пути, если заранее не учесть несколько факторов, которые специалисты называют *ловушками группового мышления*. Можно назвать семь наиболее распространенных ловушек:

- ограничение дискуссии до обсуждения одного из предлагаемых способов решения проблемы, который представляется как наилучший вариант;
- блокирование информации, не соответствующей избранному проекту решения;
- упрощение ситуации, вследствие чего она воспринимается схематично и односторонне;
- пренебрежение при анализе проекта факторами, мешающими реализации избранной альтернативы действия (например, бюрократической инерции, сопротивления противников данного проекта и пр.);
- односторонняя переоценка или недооценка действительно масштаба планируемого решения (учет только текущих или краткосрочных последствий);
- тенденциозное приписывание позитивных следствий определенному решению проблемы, а негативных — факторам, действующим независимо от него;
- односторонняя сосредоточенность на положительных факторах решения проблемы и пренебрежение отрицательными следствиями.

При учете всех перечисленных выше ограничений, полемика на переговорах может иметь весьма позитивное значение: она способствует выявлению в диалоге наиболее сильных аргументов каждой из сторон, показывающих, что партнеры твердо придерживаются некоторых идей, которые весьма обоснованы, и это важно учитывать. Poleмика может привести к обмену мнениями на высоком профессиональном уровне, что способно обогатить обе стороны новым видением некоторых аспектов проблемы и открыть путь новым неожиданным предложениям с обеих сторон. Иногда полемика способна даже вывести переговоры «из тупика» конфликтного противостояния

партнеров, дав рациональное обоснование некоторым предложениям, которые прежде априорно встречались «в штыхы», а в свете логического обоснования показались в чем-то взаимоприемлемыми.

Однако, необходимо помнить, что переговоры полемического типа часто оказываются неэффективными и неконструктивными из-за негативного влияния полемической агрессивности на переговорный процесс, что затрудняет поиск консенсуса. Поэтому полностью эта модель переговорного процесса никогда не используется: она в случае необходимости может только служить дополнением к другим типам переговорных стратегий.

Метод «принципиальных переговоров» ориентирован на то, чтобы решать проблемы на основе их качественных свойств, исходя из сути дела, и при этом не торговаться. Метод принципиальных переговоров означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход в отношениях между участниками переговоров.

Суть этого метода состоит в том, что каждый партнер стремится «быть мягким снаружи и твердым внутри»: демонстрировать внимание и вежливость к оппонентам, но твердо отстаивать при этом свои позиции. Такие переговоры в равной мере отрицают как «жесткие методы» — переход к силовым приемам, так и «мягкие» приемы полюбовных решений.

Авторы этой переговорной модели — Р.Фишер и У.Юри, предлагают переговорщикам искать взаимную выгоду там, где только возможно, но в сфере несовпадения интересов настаивать на таком результате, который был бы обоснован какими-то справедливыми нормами, независимо от воли каждой из сторон. При этом этика принципиальных переговоров построена исключительно на моральном постулате: участники переговоров должны совместно доказать откровенность, лояльность, способность к компромиссу.

Важно заметить, что принципиальные переговоры отрицают метод торговли, поскольку торговаться — означает изматывать себя в поисках компромиссного решения, где каждая уступка порождает желание реванша. Напротив, принципиальные переговоры состоят в «улаживании спора скорее на глубинном уровне, чем в бесконечном обсуждении уступок, на которые присутствующие стороны готовы согласиться и от которых они отказываются. При каждом удобном случае участники прикладывают усилия для поиска взаимных выгод, и когда интересы сторон оказываются в явном противоречии друг с другом, они будут настаивать, чтобы вопросы решались совместно путем использования справедливых критериев, не зависящих от желания присутствующих сторон».¹

¹ Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения М., 1990.

Рациональные переговоры основываются на четырех основополагающих принципах, которые, в свою очередь, сами состоят из нескольких параметров:

- *Отдельно рассматривать вопросы, относящиеся к личности участников и к теме переговоров:* помнить, что участники переговоров, прежде всего, являются людьми; каждый участник переговоров имеет двойственный интерес: решение проблемы и развитие отношений с партнером; необходимо дать противнику возможность «выплеснуть эмоции», но избегать отвечать на вспышки гнева; нападать не на личность, а на предмет разногласия;
- *Концентрироваться на интересах, а не на позициях сторон:* понимать, что каждая сторона имеет в споре больше одного интереса; открыто признавать, что интересы противника составляют часть предмета обсуждения; задавать вопросы для выдвижения предложений; забыть о прошлом, чтобы повернуться лицом к будущему;
- *Искать альтернативные варианты:* не искать одного единственного ответа; отвергать идею, согласно которой трудности противника касаются только его; рассмотреть с оппонентами возможность проведения заседания по типу «мозговой атаки»; придумывать решения различной степени сложности и изменять поле применения предложений; делать расходящиеся интересы второстепенными;
- *Требовать, чтобы результат основывался на объективных критериях:* профессиональных, юридических, процессуальных, исторических, иногда возможно обращение к традициям, обычаям, историческим прецедентам, весьма важными являются статистические и социологические данные, доказанные факты и все то, что обе стороны воспринимают как «объективные доказательства»; при этом важно рассуждать и оставаться открытым к рассуждению, но никогда не уступать давлению.¹

Р.Фишер и У.Юри предложили термин BATNA — Best Alternative To a Negotiated Agreement — лучшая альтернатива сделке, по которой ведутся переговоры. Анализ собственной BATNA во время подготовки и проведения переговоров позволяет вам сравнить ваше предполагаемое соглашение с партнерами с его возможной альтернативой (например, на других переговорах, с другими партнерами). Несомненно, этот подход значительно расширяет для вас персональное поле для маневра на переговорах. Теперь вы уже не просто стремитесь заклю-

¹ Фишер Р., Юри У. Указ. соч. С. 5—85.

чить соглашение с этими партнерами, вы выбираете: если BATNA более привлекательна, вам лучше вообще отказаться от сделки.

Ярким примером эффективного использования этой концепции в переговорной практике является подписание мирного договора в Кэмп-Дэвиде в 1978 г. между Египтом и Израилем. Напомним, что Израиль оккупировал египетский Синайский полуостров и первоначально позиции обеих сторон были принципиально противоположными: Израиль настаивал на части Синая, а Египет не хотел отдавать «ни дюйма своей территории». Обращение к интересам, а не к позиционному торгу сделало возможным компромиссное решение: Синай вернулся под полный суверенитет Египта, но была достигнута договоренность об обширной зоне демилитаризации на границе с Израилем, что гарантировало безопасность последнего — везде развивался флаг Египта, но вблизи Израиля не было египетских танков.

Сегодня концепция Р. Фишера и У. Юри воспринимается уже как классическая схема ведения конструктивных переговоров, целью которых является достижение общих целей и выработка взаимовыгодных соглашений. Вместе с тем, важно заметить, что теоретики выстраивают всегда «идеальные модели», которые весьма редко в чистом виде могут быть использованы в переговорном процессе. На практике в переговорах всегда присутствует дозированная смесь конфликта и сотрудничества, полемики и рациональности, но всегда важно определить доминанту. При этом, обратим внимание также на то, что современная теория переговоров все больше отходит от методов жесткого противостояния и агрессивного давления в пользу «мягкого» переговорного мышления, рассчитанного на долговременное конструктивное сотрудничество партнеров.

Как правило, в рамках переговоров используется несколько подходов, которые могут сменять друг друга в ходе развития переговорного процесса, а иногда использоваться и одновременно. Например, в ходе «газового конфликта» между Россией и Украиной в начале 2006 г. первоначально использовался метод торга, когда речь шла о новых ценах на газ; затем — полемическая стратегия в дискуссии с представителями ЕС и Украины, когда Россия реально и аргументированно доказала несанкционированные заборы газа украинской стороной; и в заключение — метод принципиальных переговоров, который позволил принять компромиссное решение, устраивающее обе стороны.

Таким образом, западная школа ведения переговоров постепенно эволюционировала от откровенного противоборства в рамках «торга» к более тонким и изощренным моделям теории игр, в которых используются новейшие достижения когнитивной психологии и теории аргументации.

Контрольные вопросы

1. Когда можно использовать методы жесткого, мягкого и смешанного торга на переговорах?
2. Каковы наиболее важные недостатки метода торга?
3. Каковы особенности теории игр на переговорах?
4. В чем преимущества и недостатки полемических переговоров?
5. Каковы наиболее важные преимущества партнерских переговоров?
6. Каковы наиболее важные преимущества метода рациональных переговоров?
7. Как эволюционировала западная теория переговоров?

4.2. Восточная традиция ведения переговоров

Сначала будь как невинная девушка — и противник откроет свою дверь. Потом же будь как вырвавшийся заяц — и противник не успеет принять мер к защите.

Сунь-цзы.

Восточная модель ведения переговоров основана на стратагемном подходе. Стратагемность мышления — характерная особенность китайцев, вьетнамцев, японцев. Само понятие «стратагема» весьма древнее, известное китайским мудрецам и античным философам. Современные исследователи указывают, что оно восходит к древнегреческому *stratogema*, что означает военную хитрость и военное дело вообще. Однако в западной философии этот термин не получил широкого распространения, но на Востоке, особенно в Китае, стратагемы издревна были весьма популярны.

В переводе с китайского «стратагема» означает стратегический план, в котором для противника заключена какая-либо ловушка или хитрость. Область значения простирается при этом от ничтожной уловки — совершенно спонтанного сиюминутного действия — до целой запланированной системы поведения в затруднительной, включающей прямой образ действий ситуации.¹ Следовательно, понятие «стратагемность» включает в себя целый набор весьма разнообразных, зачастую противоречивых качеств: камуфлирование, введе-

¹ Харро фон Зенгер. Стратагемы. О китайском искусстве жить и выживать: В 2 т. М., 2004. Т. 1. С. 41—42.

ние в заблуждение, соблазнение и бегство, получение преимуществ, захват добычи.

Древний китайский канон «Тридцать шесть стратагем. Тайная книга воинского искусства» является анонимным, его происхождение неизвестно, и в определенном смысле он представляет собой олицетворение китайской народной мудрости. Существует также китайская народная поговорка, гласящая, что «из тридцати шести уловок уход — прежде всего», где уход олицетворяет собой обход, как лучший из стратагемных приемов. Сноски на этот канон содержатся в других древних книгах по военному искусству, и сегодня считается, что предположительно он сложился в седьмом веке, на рубеже династий Мин и Цин. Долгие годы книга стратагем была засекречена, считалась тайным стратегическим национальным достоянием, но в 1941 году была случайно найдена на мостовой города Чэнду (провинция Сычуань). После завершения «культурной революции» в Китае, с началом политики открытости, этот трактат был опубликован и получил широкое распространение в Китае. Вскоре появились переводы этой книги на европейские и восточные языки.

Таким образом, стратагемное мышление сформировалось в глубокой древности и было связано с приемами военной и дипломатической борьбы. Еще легендарный полководец Сунь-цзы в своем трактате «О военном искусстве» предлагал облекать предварительные расчеты в форму стратагем. В настоящее время считается установленным, что под литературно-философским псевдонимом Сунь-цзы выступал выдающийся полководец-«стратагемщик» Сунь Бинь, живший в IV в. до н. э. в древнекитайском царстве Ци.¹

Стратагемное мышление на переговорах означает искусство использования разнообразных приемов психологического противоборства, где есть свои законы и требования. Сунь-цзы весьма примечательно описал стратагемную тактику: «Если ты и можешь что-нибудь, показывай противнику, будто не можешь; если ты и пользуешься чем-нибудь, показывай ему, будто ты этим не пользуешься; хотя бы ты и был близко, показывай, будто ты далеко; хотя бы ты и был далеко, показывай, будто ты близко; заманивай его выгодой; приведи его в расстройство и бери его; если у него все полно, будь наготове; если он силен, уклоняйся от него; вызвав в нем гнев, приведи его в состояние расстройства; приняв смиренный вид, вызови в нем самомнение; если его силы свежи, утоми его; если его ряды дружны, разъедини; нападай на него, когда он не готов, выступай, когда он не ожидает».²

На переговорах стратагемный подход раскрывается как сумма целенаправленных мероприятий, рассчитанных на реализацию дол-

¹ Мясников В. С. Антология хитроумных планов // Харро фон Зенгер. Указ. соч. Т. 1. С. 8.

² См.: Конрад Н. И. Сунь-цзы. Трактат о военном искусстве. М.—Л., 1950. С. 34.

современного стратегического плана, обеспечивающего решение кардинальных задач. Главная идея стратагемного мышления на переговорах — не вступать в прямое противоборство, открыто не конфликтовать, что способно завести переговоры в тупик, быстро истощить силы и нанести невосполнимый урон партнерским отношениям. С помощью тайных уловок можно «задушить в объятьях» партнеров по переговорам и сохранить свои силы и богатства: «Каждый человек стоит на линии фронта. Краткий миг рассеянности — и вот уже что-то, принадлежащее одному человеку, досталось в добычу другому. Но тот, кто умеет применять стратагемы, всегда удержит инициативу в своих руках».¹

Следовательно в рамках стратагемного мышления идеальное наступление — это не силовое подавление партнеров по переговорам, это не штурм до победного конца. Задача состоит в том, чтобы оппоненты обезоружили себя собственными руками. Точно также идеальная защита не должна представлять собой прямого отражения наступления оппонентов: необходимо использовать атаку противника против него самого. Стратагемность мышления не предполагает сокрытия своих планов от партнеров по переговорам, напротив — демонстрируемая открытость также является оружием борьбы.

Стратагемная политика на переговорах совершенно исключает насилие и не нуждается в каких бы то ни было внешних формах. Существует сравнение искусного политического управления с водным потоком: не надо прилагать усилий чтобы вода текла туда, куда она влечется по своей природе, но горе тому, кто попытается преградить ей путь. Одной из важнейших парадоксальных черт искусного переговорщика является отсутствие к нему всяких узнаваемых ярких характерных особенностей, способность никак не проявлять себя. Он никогда не требует признания окружающих, он не стремится иметь заслуг и выдающихся достижений.

Подлинный стратег на переговорах знает силу величия смирения: «Незнание мудрого — это знание предела знаний: мудрый знает, когда остановиться, и поэтому всегда безмятежен». В конфуцианской мудрости построена целая цепь «принижений вана»: он должен быть подобен воде, стремящейся вниз и морям, собирающим в себе воды всего мира, он должен быть подобен «долине мира» и вбирать в себя всю «грязь» света, находиться у «корня».

Искусный стратег на переговорах подобен конфуцианскому «благородному мужу». В знаменитом трактате «Лунь юй» подробно описаны идеальные качества политика, которые во многом необходимы и

¹ Харро фон Зенгер. Указ. соч. Т. 1. С. 46.

«идеальному переговорщику»: справедливость, скромность, правдивость, приветливость, почтительность, искренность, осторожность, умение сдерживать свои желания, отвращение к клеветникам, к бездумным. При этом такой человек никогда не останавливается на достигнутом, постоянно занимается самоусовершенствованием.

Главными качествами «благородного мужа» являются человеколюбие, гуманность, человечность. Известно, что Конфуций называл человеколюбивым того, кому присущи пять качеств: почтительность, обходительность, правдивость, смелость, доброта. «Если человек почтителен, то его не презирают. Если человек обходителен, то ему доверяют. Если человек сметлив, то он добивается успехов. Если человек добр, то может использовать других».¹

Все эти благородные качества только на первый взгляд не вяжутся с самой идеей стратагемного подхода к переговорам, где необходимо использовать уловки и хитрости, камуфлирование, введение в заблуждение, соблазнение и бегство. Однако исследования современных синологов свидетельствуют о том, что в представлении китайцев стратагемы ценностно нейтральны, как любой инструмент или средство воздействия. Харро фон Зенгер, подчеркивает, например, что со стратагемами дело обстоит также как с кухонным ножом, которым удобно резать овощи, но при определенных обстоятельствах нож может стать и орудием преступления.² Мы нравственно оцениваем не нож, а конкретную цель, с которой он используется. Точно также и стратагемы могут служить как нравственным, так и безнравственным целям.

Основная проблема в том, что в западной и восточной традициях по-разному оценивается само понятие «хитрость». Словарь С.И.Ожегова дает два основных значения этого понятия: хитрость как обман (узкая интерпретация) и хитрость как изобретательность, изкусность в чем-то (широкая интерпретация).³ Европейские исследователи подчеркивают, что на Западе преобладает первое истолкование понятия «хитрость», что придает в целом негативный оттенок самой идее стратагемного метода.

Для китайцев характерно широкое истолкование этого понятия, при котором практически отсутствует составляющая обмана. Хитрость — это ловкое средство, с помощью которого пытаются достичь того, чего нельзя достичь обычным путем. При этом синологи обращают внимание на то, что сам Конфуций допускал присутствие в мудрости некоторого лукавства. Например, в «Беседах и суждениях»

¹ Цит по: Древнекитайская философия. М., 1972. С. 171.

² Харро фон Зенгер. Указ. соч. Т. 2. С. 18.

³ Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. М., 1995. С. 850.

(Лунь юй) приводится следующий случай из жизни Конфуция: «Ян Хо хотел видеть Конфуция, но Конфуций не пошел к нему. Тогда Ян отправил в дар Конфуцию поросенка. Конфуций выбрал время, когда Ян Хо не было дома, и пришел поблагодарить за подарок».¹ Прибегнув к небольшой уловке, Конфуцию удалось соблюсти приличия и избежать нежелательной встречи, тем самым он использовал стратегический метод.

Поэтому не обман и мошенничество, а неординарное, необычное действие, с китайской точки зрения, служит отличительной чертой хитрости. Знаменитый полководец Сунь-цзы подчеркивал, что непобедим тот, кто пользуется неординарными средствами в сражениях: «... тот, кто искусно пользуется нерегулярными маневрами, безграничен, подобно Небу и Земле, и неисчерпаем, подобно Хуанхэ и Янцзы. Кончаются и снова начинаются — таковы солнце и луна; умирают и снова нарождаются — таковы времена года. Тонов не более пяти, но все изменения пяти тонов расслышать невозможно. Цветов не более пяти, но все изменения пяти цветов видеть невозможно. Вкусов не более пяти, но все изменения пяти вкусов ощутить невозможно. Боевых маневров существует не более двух видов — маневр необычный и регулярный, — но все превращения регулярных и необычных действий сосчитать невозможно. Действия регулярные и необычные взаимно порождают друг друга, и это подобно круговороту, у которого нет конца. Разве может кто-нибудь их исчерпать?».²

Таким образом, на переговорах важно действовать неординарными методами, чтобы одержать победу. Лишь чрезвычайное, непривычное, необычное может обескуражить и заставить партнеров по переговорам изменить свою точку зрения, и вслед за этим, возможно, принять и вашу позицию. Эта мысль нашла свое выражение в китайских поговорках: «Непредвиденной уловкой добиться победы», «Одолеть кого-либо с помощью неожиданности; захватить противника врасплох». Согласно китайским представлениям, хитрость проистекает из мудрости, и тем самым исконно присущее хитрости «производство необычного» представляет собой осознанный мыслительный процесс.

Весьма важно на переговорах самые разные стратегии творчески использовать в зависимости от сложившейся ситуации, в этом смысле стратегический подход тесно связан с ситуационным анализом. Особенно эффективно стратегии могут быть применены в ситуации споров, конфликтов и разногласий по самым разным вопросам: «Стратегии подобны невидимым ножам, которые спрятаны в человеческом

¹ Конфуцианство: В 2 тт. Лунь юй. СПб., 2001. Т. 2. 17.1.

² Китайская военная стратегия / Пер. с кит. В. Малявина. М.: Астрель, 2002. С. 140—141.

мозгу и сверкают, только когда их вздумаешь применить... Тот, кто умеет применять стратагемы, может мгновенно превратить в хаос упорядоченный мир или упорядочить хаотический мир».¹

Принято делить 36 стратагем на две основные разновидности: применяемые при сильном положении (наступательные) и при слабом положении (оборонительные). Достаточно распространено также деление 36 стратагем на шесть частей по шесть стратагем в каждой с точки зрения основной направленности их действий. На мой взгляд, именно такая классификация наиболее подходит для интерпретации в рамках переговорного процесса.

Первая часть посвящена стратагемам успешных переговоров (или победоносных сражений). Все шесть стратагем направлены на победу, но они не говорят о прямом столкновении: они доказывают, что победы можно добиться тонкими уловками. Красноречивы их названия, зачастую они бывают напрямую связаны со смыслом стратагемы или их можно интерпретировать через исторический смысл высказывания.

Первая стратагема «Обмануть императора, чтобы он переплыл море» на переговорах направлена на то, чтобы скрыть свои истинные цели от оппонентов, сбить с курса. Поэтому иногда ее называют стратагемой «шапки-невидимки». Один из китайских комментариев к первой стратагеме гласит: «Весьма часто как раз общеизвестное скрывает под собой глубочайшую тайну». Несколько сложное, излишне завуалированное название этой стратагемы связано с историческим преданием об одном нерешительном китайском императоре Тай Цзуне (7 в. н.э.), который опасался переплыть море со своим войском, но благодаря хитрости его военачальника, он вынужден был это сделать.²

На переговорах сокрытие истинной цели с помощью отвлекающей маскировки — достаточно распространенный прием. Среди примеров недавнего прошлого можно назвать поиски американцами оружия массового уничтожения в Ираке, о чем широко оповещалась мировая общественность и упоминалось на всех переговорах по Ираку перед подготовкой военной операции. В настоящее время столь же широко США привлекают внимание общественности к ядерным программам Северной Кореи и Ирана на международных переговорах, подчеркивая, что это угрожает международной безопасности. Международные эксперты отмечают, что целенаправленная информационно-психологическая работа США по формированию общественного мнения привела к тому, что значительная часть мирового истеблишмента убеждена: единственная причина напряженности на Корейском полуострове — безумное желание «агрессивного, непредсказуемого диктатора»

¹ Харро фон Зенгер. Указ. соч. Т. 1. С. 46.

² См.: Там же. С. 53—54.

Ким Чен Ира обзавестись вдобавок к миллионной армии еще и ядерным оружием.¹

В качестве примера, иллюстрирующего, как смена тактики на политических переговорах может привести к успеху, приведем неожиданное признание северокорейского президента Ким Чен Ира в сентябре 2002 г. о похищении 13 японцев для обучения своих шпионов в 1970-1980-х гг., от чего в течение двух десятилетий корейцы решительно отреклись. Ким принес извинения и разрешил оставшимся в живых пяти похищенным посетить Японию. Сделав это, он устранил давние препятствия на пути нормализации отношений между Японией и Северной Кореей, что было особенно важно для последней ввиду обострения отношений с США по поводу «ядерной программы». Как известно, Япония активно участвует в переговорах по обсуждению северокорейской ядерной программы. Таким образом, в этом примере на политических переговорах были использованы сразу две стратегии — первая и вторая.

Вторая стратегия «Осадить Вэй, чтобы спасти Чжао» во время переговоров символизирует косвенное давление на оппонентов при помощи угрозы, направленной против их уязвимых мест. Именно поэтому ее часто называют стратегией «ахиллесовой пяты». Следовательно, чтобы получить желаемое на переговорах, вовсе не следует доказывать необходимость осуществления своего плана, применяя откровенное давление на партнеров. Гораздо эффективнее оказать косвенное давление, намекнув на слабые места в позиции противоположной стороны. Другими словами, перефразируя китайскую поговорку, на переговорах следует избегать полного и проникать в пустое. Необходимо спешить туда, где тебя не ждут, и использовать неожиданные аргументы.

Одним из последних весьма шумевших примеров использования этой стратегии на политических переговорах, который пресса поспешила назвать «самым громким мировым событием 2005 года», является «газовая война» между Россией и Украиной — объявление «Газпромом» ультиматума Украине 14 декабря 2005 г.² Ни для кого не секрет, что переход к мировым ценам на газ в отношениях России и Украины является серьезным косвенным политическим давлением Москвы, последствия которого очень остро почувствовали не только в Киеве, но и в Европе.

К сожалению, достаточно часто вторую стратегию используют на переговорах не только мировые политические лидеры, но и террористы, забирая заложников и угоняя самолеты. Однако хочется надеяться, что чаще на политических переговорах это все-таки происхо-

¹ См.: Бульчев Г.Д. Эволюция или революция: Два сценария для корейского полуострова // Россия в глобальной политике. 2003. Т. 1. № 2. С. 92.

² Коммерсантъ Власть. 2005, № 51. С. 44.

дит в более гуманных целях. Например, можно рассматривать случаи применения эмбарго на ввоз определенных товаров и другие санкции ООН на международных переговорах как попытки использовать вторую стратегию на благо мирового сообщества.

Третья стратегема «Убить чужим ножом» красноречиво раскрывает основной механизм ее осуществления на переговорах : речь идет об устранении или нейтрализации оппонентов «чужими руками». Иногда эту стратегию называют стратегемой «подставного лица». Однако не стоит интерпретировать данную стратегию чересчур примитивно и прямолинейно. Хочется обратить внимание на то, что многочисленные китайские и японские виды спортивной борьбы, например, дзюдо или «мягкий путь» самообороны, рассчитаны на то, чтобы отвести натиск противника так, чтобы он уходил в пустоту или обращался против самого нападающего. В определенной степени это характерно также для бокса, фехтования и борьбы. В этом случае «одолженный нож» — это израсходованные напрасно силы нападающих конкурентов. Китайская мудрость гласит: «Если у тебя ограничены собственные силы, воспользуйся силами врага. Если невозможно самому обезвредить силы врага, воспользуйся ножом врага. Если у тебя нет военачальников, используй военачальников врага. В этом случае можно самому удержаться от действия и лишь наблюдать в покое. Если не можешь сам, дотянись рукой врага».¹

Иногда на переговорах достаточно, дружески улыбаясь, спокойно, не произнося ни единого слова, слушать без возражений разгневанных чем-то, перевозбужденных партнеров. Без всякого активного действия в этом случае можно одержать моральный верх над нападающими с помощью третьей стратегемы : «ножом» станет переполняющее оппонентов возбуждение, которое вымотает их силы.

На переговорах третья стратегема весьма часто используется в самых разных вариантах. Например, партнеры по переговорам могут обиняком довести до вашего сведения , что им поступали также выгодные предложения от других организаций или политических партий. Возможно, что эта информация соответствует действительности. Но возможно также, что это — стратегемная тактика, которая в этом случае означает, что конкурирующие организации существуют лишь на словах, а на деле они служат орудием давления на переговорах, чтобы получить более выгодные условия.

Китайская легенда гласит, что в качестве «одолженного ножа» может выступать даже песня, если она способна ранить в самое сердце. Таким образом, даже в древнем Китае была хорошо известна сила «черного пиара», облеченного в художественную форму. В современной практике по-

¹ См.: Харро фон Зенгер. Указ. соч. Т. 1. С. 104.

литических переговоров «черный пиар» в качестве «одолженного ножа» также достаточно часто присутствует. Такие приемы необходимо своевременно выявлять и предавать огласке. В связи с этим хочется напомнить о характерном случае на встрече между главой российского МИДа Сергеем Лавровым и госсекретарем США Кондолизой Райс. После того, как госсекретарь заявила о дефиците свободы прессы в России, глава российского МИДа решил наглядно ознакомить американскую коллегу с обзором российской прессы и послал ей по дипломатической почте CD с записями программ Первого канала и телеканала «Россия», а также электронными вырезками из газет. Весьма остроумное решение, которое по достоинству оценили и дипломаты, и журналисты.¹

Четвертая стратагема «В покое ожидать утомленного врага» на переговорах направлена на изматывание, утомление оппонентов. При этом ожидание следует рассматривать не как пассивный процесс, а как активную подготовку к последующим действиям. Одновременно важно не упускать ваших партнеров из виду, чтобы самим не оказаться в ловушке оппонентов.

В современной практике переговоров четвертая стратагема также имеет весьма широкое применение. Например, уже много лет на переговорах в ЕС о принятии новых членов стоит вопрос о Турции, которая давно выражает свое желание присоединиться к Европе. Опасения европейцев вполне понятны: они полагают, что безудержное расширение ЕС откроет ворота для проникновения в Европу носителей чуждых культур. Страху перед притоком мусульман способствовали и теракты в Лондоне в июле 2005 г., и ноябрьские беспорядки в том же году в Париже. Известно, что погромщиками во Франции и террористами в Великобритании стали дети иммигрантов из стран Азии и Северной Африки, которые уже имели европейское гражданство. Поэтому, несмотря на то, что ЕС начал в 2004 г. официальные переговоры с Анкарой о вступлении, дата их окончания не определена. И сегодня все больше аналитиков склоняются к тому, что европейцы попросту «заболтают» этот вопрос.²

Пятая стратагема «Грابتъ во время пожара» указывает на то, что на переговорах можно извлекать выгоду из трудностей, кризисного положения оппонентов, наступать на поверженного в хаос противника. Поэтому иногда эту стратагему именуют «стратагемой стервятника». Главная идея пятой стратагемы прослеживается уже в трактате Сунь-цзы по военному искусству: «Когда враг повержен в хаос, пришло время восторжествовать над ним».³

В истории Китая известен случай, когда основатель одной из ки-

¹ Профиль. 2005. № 8. С. 41.

² Коммерсантъ Власть. 2005. № 51. С. 48.

³ См.: Харро фон Зенгер. Указ. соч. Т. 1. С. 112.

тайских императорских династий заложил основы своей империи, опираясь на пятую стратегию. Речь идет о воцарении с помощью чужеземцев-маньчжур последней китайской императорской династии Цин (1644–1911), которая смогла воспользоваться хаотическим состоянием внутривосточной ситуации в Китае, вызванным крестьянскими волнениями. Синологи считают, что именно отсюда идет китайская поговорка «Успех делает царем, неудача — разбойником».¹

Несомненно, переговоры, которые происходят во время войн, стихийных бедствий и других чрезвычайных обстоятельств могут служить примером использования пятой стратегии. После окончания первой мировой войны, воспользовавшись поражением Германии, союзники подписали Версальский договор, который носил карательный характер по отношению к Германии в территориальном, экономическом и военном отношениях. Сам выбор места подписания договора — Версальский дворец, казалось, намекал Германии на унижительность этого акта. Пятьдесятю годами раньше Бисмарк выбрал это место, чтобы провозгласить объединение Германии. Теперь победители отвечали оскорблением на оскорбление.

Ллойд-Джордж обещал «выжать» из Германии все «до последней капли». И действительно, союзники потребовали контрибуцию в 5 млрд. долл., были арестованы германские заграничные активы в размере 7 млрд. долл. Помимо этого Германия должна была отказаться от 13% своей территории в пользу Польши, Франции и Бельгии. Военные ограничения сводили численность германской армии к 100 000 добровольцев.

Однако грубейшим психологическим просчетом договора, как замечает Г. Киссинджер, явилась 231 статья Версальского договора, где говорилось «о виновности в войне». В ней утверждалось, что Германия несет единоличную ответственность за развязывание Первой мировой войны и заслуживает сурового морального осуждения. Эту статью немцы практически сразу же стали называть «ложью о виновности в войне». Таким образом, те, кто подписывал Версальский договор, достигли как раз противоположного задуманному. Они попытались ослабить Германию физически, но вместо этого укрепили ее морально и геополитически.²

Этот известный исторический инцидент еще раз подчеркивает, что применение пятой стратегии чревато «эффектом бумеранга»: чувство реванша, которое возникает у «ограбленного во время пожара» весьма опасно. Вместо желанного мира после переговоров вы можете получить новый виток конфронтации.

Шестая стратегия «На востоке поднимать шум, на западе нападать»

¹ См.: Конрад Н. И. Избранные труды. Синология. М., 1977. С. 21—22.

² См.: Киссинджер Г. Дипломатия. М., 1997. С. 217—218.

на переговорах направлена на то, чтобы проводить ложные, обманные маневры для сокрытия истинного направления атаки. Именно поэтому данную стратегию часто называют «стратегией ложного маневра». Главную идею шестой стратегии сформулировал также Сунь-цзы: «Удар наносят там, где враг его не ожидает».¹

Следовательно, целью стратегии является сокрытие истинных намерений на переговорах. Посредством широкой повестки дня и достаточно большого количества совещаний и встреч следует делать акцент то на одних, то на других проблемах («появляться то на западе, то на востоке»), то наступать, то столь же внезапно отступать, изображая подготовку к наступлению, которого затем не проводить, разыгрывая мирные намерения.

Другими словами, необходимо проводить цепочку действий, из которых с необходимостью следует определенное поведение, а затем давать отбой, сделав вид, что что-то произошло совершенно случайно, хотя это не так, представляться готовым к действиям, когда совершенно не способен к ним, и наоборот. В результате легковверные партнеры по переговорам могут извлекать из происходящего слишком торопливые заключения и принимать неверные меры, что позволит провести решающее наступление там, где партнеры этого не ожидали.

Этой стратегией весьма эффективно воспользовался Гитлер во время Второй мировой войны. Он подписывал мирные договоры и совершал обманные военные маневры, которые ввели в заблуждение многих мировых лидеров.

На международных переговорах достаточно часто инциденты, не предусмотренные повесткой дня, выступают в качестве отвлекающего маневра, призванного стать «разорвавшейся бомбой», способной увести переговоры в новое русло. Известно, например, что во время Потсдамской конференции в 1945г. наиболее значимый инцидент, не предусмотренный повесткой дня, произошел по инициативе американского президента Трумэна. В решающий момент дискуссии, он отвел Сталина в сторону и сообщил ему о существовании атомной бомбы. Сталин, разумеется, уже знал об этом от советской разведки, но он хорошо понимал, что за этим неожиданным конфиденциальным сообщением Трумэна скрывается явное желание его запугать, сделать более уступчивым во время переговоров на конференции.²

Сегодня в качестве отвлекающего маневра, способного создать шумовой эффект на международных переговорах, США особенно часто используют концепцию «прав человека». Почетный председатель Совета международного сотрудничества, в который входят бывшие пре-

¹ См.: Харро фон Зенгер. Указ. соч. Т. 1. С. 120.

² См.: Киссинджер Г. Дипломатия. М., 1997. С. 391.

зиденты и премьер-министры всех континентов, Г.Шмидт заметил: «С одной стороны, ключевое понятие «права человека» используется некоторыми западными политиками, особенно в США, в качестве боевого клича, агрессивного инструмента внешнеполитического давления. Причем делается это выборочно: по отношению к Китаю, Ирану или Ливии, но никогда применительно к Саудовской Аравии, Израилю или Нигерии...».¹

Таким образом, все стратагемы успеха нацелены на то, чтобы неожиданным, нетрадиционным маневром, заставить оппонентов на переговорах принять новую позицию, пойти по тому пути, который намечает стратагемный план. Даже в сложнейших ситуациях на переговорах, когда, кажется, ничего уже нельзя изменить, важно сохранять и демонстрировать уверенность в своих силах. При этом успеха на переговорах можно добиться не всегда своими силами, победа может быть косвенной, через привлечение союзников и соперников. И здесь важно помнить о старинной поговорке: «В случае успеха ты — царь, в случае неудачи ты — разбойник».

Часть вторая состоит из стратагем при равновесии сил на переговорах. Здесь основное внимание уделяется тактике создания иллюзии силы, изначальной демонстрации партнерам по переговорам своего превосходства в основных вопросах. Эти стратагемы также раскрывают искусство победы чужими руками, использование разлада в стане партнеров по переговорам.

Седьмая стратагема «Из ничего сотворить что-то» на переговорах направлена на то, чтобы достигнуть перемены в воззрениях оппонентов или каких-то реальных изменений в сложившейся ситуации с помощью инсценировки. При этом следует так инсценировать возможные опасности и угрозы, чтобы оппоненты не смогли заметить обман: тогда их бдительность ослабеет и при столкновении с настоящей опасностью они примут ее также за ложную и окажутся в проигрыше.

Именно этот смысл заключен в названии стратагемы: достать что-либо из воздуха; делать из мухи слона, представить выдумку реальностью; распускать слухи; устраивать эффектные пиар-кампании. Поэтому данную стратагему часто называют «стратагемой мистификатора», она учит тому, чтобы соединять фикцию и реальность и внезапно превращать фикцию в реальность. «Ничто» — это в данном случае информационный фантом, который должен обмануть ваших оппонентов по переговорам, а «нечто» — истинное явление, которое замаскировано фантомом и внезапно выступает из-за него в момент когда

¹ Helmut Schmidt. Zeit. 3.10.1997. Hamburg.

противник еще полагает, что перед ним фантом. Так из «ничего» возникает «нечто».

На современных переговорах широко используется пиар-сопровождение, и надо быть готовым к самым неожиданным пиар-акциям. Когда международные переговоры становятся объектом информационных технологий, их снимают на пленку, записывают, тиражируют, воспроизводят в виртуальном пространстве, и в результате, как иронично отмечают политтехнологи: «Если вы все понимаете, значит... вам не обо всем говорят».

Манипулирование с помощью информационных технологий на переговорах состоит в том, чтобы распространять такую информацию, которая создает стимулы для необходимых политических реакций. Другими словами, распространяются не идеи, а стимулы, то есть используются психологические трюки, которые вызывают определенные чувства, эмоциональные порывы и политические действия. Не случайно Дж. Даллес — один из теоретиков «холодной войны» — заявил: «Если бы я должен был выбрать только один принцип внешней политики и никакой другой, я провозгласил бы таким принципом свободный поток информации».¹

Таким образом, применение «стратагемы мистификатора» с помощью информационных технологий на политических переговорах — чрезвычайно опасный ход, последствия которого могут быть катастрофическими.

Восьмая стратагема «Для вида чинить деревянные мостки, втайне выступить в Чэньцан» на переговорах направлена на то, чтобы скрыть истинные намерения за ординарными действиями. Согласно легенде, во время военного похода один китайский император велел для вида чинить сожженные деревянные мостки через ущелья, однако втайне, не дожидаясь окончания починки, он двинул армию окружным путем и неожиданно напал на противника. Именно поэтому этот прием называют также «стратагемой окружного пути».

Следовательно, на переговорах, согласно этой стратагеме, внешне должны предприниматься вполне обычные, ординарные шаги в каком-то известном направлении, чтобы замаскировать тайные усилия, необходимые в другом направлении. Если у всех на глазах не заниматься «починкой деревянных мостков», тайные усилия, обходной маневр не удалось бы скрыть. Другими словами, неординарное должно скрываться за ординарным, иначе оно будет слишком быстро раскрыто. Психологически это объясняется тем, что при произведении отвлекающего действия направление зрения и слуха человека отвлекается в определенном направлении, что и позволяет осуществить тайный маневр.

¹ Цит по: *Феофанов О.А.* Агрессия лжи. М., 1987. С. 71.

В «большой политике» переговоры на высоком и высшем уровне иногда служат лишь ширмой для проведения так называемых «закулисных переговоров», о которых зачастую становится известно лишь спустя десятилетия. Но и в более ординарных случаях, особенно на многосторонних переговорах, иногда необходимо проявлять заинтересованность какими-то общими проблемами, чтобы скрыть тайное стремление решить собственную проблему.

На международных переговорах этот стратагемный прием также весьма успешно используется. Например, громкая критика урановой программы Северной Кореи и привлечение внимания к тому, что северонокорейцы тайно закупают оборудование для обогащения урана, на самом деле являлось лишь предлогом для включения Северной Кореи в «ось зла» и усиления американской военной группировки в регионе. В ответ на это северонокорейцы также использовали стратагемный ход: они заявили, что Северная Корея может обладать «не только ядерным, но и более мощным оружием», чтобы противостоять американской угрозе.¹ Это было явным преувеличением и шантажом в духе «стратегемы мистификатора». Но в целом ход удался, и с тех пор шестисторонние переговоры по Северной Корее продолжаются раунд за раундом, поскольку нападать на ядерную державу американцы опасаются.

Таким образом, «стратагема окружного пути» является популярным приемом в сложных ситуациях на переговорах и ее умелое использование способно привести к динамичному развитию событий.

Девятая стратагема «С противоположного берега наблюдать за пожаром» на переговорах означает стратегию якобы безучастного наблюдения за тем, как ваши оппоненты находятся в кризисной ситуации, в тяжелом положении. Стратегия бездействия направлена на то, чтобы не оказывать никакой помощи, никакого спешного вмешательства или преждевременного действия, пока тенденции не разовьются в вашу пользу, и лишь тогда можно начать действовать и пожинать плоды. Именно поэтому данную стратагему обычно называют «стратагемой невмешательства» или «стратагемой выжидания».

У китайцев есть выражение «Наблюдать скрестивши руки», что олицетворяет позицию невмешательства на многосторонних переговорах. Другая краткая формулировка «стратагемы выжидания» заключена в китайской поговорке «Сидя на горе, наблюдать за борьбой тигров».

Значение стратагемы состоит не в простом выжидании на переговорах: речь идет о том, чтобы тонко рассчитать момент, когда враги взаимной борьбой обессилят друг друга, и только тогда выступить со своими предложениями решения данной проблемы. Тем самым стра-

¹ См.: Лейни Д., Шэплин Л. Что делать с Северной Кореей? // Россия в глобальной политике. 2003. № 1. С. 84.

тагема соединяет три важнейших положения на переговорах: ожидание, попустительство и предусмотрительность, чтобы затем перевести их в заранее подготовленные действия. В результате происходит необходимая инверсия — и кажущееся бездействие становится высшей формой действия.

Следует заметить, что «стратагема выжидания» используется сегодня сразу несколькими участниками на шестисторонних переговорах по Северной Корее. Япония, Китай и Россия занимают выжидательную позицию, наблюдая за развитием конфликта между США и Северной Кореей. Как отмечают российские эксперты, задача этих стран на политических переговорах состоит в том, чтобы, с одной стороны, удержать Ким Чен Ира от непоправимых действий в области ядерной программы, с другой стороны — помочь президенту Бушу «спасти лицо» и решить дело миром.¹ В результате сегодня следует один раунд переговоров за другим, но проблема урегулирования отношений по поводу ядерной программы так и не решена.

Иногда политических комментаторов, освещающих события на политических переговорах, критикуют за «наблюдение за пожаром с противоположного берега» в смысле поверхностного, проведенного не на месте события, анализа проблемы.

Десятая стратагема «Скрывать за улыбкой кинжал» стала поговоркой на многих языках мира, она хорошо известна также в России, и мало кто знает, что за этим скрывается прием тайного военного искусства китайцев. На переговорах, какими бы сложными и дискуссионными они ни были, улыбки и дружественный тон — основа делового этикета. Но совсем другой вопрос — что скрывается за этими улыбками.

Искусство использования данной стратагемы на политических переговорах направлено на то, чтобы прикрывать тайные намерения внешним дружелюбием и красивыми словами. Дословный перевод стратагемы с китайского также весьма красноречив: «Во рту — мед, а за пазухой — меч. Ублажать словами, в сердце же вынашивать зло». Не случайно эту стратагему часто именуют «стратагемой двуличия», «стратагемой головы Януса», «стратагемой усыпления внимания» и даже «стратагемой поцелуя Иуды».

На переговорах десятая стратагема может использоваться и в несколько другом ракурсе, который обозначил известный китайский поэт Су Ши (1037—1101): «Мудрейший выдает себя за дурачка». Этот прием применяется против сильного врага. От него скрывают клинок меча, сделав лицо попроще, соглашаются во всем, изображают дружескую улыбку, но как только представляется случай, наносят роко-

¹ Булычев Г.Д. Эволюция или революция. Два сценария для Корейского полуострова // Россия в глобальной политике. 2003. № 1. С. 99.

вой удар. В Китае есть даже такая поговорка «Притвориться свиньей, чтобы убить тигра».¹

После окончания «холодной войны» стратегема «двуличия» была весьма успешно использована на переговорах западных лидеров с М.Горбачевым. На Западе в начале 90-х годов была развернута в СМИ шумная пиар-компания, направленная на «поддержку» нового советского лидера. В январе 1990 г. журнал «Тайм» объявил Горбачева «Человеком десятилетия», его книга «Новое мышление для нашей страны и для всего мира» была переведена на многие европейские языки. Несомненно, все комплименты, которые получал М.Горбачев в западной прессе и на международных переговорах были направлены на то, чтобы добиться от него значительных уступок в духе «нового мышления», которое означало конец конфронтации и многополюсный мир. Однако после того, как такие уступки были получены, рухнула Берлинская стена, распался СССР, о «новом мышлении» и многополюсном мире быстро забыли в пользу «нового мирового порядка», который означал лидерство США в однополюсном мире.

Современные социологические исследования, которые были проведены спустя 20 лет после перестройки в России, показали, что сегодня большинство россиян (63%) негативно оценивает деятельность М.Горбачева. Основную вину его видят в развале СССР и тех существенных уступках, которые он сделал в переговорах с Западом.²

Достаточно часто в мировой политике «мирное сотрудничество», оказание так называемой экономической помощи, подготовка военных специалистов и военных советников скрывает за собой стремление взять под контроль геополитическую ситуацию в регионе.

Одиннадцатая стратегема «Сливовое дерево засыхает вместо персикového» на переговорах направлена на то, чтобы пожертвовать малым для приобретения чего-то ценного. Иногда при этом имеется ввиду жертвование собой или другим, чтобы спасти третье лицо. Именно поэтому данную стратегему часто называют стратегемой «козла отпущения», стратегемой «жертвенного агнца».

Эта стратегема на политических переговорах позволяет использовать субъективные факторы — оценку ситуации, бдительность, быстроту реакции, личные предпочтения, — чтобы исправить объективно сложившуюся ситуацию и превратить в преимущества собственные недостатки. Решающая роль при этом принадлежит оценке сильных и слабых мест у себя и у оппонентов по переговорам. Если такая оценка проведена верно, то она может дать в руки чудесное оружие, с помощью которого более слабый способен одолеть более сильного. Другими словами,

¹ Цит. по: Древнекитайская философия. Эпоха Хань. М., 1990. Т. 1. С. 281.

² Горшков М. Перестройка: 20 лет спустя // Власть. 2005. № 5. С. 36—37.

эта стратагема применяется на переговорах в том случае, когда ваш проигрыш неизбежен, и тогда следует пожертвовать малым, чтобы достичь затем превосходства в целом. Здесь уместно известное изречение Конфуция: «Без терпимости в малом не выполнить великих планов»

На переговорах есть такие опасные ситуации, в которых надо сдаваться, чтобы потом произвести решающее наступление и выиграть. Преимущества, достигнутые с помощью сознательной жертвы, активно используются сегодня китайской дипломатией. Так, после экономического открытия Китая для зарубежных стран, китайские политические комментаторы писали о том, что экономические реформы и перестройка Китая в современное сильное социалистическое государство, требуют того, чтобы китайцы заплатили определенную цену «за учение» [«сливовое дерево»]. Но с точки зрения виднеющегося вдали прекрасного будущего, можно позволить зарубежным инвесторам получить определенную прибыль. Интересно, что китайцы ссылались при этом на период нэпа в СССР и обоснование этой политики Лениным.

К сожалению, на политических переговорах России и ЕС отношения также развиваются часто в духе стратагемы «жертвенного агнца». Российские аналитики отмечают, что товарная структура торговли с ЕС для России неблагоприятна: российский экспорт ограничивается преимущественно энергоносителями, сырьем и полуфабрикатами, а в наукоемких и высокотехнологичных отраслях европейские фирмы выступают скорее конкурентами, чем партнерами.¹ С другой стороны, в Европе не скрывают своей обеспокоенности в связи с формированием односторонней энергетической зависимости от России и стремятся к диверсификации источников и путей транзита энергоресурсов. По запасам природного газа Россия занимает первое место в мире, и европейские эксперты подчеркивают, что доля природного газа в энергобалансе Европы будет постепенно увеличиваться, и уже сейчас ЕС получает из России примерно половину всего импортируемого газа.²

Иногда на переговорах складывается такая ситуация, что в случае неудачи начальник сваливает на подчиненного собственный промах или ошибку, чтобы спасти свою репутацию, или же, наоборот, подчиненный берет на себя грехи начальника, чтобы спасти его. В этом случае тоже имеет место «жертвенный агнец».

Двенадцатая стратагема «Увести овцу, попавшую под руку» на переговорах означает постоянную и всестороннюю психологическую готовность использовать для обретения преимуществ любые обстоятельства. Находчиво используя сложившуюся ситуацию, можно увеличить

¹ Кандель П.Е. С Европой — по-европейски! // Власть. 2004. № 2. С. 68.

² Бильдт К. Моральный долг «антисоветчика» // Россия в глобальной политике. 2003. Т. 1. № 2. С. 37.

в процессе переговоров свои шансы и сделать верный ход. Особенно важно использовать любые промахи ваших оппонентов. Тут уместна китайская пословица: «Большую стену можно разрушить с маленького угла, а бревно начинает гнить с сучка». Именно поэтому эту стратегию часто называют еще стратегией «благоприятного момента» или «стратегией Кайроса».¹

Важным условием применения этой стратегии является незаметность и беспрепятственность «увода овцы». Если же ваша тактика обнаружится, то здесь на первое место выходит искусство отговорок, спасающих всю затею. Иногда «увод овцы» может означать перехват или нейтрализацию стратегии противников в процессе переговоров.

Достаточно часто на крупных международных переговорах, где речь идет о выгодных контрактах на миллиарды долларов, «легкой рукой» списываются старые долги. В качестве недавнего примера можно вспомнить переговоры между Россией и Сирией в январе 2005 г., когда было заключено пять соглашений о сотрудничестве в разных областях. Речь прежде всего шла о взаимовыгодном сотрудничестве в области нефти и газа, о строительстве крупного завода по производству базальто-пластиковых труб, о международном автомобильном сообщении. Россия также списала долг Сирии в размере около 10 млрд. долл.²

В других случаях на переговорах «увод овцы» может означать жонглирование фактами, чтобы доказать правильность своей позиции или ошибки оппонентов. Если вырвать из цельного контекста отдельные факты, изолировать их от прочего, то можно вывести из этого нужное заключение. Так, например, из деятельности любого человека можно выбрать две-три ошибки и на этом основании заключить, что он не способен довести начатое дело до конца. Такое жонглирование фактами на переговорах нужно вовремя замечать и разоблачать, чтобы не попасть в ловушку и не оказаться той самой овцой, которую уведут «легкой рукой».

На переговорах «овцой на обочине» могут оказаться принесенные подарки, роскошный банкет или чрезвычайно выгодное «небольшое предложение», приняв которое вы вынуждены будете пойти на уступки в большом соглашении.

В целом стратегии при равновесии сил на переговорах направлены на искусство победы чужими руками, использование разлада в стане партнеров по переговорам. Они демонстрируют умение взять на вооружение даже малейшую оплошность противника, через малое добиваться большого, не ввязываясь в открытый бой.

Часть третья посвящена наступательным стратегическим тактикам на переговорах. Эти стратегии направлены на выявление слабых сто-

¹ См.: Харро фон Зенгер. Указ. соч. Т. 1. С. 220.

² Политический журнал. 2005. № 3. С. 11.

рон партнеров, обнаружение тайных противников, в них заложена стратегия противоборства, через плановое ослабление позиций противника его же поступкам.

Тринадцатая стратагема «Бить по траве, чтобы вспугнуть змею» на переговорах направлена на то, чтобы оказать влияние на оппонентов с помощью косвенного предостережения, запугивания или какого-либо провокационного высказывания или поступка. Другими словами, должен прозвучать предупредительный выстрел, который должен создать ощущение тревоги у ваших партнеров по переговорам.

Именно этот смысл заключен в названии стратагемы: бить по траве, чтобы вспугнуть змею. Поэтому данную стратагему часто называют «стратагемой провокации».

На переговорах в случае необходимости следует стимулировать в партнерах определенные поступки, иногда с помощью косвенных угроз, а иногда, напротив, с помощью провокационных приглашений к действию. Эта политическая тактика широко применяется в военном искусстве. Известен случай во время Суэцкого кризиса в 1956 г., когда англо-французская армия во время операции по высадке в Порт-Саиде использовала фальшивых десантников из дерева и резины. Египетская армия приняла их за настоящих и начала операцию по окружению и уничтожению, тем самым обнаружив свою огневую и живую силу. После этого воздушные силы Англии и Франции нанесли египтянам тяжелые потери.

Однако на переговорах более уместна риторическая хитрость. Согласно этой хитрости, не следует в критическом разговоре на переговорах ясно высказываться самому, лучше короткими замечаниями побуждать высказаться оппонентов. Поток речи партнеров по переговорам также с легкостью можно пресечь немногими провоцирующими словами и по их реакции узнать истинные намерения. При этом ни в коем случае нельзя самим раздражаться нотациями, так как тогда оппоненты получат возможность вернуться к спокойному изложению и к сокрытию задних мыслей.

При таком подходе к переговорному процессу, «бить по траве» — высказывать раздражающие оппонентов замечания, а «вспугнутая змея» — партнеры по переговорам, спровоцированные на подробные объяснительные речи. Известным мастером словесных провокаций был Троцкий. Во время переговоров по Брестскому миру в 1918 г. он высказал заявление, ставшее уже хрестоматийной провокацией: «Ни мира, ни войны, а армию распустить».

Сегодня на политических переговорах к стратагеме провокации также прибегают весьма часто. Этот прием особенно любят восточные политические лидеры. Недавно избранный президент Ирана Махмуд

Ахмадинежад, едва придя к власти, выступил с весьма провокационным заявлением в адрес Израиля. Он призвал «стереть Израиль с лица земли» или по крайней мере перенести его подальше с Ближнего Востока — хоть на Аляску, хоть в Европу.¹

Не менее провокационно высказывался на первых этапах шестисторонних переговоров по урегулированию ядерной проблемы северокорейский президент Ким Чен Ир. В 2003 г. он с вызывающей откровенностью заявил о запуске атомного реактора в Енбене, о подготовке к переработке ядерных отходов с целью производства оружейного плутония. При этом он особо подчеркнул, что запущенный 5-мегаваттный реактор способен производить достаточно плутония для одного или двух дополнительных ядерных зарядов в год. Заметим также, что у Северной Кореи в то время уже было 8 тысяч топливных стержней.² Другими словами, Северная Корея не стала делать никаких символических уступок американцам, выбрав путь нагнетания напряженности и провоцирования американцев. Сегодня переговоры продолжаются, но достичь сближения позиций США и Северной Кореи на переговорах до сих пор не удастся.

Четырнадцатая стратегема «Занять труп, чтобы вернуть себе жизнь» на переговорах направлена на то, чтобы, поставив новую цель, возродить к жизни нечто, принадлежащее прошлому. При этом для обоснования своей позиции на переговорах могут использоваться старые идеи, обычаи, легенды, которые реинтерпретируются в новом смысле. ореол старины способен укрепить новые начинания на переговорах. Возможно использование новых людей для продолжения старой политики: наливать новое вино в старые мехи. Другими словами, предлагается использовать любые средства для выхода из весьма трудного положения.

Действительно, на переговорах трудно постоянно наступать, всегда удерживать инициативу. Поэтому небольшие отступления можно рассматривать в порядке вещей. Важно только на этой стадии сохранять спокойствие, хладнокровно проанализировать ситуацию и подобрать подходящий «труп», то есть воспользоваться всеми пригодными обстоятельствами, чтобы вновь взять инициативу в свои руки. Именно поэтому этот прием называют также «стратегемой возрождающегося феникса».

Достаточно часто перед началом переговоров в прессе начинают пиар-кампанию, направленную на то, чтобы с помощью исторических примеров подчеркнуть историческую дружбу двух народов, а иногда, напротив, напоминают о неприятных исторических прецедентах — о вероломстве или военном нападении, чтобы разжечь неприятие. Периодически в ход пускают «пророчества Нострадаму-

¹ См.: Коммерсантъ-Власть. 2005. № 51. С. 46.

² См.: Бульчев Г.Д. Эволюция или революция: Два сценария для Корейского полуострова // Россия в глобальной политике. Т. 1. № 2. С. 99.

са». Известно, например, что во время Второй мировой войны в Великобритании вышла на немецком языке книга в 124 страницы под названием «Нострадамус пророчествует о ходе войны», которую распространяли в Германии. Томик содержал, в частности, пророчество Нострадамуса об убийстве Гитлера. Этим надеялись смутить суеверных немцев. В данном случае мертвый уже в течение многих столетий Нострадамус — «труп» — был использован как носитель новой антифашистской пропаганды.

Стратегема «феникса» — излюбленный стратегемный прием японцев перед началом политических переговоров. Например, японцы актуализировали в сознании современников в 2005 году такую историческую дату — 150 лет со дня подписания Симодского договора между Россией и Японией, в связи с чем японская сторона рассчитывала сделать этот год «особым для российско-японских отношений». ¹ Однако визит Владимира Путина в Японию в 2005 г. не принес никакого прорыва в решении территориального вопроса в российско-японских отношениях.

Пятнадцатая стратегема «Вынудить тигра покинуть гору» на переговорах направлена на то, чтобы отрезать на переговорах оппонентов от их союзников, вынудить покинуть привычные позиции, чтобы вести дискуссии в непривычной обстановке. Иногда речь при этом идет о том, чтобы изолировать лидера от его окружения и тем самым ослабить его, отдалив от важнейших помощников. Может предполагаться и такой разворот событий, когда на многосторонних переговорах изолируют наиболее сильных участников от тех, кого они защищают. Поэтому пятнадцатую стратегему обычно называют «стратегемой изоляции».

Иногда на переговорах стратегема изоляции может использоваться в полемике. Оппонентов в споре в пылу полемики заставляют перейти к обсуждению менее знакомых или вообще не знакомых политических, экономических или юридических деталей договоренностей, которые предварительно обсуждать не предполагалось, чтобы на незнакомой территории легче убедить их принять вашу позицию или найти ошибки в их позиции.

Однако более сильным переговорным приемом может оказаться стратегемная тактика изоляции лидера от его советников. Например, такое обычно происходит при популярных сегодня в «большой политике» встречах «без галстуков» в неформальной обстановке.

На многосторонних переговорах сильным стратегемным ходом может быть оказание давления на наиболее сильного оппонента, чтобы отвлечь его внимание и «сманить с горы», отводя удар от наиболее слабого участника переговоров. По этой модели организова-

¹ См.: Коммерсантъ-Власть. 2005. № 51. С. 47.

ны сегодня шестисторонние переговоры по Северной Корее, в которых Япония, Россия, Южная Корея и Китай играют роль «сманивающих тигра», чтобы не допустить военного столкновения США и Северной Кореи.

Шестнадцатая стратагема «Если хочешь схватить, прежде отпусти» на переговорах направлена на то, чтобы обманным расслабляющим оппонентов действием скрыть последующее наступление. В основе психологического механизма действия этой стратагемы лежит известная игра в «кошки-мышки»: прежде чем окончательно схватить мышь, кошка слегка отпускает жертву, чтобы было ее удобнее схватить. Поскольку эта стратагема хорошо известна опытным кокеткам как стратагема «кошки-мышки», ее иногда называют стратагемой «завоевания сердец». Но и в переговорной практике этот прием может весьма эффективно использоваться, о чем свидетельствуют как исторические примеры, так и современная действительность.

Весьма эффективным приемом во время переговоров может быть также не прямое аргументированное изложение своей позиции как наиболее эффективной, а заведомо скучное и подчеркнуто слабое приведение совсем другого варианта решения проблемы, который ваши оппоненты сразу же сочтут неэффективным. Только после этого следует мягко предложить необходимое вам решение проблемы, которое будет охотно принято без давления с вашей стороны.

Не менее эффективным приемом во время переговоров может быть парадоксальное стремление «захвалить до смерти» или «задушить в объятиях». Это обычно происходит в тех случаях, когда нет другого выхода перед лицом сильных партнеров, — именно тогда прибегают к лести. После этого захваленные оппоненты размягчаются, им предоставляется полная свобода действий, в них расцветает тщеславие и самодовольство, они уже не замечают опасностей и идут напролом. Следствием этого может стать их полное поражение: они попросту не справятся с решением проблемы, лишенные разумных критических предостережений. Об этом свидетельствует китайская притча об уличных мальчишках, которые кричали всаднику: «Какая прекрасная лошадь! Быстрее, быстрее!» — до тех пор, пока он не загнал коня до смерти.

Другими словами, на переговорах можно победить оппонентов с помощью их же оружия, направив его против них самих. Такое поведение трактуется китайцами как особо утонченное использование стратагемы «кошки-мышки». Партнерам по переговорам предоставляется полная свобода действий, свобода мнений и провозглашается невмешательство в их планы, в то время как контрагент действует исходя из прямо противоположного видения проблемы. В результате ваши партнеры оказываются пленниками собственных миражей, в которых им

не приходит в голову усомниться. Оппоненты здесь отпускаются на свободу — во власть собственных ошибок и предубеждений.

Весьма эффективным приемом на переговорах может быть и такое парадоксальное действие: не предлагать собственного решения проблемы, дать возможность оппонентам хорошо познакомиться с фактами, которые должны быть по возможности объективно и эффективно представлены. Ничто так сильно не подействует на партнеров, как ваше стремление к беспристрастности и объективности в изложении происходящих событий. Современные средства информационного воздействия дают возможность весьма эффективно обыграть этот прием с помощью видеосъемки, различных видеороликов, видеозаписей и других аудиовизуальных документов.

Таким образом, на переговорах стратагема «кошки-мышки» может эффективным инструментом косвенного влияния на оппонентов, чтобы достигнуть желаемого без агрессивного давления и негативных эмоций.

Семнадцатая стратагема «Бросить кирпич, чтобы заполучить яшму» на переговорах направлена на то, чтобы с помощью незначительного дара или благосклонности добиться значительного выигрыша. Иногда на переговорах приходится пожертвовать чем-то второстепенным ради того, чтобы позже получить что-либо значительное и желанное: так реализуется модель рыбака и рыбки, червяка и богатого улова. Поэтому зачастую этот ловкий ход называют «стратегией приманки».

Несомненно, на переговорах главным вопросом при этом является, что именно можно преподнести партнерам в качестве искомого «кирипича»? Как правило, ответы на этот вопрос предлагаются разные.

Однако одними пустыми обещаниями на переговорах, конечно, мало чего можно добиться. Но китайские мудрецы не рекомендуют переговорщикам проявлять излишний прагматизм и мелочность, вступая в отчаянные препирательства относительно распределения всех дивидендов и наград. Напротив, выделяя себе долю, лучше подчеркнуть, что она ничуть не больше того, чего добились ваши партнеры, а может быть даже и меньше, чем у других. С партнерами, придерживающимися этого правила, сотрудничают охотнее, а если сотрудничество будет продолжено, вы, благодаря хорошей репутации, окажетесь при этом в несомненно большем выигрыше.

Однако значительно чаще на переговорах принесенный в дар «кирипич» скрывает под собой не только обещания дружбы, но и хитрую уловку. Самым опасным случаем здесь может быть известный «троянский конь», когда за дарами скрывается искусно спрятанное наступление, грозящее гибелью тому, кто принимает подношение. Но чаще всего за сделанную уступку или иной «дар», ваши партнеры по переговорам, ско-

рее всего, попросят ответной уступки. И здесь весьма трудно сразу ответить на вопрос, кто же в конечном счете остается в большем выигрыше. Иногда только историки спустя десятилетия смогут дать окончательный ответ, кто из политических партнеров оказался мудрее.

На современных переговорах стратегема «приманки» также весьма успешно используется российскими политиками, дипломатами и бизнесменами. В известном газовом конфликте в самом начале 2006 г. между Россией и Украиной при заключении соглашения 4 января между «Газпромом» и «Росукрэнерго», российская сторона добилась от Украины перехода на европейскую формулу расчета за поставляемый ею газ с начальной ставкой в 230 долларов за тысячу кубометров, благодаря удачному стратегемному ходу: «кирпичом» стал дешевый газ из центральноазиатских республик по цене 65 долл. за тысячу кубометров, что в результате снизило для Украины стоимость «смешанного» газа до 95 долл. за 1 тыс. куб. м.¹

Следует отметить, что на этих сложных переговорах, которые проходили во время празднования Нового года в Москве и Киеве, российской стороной было применено сразу несколько стратегемных ходов. Во-первых, была использована стратегема провокации, поскольку противостояние началось с ультиматума российской стороны в канун Нового года. Во-вторых, была использована стратегема «выманивания тигра с горы», поскольку Киев некоторое время не отвечал на призывы Москвы подписать новое соглашение. К переговорам подключили ЕС и независимых международных экспертов. В ответ на это украинская сторона также попробовала использовать «стратегему изоляции», подключив США: Кондолиза Райс заговорила об ответственности России в «большой восьмерке». Но третий российский стратегемный ход с использованием «приманки» решил газовое противостояние в пользу России: соглашение было подписано на выгодных России условиях.

Восемнадцатая стратегема «Чтобы схватить разбойников, надо прежде схватить главаря» на переговорах направлена на то, чтобы устроив или нейтрализовав лидера и его штаб — верхушку ближайших помощников, затем одержать победу. Поэтому данная стратегема носит название «стратегемы точки Архимеда» или стратегемы «удара по голове».

Глубинное значение стратегемы «точки Архимеда» состоит в том, чтобы уловить и разрешить основное противоречие и таким образом достигнуть полной победы. Следовательно, толкование этого приема на переговорах может быть весьма широким: основная идея состоит в выделении главного звена или главной цепи в любой переговорной ситуации, уцепившись за которое, можно разрешить поставленную проблему.

¹ Одноколенко О. А у нас в России — газ // Итоги. 9 января 2006. С. 22—23.

Ностратагема «удара по голове» может быть успешно применена на политических переговорах и в прямом смысле — как прием нейтрализации лидера. Согласно китайскому трактату о стратагемах, в этом случае можно действовать двумя путями: либо жесткими средствами, либо мягкими. К жестким средствам причисляется применение вооруженного насилия. При мягких средствах пытаются коррумпировать или пленить мысли и чувства лидера оппонентов. Китайцы советуют использовать в этом случае «плотские бомбы», хотя на Западе и в России более принят термин «секс-бомбы». Это оружие, согласно гонконгской книге о стратагемах, часто оказывается более эффективным, чем настоящие бомбы.¹

Подводя итоги, следует подчеркнуть, что все стратагемы наступления направлены на то, чтобы использовать для развития успеха силы оппонентов и при этом направить их против них самих. Стратагемы наступления свидетельствуют также о том, что партнеров по переговорам можно склонить на свою сторону небольшими уступками и изолированием лидера оппонентов. Иногда на переговорах важно сначала найти взаимоприемлемые компромиссы, чтобы затем получить преимущества и развить наступление. К успеху на переговорах могут привести и вовремя замеченные ошибки оппонентов, которые также можно использовать для развития своего наступления.

Часть четвертая — стратагемы переговоров с несколькими участниками. На многосторонних переговорах, если нельзя открыто наступать, можно извлекать выгоду из разлада в стане противника, и в то же время самому надо иметь уверенный вид, что позволит привлечь союзников и отпугнуть оппонентов.

Девятнадцатая стратагема «Вытаскивать хвост из-под очага» носит достаточно красноречивое название: вынуть хвост из-под котла — это значит вытащить топливо из очага, чтобы прекратить кипение воды. Можно представить кипящую воду как образ угрозы, с которой трудно совладать напрямую, а огонь — как образ истока данной угрозы. Тот, кто вытаскивает хвост из очага, не выступает прямо против самой угрозы, а устраняет ее причину. Такое поведение диктуется желанием полностью уничтожить очаг опасности или овладеть им и тем самым подавить угрозу, не входя с ней в прямое соприкосновение.

На переговорах эта стратагема предполагает действия, направленные на пресечение в корне стратегических замыслов оппонентов: каким-то неожиданным действием необходимо выбить почву у них из-под ног и заставить отказаться от своих планов. Можно предположить три основных интерпретации такого действия во время переговоров.

¹ См.: Харро фон Зенгер. Указ. соч. Т. 1. С. 420.

Во-первых, можно подавить в зародыше какие-то предполагаемые действия соперников, покончив с ними раз и навсегда. Во-вторых, соперников можно лишить опоры, «перекрыть им кислород». В-третьих, можно обострить до известной степени конфликт между партнерами по переговорам (или с одним из партнеров) и на время оставить его тлеть, поскольку его раздувание или возможное потухание в настоящих условиях невыгодно. Поэтому третье название данной стратегемы — «стратегема замораживания конфликта».

На переговорах девятнадцатая стратегема в своих трех ипостасях — устранение, ослабление или управление в собственных интересах источником сил противника — может использоваться по-разному: открыто или тайно, с помощью слов или поступков. Например, на переговорах и конференциях, посвященных проблемам незаконной миграции населения, часто дискуссии и конфликты разворачиваются вокруг весьма второстепенных вопросов, которые во многом являются следствием, а не причиной миграционных проблем: где и как размещать мигрантов, каким образом оказывать им медицинскую помощь и пр.

Иногда на переговорах используется другой стратегемный прием «пресечения»: оспаривают не сами идеи оппонентов, а стремятся лишить их притягательной силы или веса указанием на «тайные замыслы». Иначе говоря, делается намек на скрытую цель, которой якобы служат сами идеи оппонентов, и таким образом идеи в глазах окружающих теряют свою практическую действенность. Иногда при политических спорах дискредитация оппонента происходит с помощью навешивания ярлыков, обвинений в «сталинизме», «фашизме», «расизме», «демагогии», «популизме» и пр. Это тоже способ дискредитации оппонентов, не вступая с ними в спор по существу дела, используя косвенную дискредитацию. Например, на очередной сессии Парламентской ассамблеи Совета Европы (ПАСЕ) в январе 2006 г. председатель комитета Государственной Думы РФ по международным делам Константин Косачев справедливо отметил, что нельзя уравнивать нацизм и коммунизм в резолюции ПАСЕ, осуждающей преступления тоталитарных коммунистических режимов.¹ Навешивание ярлыков, к сожалению, — весьма типичный прием на международных переговорах, который часто используется против России и других стран СНГ, поэтому его необходимо вовремя разоблачать, призывая разбираться по существу вопроса.

Таким образом, «стратегема пресечения» — это многоплановый и весьма эффективный прием на переговорах, которым можно успешно пользоваться в самых разных обстоятельствах, и что особенно важ-

¹ Профиль. 2006. № 3. С. 19.

но — необходимо его вовремя замечать и отражать, когда этот прием используется оппонентами против вас.

Двадцатая стратагема «Мутить воду, чтобы поймать рыбу» указывает на то, что используемый здесь прием заимствован из древнего искусства ужения рыбы. Китайская пословица гласит: «В мутной воде легко ловится рыба», поэтому для удачного лова важно вовремя замутить воду. На переговорах этот прием может состоять в искусственном создании некоторой неразберихи с делами или запутывании общей обстановки, чтобы незаметно для других и без лишних хлопот, без большого риска извлечь для себя определенную пользу. При этом можно использовать не только искусственно созданную путаницу и неразбериху с делами, но и естественно сложившиеся запутанные обстоятельства. Психологическое обоснование этого приема состоит в том, что неразбериха помогает обезопасить себя от неуютно чувствующего в такой обстановке противника, который теряет равновесие духа и приходит в смятение. Поэтому данная стратагема носит название «стратагемы путаницы».

На переговорах в качестве «мутной воды» могут выступать не только крайне запутанные обстоятельства, но и предвзятость и «неясность» оспариваемых противниками оценок состояния дел, а также основные понятия и представления, которые по-разному воспринимаются противниками, туманность и расплывчатость сделанных предложений, прорехи в законодательстве, неопределенность и двусмысленность положений выработанного соглашения.

В свою очередь, «пойманная рыба» также может обозначать многое: в том числе выгодные условия соглашения, устранение оппонентов, возможность скрытых действий, а иногда даже просто выигрыш времени. Достаточно часто «пойманной рыбой» может служить сформированное в результате переговоров благоприятное общественное мнение по нужному вопросу, и тогда вполне можно говорить об «удовольствии половить рыбу в мутной воде».

На многосторонних международных переговорах в случае конфликта достаточно часто принято нейтрально говорить о «враждующих сторонах» и тем самым уклоняться от разграничения нападающего и жертвы. Однако такая нейтральность формулировки, как «враждующие стороны», может сдерживать не только проявление эмоций, но и содействовать развитию негативных политических тенденций: сохранить лицо агрессору и оправдать нерешительность действий или невмешательство международных организаций. Именно так и произошло во время кровавого этнического конфликта Руанде в 1993–1994 гг., где погибло около 1 миллиона человек и почти 2 миллиона стали беженцами. Посол России в Руанде справедливо подчеркивает, что пассивность СБ ООН

во многом способствовала развитию геноцида, и в результате ООН оказалась бессильной помешать кровопролитной гражданской войне, а серия принятых резолюций СБ ООН так и осталась на бумаге.¹

Достаточно часто сеяние неуверенности и растерянности у общественности с помощью непонятных маневров и туманных заявлений относится к долгосрочной стратегии на переговорах, чтобы скрыть собственную незаинтересованность в сложившейся ситуации или неблагоприятные цели.

Двадцать первая стратагема «Золотая цикада сбрасывает чешую» указывает на стратегию бегства с помощью уловки, позаимствованной из жизни небольшого насекомого — отливающей позолотой цикады. Цикада сбрасывает свою золотистую чешую (оболочку), чтобы незаметно сбежать, оставляя кокон для отвлечения внимания преследователей. На переговорах эта стратагема указывает выход из бедственного положения посредством оставления муляжа или приманки, избавления от тисков, скрытой временной сдачи некоторых позиций, намеренного отвлечения внимания от главного и привлечения внимания к чему-то преходящему, второстепенному. Поэтому такую стратагемную тактику часто называют «стратагемой ускользания», «мимикрии», «хамелеона».

Иногда прием ускользания может быть использован на переговорах, когда перед лицом более сильных партнеров невыгодно вступать в обсуждение каких-то сложных вопросов. Таким образом, на переговорах стратагема ускользания используется в крайне стесненных обстоятельствах, к ней обычно прибегают в безвыходной ситуации, находясь в положении слабой, уступающей в силе стороны. Иногда это происходит перед лицом неминуемого поражения, в надежде выпутаться из чрезвычайно сложных обстоятельств. Важно подчеркнуть: чтобы такая стратагема увенчалась успехом, необходимо выбрать точный момент и использовать подходящий случай.

Во-первых, нельзя преждевременно отступать, идти на попятную, чтобы оппоненты как можно дольше не замечали вашей слабости. Во-вторых, необходимо сохранять благоразумие и присутствие духа до самого критического момента, и тогда, не мешкая, признать отсутствие всяких видов на успех. При этом важно выждать момент, когда противник уверился в своей победе, утратил бдительность и ослабил натиск: тогда в его обороне можно разглядеть слабые места, через которые можно улизнуть. Нельзя спешить и поддаваться панике, — только спокойствие духа может помочь верно оценить ситуацию. Уступая оп-

¹ Дульян А.Г. Руандийский геноцид // Международная жизнь. 2004. № 5. С. 23.

понентам — сбрасывая «золотой кокон» — важно сделать это внезапно, чтобы в решающий момент отвлечь внимание оппонентов и отойти.

Здесь можно напомнить и печальные события развала СССР, сопровождавшиеся подписанием договора о создании СНГ, который стал своеобразным «золотым коконом», сброшенным цикадой: весьма условные рамки этого договора позволили впоследствии многим странам практически беспрепятственно из него выйти, что способствовало развалу постсоветского пространства.

Иногда на переговорах уход в «стратагему хамелеона» может олицетворять изменение образа или стиля, что отражается в неожиданном изменении позиции, выступлении с «принципиально новым предложением» с «сюрпризом». В таком случае цикада покидает свою оболочку не ради бегства, а чтобы принять иной вид существования или иной облик: покидается некое пространство, но не с целью избежать чего-то неприятного, а с намерением приобрести новое пространство для маневра. Свое отражение эта сторона стратагемы превращения нашла в китайской поговорке «изменять лицо», «переряжаться и выступать в ином образе».

Двадцать вторая стратагема «Запереть ворота, чтобы схватить вора» состоит в том, чтобы отрезать оппонентам все отходы к отступлению с помощью «запирания ворот» — взятия их в кольцо или блокирования. При этом на переговорах «запирание ворот» может трактоваться достаточно широко: и как тактика блокировки отдельных позиций оппонентов, и как тактика блокового давления на них со стороны объединившихся партнеров. Поэтому данный стратагемный прием часто называют «стратагемой окружения» или «блокирования».

Сразу же бросается в глаза, что такие действия на переговорах могут рассматриваться как ответ на предыдущую стратагему «выскальзывания». Но достаточно часто блокирование чужой тактики на многосторонних политических переговорах является и самостоятельным стратагемным приемом. При этом данную стратагему используют обычно в удобной позиции сильной стороны, поэтому ее относят к стратагемам выгоды, когда можно использовать слабости оппонентов, которые добровольно вторглись в сферу вашего влияния, не имея достаточных сил для наступления.

Однако есть несколько предостережений против использования этой стратагемной тактики, которые важно учитывать на переговорах. Первое предостережение против использования тактики блокирования касается ситуации, где сложилось примерное равенство сил оппонентов. В случае блокировки сильного оппонента на переговорах, возникает опасность «пустить к себе в дом волка, который все там сокрушит».

Второе предостережение относится к использованию приема «запирания к стенке» оппонентов в ситуации блокирования. Интерпре-

таторы китайских стратагем предупреждают: следует избегать положения, когда «загнанная в угол кошка превращается в тигра».

Заметим, что в переговорах по иранской ядерной программе в январе 2006 г. Франция, Германия и Россия демонстрировали две разные стратегии использования блоковой тактики по отношению к Ирану. Президент Франции Жак Ширак выступил весьма резко, в духе де Голля, почти открыто пригрозив Ирану ядерным ударом в случае возобновления ядерной программы, что сразу же крайне обострило ситуацию. Напротив, немецкий канцлер Ангела Меркель и российский президент Владимир Путин во время двусторонних переговоров в Москве пришли к выводу, что нельзя загонять Иран в угол угрозами и передавать его атомное досье в Совет Безопасности: в этом случае Иран может открыто выйти из Договора о нераспространении ядерного оружия. При этом целый рой «стражей исламской революции» ринется в мусульманские области России и в Европу, что дополнительно осложнит международное положение. Более эффективна в этом случае тактика челночной дипломатии, направленная на ослабление напряженности.¹

Двадцать третья стратагема «Дружить с дальними, воевать с ближними» указывает на общий стратегический план: временно вступить в союз с далеким политическим партнером, чтобы вначале напасть на ближнего врага. При этом окружение ближнего противника часто направлено на то, чтобы после его ослабления затем уничтожить и отдаленного неприятеля. Таким образом, речь идет о заключении мнимого союза с временным политическим союзником. Поэтому этот прием получил название стратагемы «дальней дружбы» или стратагемы «дальнего союза», «союза на уничтожение».

Современные синологи отмечают, что стратегический прием «дальней дружбы» является излюбленной внешнеполитической тактикой Китая на политических переговорах. Но не только китайские политики любят прибегать в своей внешнеполитической тактике к стратегическому приему «дальней дружбы», — современная политическая история дает нам немало примеров такого рода во внешнеполитических курсах других государств: достаточно назвать стратегический союз Израиля и США на Ближнем Востоке, Японии и США в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Но всегда ли эффективен этот стратагемный прием на международных переговорах?

Разумеется, как и все остальные стратагемы, он имеет свои возможности и ограничения, о которых необходимо помнить. Во-первых, при одном-единственном противнике использование этой стратагемы вообще невозможно: она предполагает по меньшей мере двух

¹ Бесте Р., Нойкирх Р. Третий путь // Профиль. 2006. № 3. С. 81.

оппонентов, с которыми нет возможности бороться одновременно. Поэтому использовать ее можно преимущественно на многосторонних переговорах, а во время двусторонних переговоров ее используют обычно как прием «челночной дипломатии» для установления союза с тем-самым «дальним» партнером, чтобы бороться затем с ближним.

Во-вторых, в этой стратагеме, как всегда, многое следует понимать в переносном смысле, в том числе и слова «ближний и дальний» партнер. Географические границы и расстояния здесь играют отнюдь не главное значение: гораздо важнее тактическое разделение на перво-степенных и второстепенных оппонентов с последующим различным обхождением с ними. Например, «близким» может выступать партнер, на которого на переговорах можно воздействовать непосредственно, тогда как «отдаленный» партнер плохо или вовсе не поддается вашему воздействию. Таким образом, для «близости» или «отдаленности» в переносном понимании неважно, находится ли данный человек вблизи или на отдалении в пространственном отношении.

Интересно, что современные интерпретаторы китайских стратагем советуют также обратить внимание на особую пользу, которую приносят враги. Известная китайская пословица гласит: «Враг — для того, чтобы отвести беду, а отсутствие врага беду навлекает». Именно оппоненты заставляют нас на переговорах «держаться форму», быть бдительными и рассчитывать каждый ход. Следовательно, важно не столько ненавидеть своих врагов, сколько ценить их критику. Именно поэтому китайские стратагемы предупреждают от частого прибегания к стратагеме «дальней дружбы»: не следует уничтожать всех врагов, как нельзя избегать критики, ведь наши оппоненты первыми указывают нам на наши ошибки.

Двадцать четвертая стратагема «Потребовать проход через Го, чтобы напасть на него» состоит в том, чтобы соблазнить политического оппонента некой целью, чтобы затем привести к совершенно другой, утаиваемой от него цели, о которой он не предполагал. Поэтому этот стратагемный прием часто называют «двухступенчатой стратагемой» или «стратагемой двух целей».

Китайская поговорка: «Если губы погибнут, то и зубы замерзнут», — также отражает квинтэссенцию стратагемы двух целей. В политической истории немало ярких примеров использования этой стратагемы. Известно, что к такому стратегическому приему любил прибегать прусский «железный канцлер» Бисмарк: он воевал вначале в союзе с Австрией, а затем против нее, значительно расширив во второй половине XIX века прусские владения. Многие европейские аналитики считают, что США во время второй мировой войны воспользовались этой стратагемой, чтобы укрепиться в Европе и достичь мирового лидерства.

Таким образом, на международных переговорах привлечение союзников яркой целью ближайшей выгоды может служить лишь прикрытием для реализации долгосрочной скрытой цели, которая в результате разрушит все их малые ближайшие приобретения. Поэтому необходимо тщательно анализировать все поступающие «выгодные» предложения, помня о том, что «бесплатный сыр бывает только в мышеловке».

Подводя итог возможностям стратегического анализа на многосторонних переговорах, следует отметить, что в этом случае открывается самое широкое поле для сложных комбинированных интеллектуальных уловок: если нельзя открыто наступать, можно устранить опору оппонентов, внеся разлад в стан их союзников. При этом необходимо умело играть на каждом противоречии оппонентов, и в то же время самим при этом иметь уверенный вид, что позволит привлечь союзников и отпугнуть врагов.

Часть пятая — схемы наступлений на переговорах совместно с третьей стороной. Для осуществления наступательных планов главное — найти символический «вход» то есть путь к цели, потом надо его преодолеть и добиться желаемого. При этом важно иметь союзников, усердие которых необходимо подогревать обещанием наград. Если сначала подогреть возможностью легкой победы, а потом напугать расплатой, то союзники сделают все возможное. При этом можно ослаблять оппонентов через смену состава делегации, кадровые перестановки. И что самое главное — нельзя показывать свои сильные стороны даже соперникам.

Двадцать пятая стратегема «Выкрасть балку и подменить колонны, не передвигая дома» указывает на суть предлагаемого приема: выкрасть балку и подменить колонны — заменить их гнилыми подпорками, чтобы разрушить дом изнутри, без внешних усилий. Иносказательное значение этого стратегического приема на переговорах может быть весьма многообразным. Во-первых, речь идет о том, чтобы лишит какое-то политическое действие или мероприятие его сути, оставив одну видимость или фасад. Во-вторых, можно интерпретировать эту стратегему как стремление выжать все возможное, «все соки» из какого-то действия или партнера и лишит его силы, оставив сам объект внешне невредимым.

В-третьих, можно не изменяя внешнего вида какой-то идеи или союза, тайком изменить их содержание (суть). Целью в этом случае будет тайное переименование, переделка, искажение идеи, союза или идеологии.

В-четвертых, возможно с помощью внешних усилий, например — шумной пиаровской акции, ввести в заблуждение относительно того, что на самом деле замышляется инициаторами переговоров. Дру-

гими словами, «упаковка» мероприятия может не соответствовать его содержанию. Поэтому иногда эту стратегию называют «стратегией перелицовки» или «стратегией обманной упаковки».

На многосторонних международных переговорах этот стратегический прием используется достаточно часто, чтобы ввести в заблуждение или ослабить оппонентов во время дискуссии. Сохраняя приверженность внешним формам и соглашениям, высказанным лозунгам и принципам, можно исподволь менять их содержание, внося все новые и новые акценты в процессе дискуссии. Иногда при обсуждении на переговорах из какой-то идеи выхватывается только одна ее часть, которую можно использовать для обоснования собственной позиции, с тем чтобы затем оспаривать доводы противника, который сам выдвинул эту идею.

Известно, например, что во время дискуссий на переговорах часто под лозунгом о всеобщем оппоненты отстаивают свои особенные взгляды и представления. Обращения к «мировой общественности», стремление говорить «от лица всего прогрессивного человечества» является типичным риторическим приемом в духе использования стратегии перелицовки. При этом могут ставиться самые разные цели:

- драматизация ситуации: «весь мир напряженно ждет решения этого вопроса ...».
- запугивание оппонентов: «все прогрессивное человечество осуждает такие политические действия...».
- упрощение ситуации: «этого хотят все народы...».
- приукрашивание ситуации: «весь мир будет приветствовать...»
- причисление под свою гребенку взглядов лидеров разных политических партий и организаций: «все политические силы выступают за...».

Таким образом, стратегический прием «часть вместо целого» может быть весьма эффективным оружием на переговорах. Можно назвать несколько аналогичных риторических приемов, которые также могут использоваться в качестве «стратегии перелицовки»: «целое вместо целого» (полная подмена понятий), «целое вместо части» (частичная подмена понятий), «часть вместо части» (полная подмена части понятия).

Помимо сферы риторики, возможен и такой стратегический ход с использованием идеи «перелицовки» на переговорах: раскол рядов оппонентов. Стоит удалить из делегации оппонентов на переговорах их костяк — ключевые фигуры, — и делегация развалится, не сможет проводить единую политику. Поэтому обманным маневром можно потребовать исключить из состава делегации наиболее серьезных противников, расколов тем самым оппозиционные ряды.

Двадцать шестая стратагема «Грозить софоре, указывая на тутовник» указывает на идею косвенного нападения: когда грозят софоре (акции), но указывают при этом на тутовник (шелковицу). Такой прием на многосторонних переговорах возможен, когда по каким-то причинам не хотят нападать прямо на кого-то из политических партнеров, и потому выбирают путь косвенной критики: внешне критикуют партнера А, имея ввиду при этом партнера В, который его во всем поддерживает.

Известные поговорки : «кошку бьют, а невестке наветки дают», «бить собаку в назидание льву», — иносказательно рекомендуют наказывать более слабого в присутствии более сильного, чтобы тот извлек для себя необходимый урок. Критика окольным путем, тонкий намек, косвенное оскорбление, обвинение или нападение могут быть весьма эффективными в практике переговоров. Часто этот стратагемный прием называют стратагемой «косвенного нападения», стратагемой «боя с тенью», «стратагемой громоотвода».

На переговорах возможны два основных пути использования этой стратагемы: в духе «школы злословия» и в духе «неуязвимого инакомыслия». В первом случае основной целью является один партнеров, которого критикуют косвенно. Прием «косвенного злословия» может быть эффективным в нескольких основных случаях:

- сильная позиция партнера по переговорам делает прямые выпады небезопасными, и все же присутствует необходимость высказать критические замечания;
- оппоненты способны исправить допущенные ошибки, услышав о них, но прямая критика уязвила бы их самолюбие, поэтому необходимо дать им возможность «сохранить лицо»;
- оппонент не выносит критики в свой адрес, воспринимает ее негодуяще, так что заставить прислушаться его может лишь облеченная в мягкую форму косвенная критика;
- условия переговоров и обстоятельства не позволяют критиковать открыто.

Второй случай использования стратагемы косвенного нападения развивается «искусство неуязвимого инакомыслия». В этом случае необходимо критиковать не столько оппонента, сколько дать знак более широкой аудитории о своем несогласии с какими-то вопросами. С этой целью можно эффективно использовать PR-технологии на переговорах, допустив нужную «утечку информации» по принципу: «Как стало известно из информированных источников...». Критикуемый как раз и не должен ведать о критике, гораздо важнее создать общественное мнение, которое косвенно повлияет на позицию оппонента.

Таким образом, с помощью этого стратагемного приема на перего-

ворах можно избежать прямых столкновений и открытых дискуссий, сохранив мирную дружелюбную атмосферу сотрудничества. Помимо этого, с помощью стратагемы косвенного нападения можно осторожно открыть «горькую правду» как партнерам по переговорам, так и обществу. Осторожно сообщить неприятные известия можно в виде непосредственного послания, которое, наподобие русской матрешки, скрывает в себе второе зашифрованное послание.

Двадцать седьмая стратагема «Притворяться глупцом, не теряя головы» является аналогом русской поговорки «валять дурака» или «валять Ваньку», что указывает на необходимость иногда разыгрывать глупца, не теряя при этом рассудка. Такая притворная бестолковость, непонятливость, глупость, неведение, болезнь, неумение, способны психологически создать атмосферу снисходительности и благопритствования в сложной ситуации. Иногда речь идет при этом о том, чтобы сознательно принизить свою роль, поскромничать, чтобы дать оппонентам почувствовать себя «хозяевами положения». Поэтому этот стратагемный прием получил название «стратагемы умаления» или «стратагемы плута».

На переговорах прием умаления может состоять в том, чтобы не подавать вида о своих истинных планах: «Лучше сделать вид, что ничего не знаешь и не хочешь ничего делать, чем делать вид, что владеешь знанием и действовать безрассудно».¹ Вынашивая тайком свои планы, можно воспользоваться эффектом неожиданного наступления в нужный момент: это застанет политических оппонентов врасплох, и они не смогут быстро объединиться, чтобы дать отпор вашим планам. Однако при этом следует строго хранить тайну не только от противника, но как можно меньше распространяться о ней и среди своих: «Первоосновой всякой стратагемы является хитрость, залогом ее успеха — соблюдение тайны, а пагубой — преждевременное ее раскрытие». Таким образом стратагемный прием «умаления» позволяет выиграть время, усыпить бдительность политических оппонентов, которые, наблюдая пассивность и неведение, могут потерять осторожность.

Иногда на многосторонних переговорах в случае угрозы быть втянутым в спор двух серьезных оппонентов, важно вести себя сдержанно, демонстрируя незнание вопроса, чтобы спорящие противники утратили интерес к несведущему партнеру. Тем самым можно рассчитывать, что вас оставят в покое, и можно избежать невыгодной ссоры с влиятельными партнерами.

Стратагемный прием «умаления» пригодится на переговорах и в том случае, если ваши партнеры потребуют решительных действий, а это не входит в ваши планы: притворяясь несведущим и недостаточ-

¹ Тридцать шесть стратагем: китайские секреты успеха. М., 2000. С. 142.

но подготовленным в этом случае также можно выиграть время и уклониться от ненужных поступков. Иногда на переговорах, напротив, важно всячески потакать замыслам оппонентов, но в действительности строить совсем другие планы, чтобы в решающий момент приступить к их реализации. Это соответствует китайской пословице «идти навстречу пожеланиям противника, но в действительности противодействовать его намерениям».

Таким образом, необходимо внимательно присматриваться к оппонентам на переговорах, чтобы вовремя заметить их коварные уловки и «недомогания» и сделать соответствующие выводы об их истинных планах.

Двадцать восьмая стратагема «Завести на крышу и убрать лестницу» в иносказательном плане раскрывает механизм ее действия: завести на крышу и убрать лестницу — это обманный маневр, который помогает изолировать противника, заманив его в ловушку какой-то приманкой. К такому приему на переговорах прибегают, чтобы выкрутиться в безнадежном положении, избавиться от ненужных партнеров, изолировать их на время, отстранить от дел. Поэтому эту стратагему часто называют «стратагемой тупика» или «стратагемой отстранения от дел».

Иногда можно добиться наилучших результатов благодаря безнадежности положения: в такой ситуации у человека открывается «второе дыхание» и он мобилизует все силы для победы. Именно на это рассчитывает стратагема тупика: согласно китайской поговорке, лучше всего сражается войско, «став спиной к реке», когда все пути к отступлению отрезаны. С этой точки зрения, час для переговоров надо устанавливать так, «словно взобравшись на высоту, отталкиваешь лестницу» (Сунь-цзы). Другая китайская пословица советует в этом случае «сжигать свои лодки и разбивать котлы».

Согласно этой стратагемной тактике, опытный лидер на переговорах будет вести себя так, как будто бы находится на тонущем корабле или в горящем здании. Этим он делает безрезультатными «все хитросплетения мудрецов противника, делает бесплодной всю пылкость его храбрецов. Он может принять противника»¹. Основная идея этой стратагемы: знать, что ничего не получится, и все-таки действовать. Интересно, что именно в духе такой стратегии часто действовал сам Конфуций (551 — 479 до н. э.). Несмотря на всю безнадежность попыток претворить в жизнь свои высокие этические идеалы, он не сворачивает с избранного пути, оставаясь верным себе и своим убеждениям, что сделало его идеи бессмертными.

Следует заметить, что психологически это очень сильный ход, который может обезоружить противника: перед лицом практически без-

¹ Сунь-цзы. У-цзы: Трактаты о военном искусстве. М.—СПб: АСТ, 2001. С. 473.

выходной ситуации на переговорах заявить: «Я знаю, что ничего не получится, но все-таки буду действовать». Таким решительным заявлением можно снискать понимание и поддержку, если не у оппонентов, то у заинтересованных наблюдателей, и в результате настойчивых действий суметь спуститься с «крыши» и добиться своей цели.

Сегодня эту стратегию на политических переговорах по иранской ядерной программе разыгрывает иранский президент Махмуд Ахмадинежад, популист исламистского толка. Заметим, что ему удалось весьма успешно использовать этот стратегический ход, чтобы привлечь на свою сторону большинство иранского народа. Когда Махмуд Ахмадинежад пришел к власти летом 2005 г., его популярность была весьма ограничена: основная часть населения Ирана проигнорировала выборы, так что президента выбрал простой народ из глубинки, поверив в то, что он — ревностный сторонник ислама. После выборов Ахмадинежад своими зажигательными антизападными выступлениями по всей стране сумел «завлечь за собой на крышу» большинство, играя на патриотических чувствах своих граждан. Самым сильным его стратегическим ходом стало публичное возобновление ядерной программы, из которого Ахмадинежад сделал целое шоу, консолидировав общество в борьбе против Запада. Скандал с карикатурами на пророка Мухаммеда в западных газетах он также сумел использовать для укрепления своей позиции по дальнейшему развитию ядерной программы. Его главный аргумент перед соотечественниками таков: будь у мусульман ядерное оружие, европейцы не стали бы так вести себя по отношению к исламскому миру. Во время переговоров Ахмадинежад также ведет себя достаточно резко и вызывающе, подчеркивая что его поддерживает весь мусульманский мир. Именно это заставило западные страны пойти на уступки и всерьез рассматривать российское предложение по совместному обогащению урана на российской территории.

Двадцать девятая стратегия «Украсить сухое дерево искусственными цветами» на переговорах означает прием «приукрашивания», который является весьма популярным: можно искусно продемонстрировать сильную позицию, но не быть сильным по-настоящему — только «украсить засохшее дерево искусственными цветами». Для этого можно впрямь кого-либо в свою колесницу — продемонстрировать сильных союзников, которые на самом деле и не собирались никого поддерживать. Иногда можно даже воспользоваться чужой славой — показать, что авторитетный лидер поддерживает вашу позицию, хотя он об этом едва слышал. Поэтому такой стратегический прием получил название «стратегии призрачного расцвета» или стратегии приукрашивания.

Название стратагемы восходит к народному китайскому обычаю украшать бумажными или шелковыми цветами деревья перед праздником, чтобы создать радостное настроение у окружающих. На переговорах для изображения «мнимого цветения» может использоваться и голая риторика, и обманчивая статистика, и умелое пиар-сопровождение. Следует обратить внимание на некоторое сходство стратагемы приукрашивания со стратагемой мистификатора: «из ничего сотворить что-то». Но если мистификатор творит из «ничего», то в своих действиях приукрашиватель опирается на вполне определенное — пусть и крайне скудное — нечто, и создает положительный образ «цветения».

В ходе переговоров стремление желаемое выдавать за действительное может весьма далеко завести партнеров. Однако известная русская пословица гласит: по одежке встречают, по уму провожают. Поэтому возможности стратагемы приукрашивания ограничены прежде всего здравым смыслом, за границы которого в приукрашивании выходить весьма опасно: разоблачение неизбежно. Да и вообще одной только «вывеской» увлечь партнеров на переговорах вряд ли удастся. Если внешне все изображается благополучным и прекрасным, а страхи и упущения ловко прячутся подобно изъясам дома, скрываемым за привлекательным подновленным фасадом, то у разумного человека эту стразу же вызывает подозрения: все ли так хорошо, как кажется. Стремление «заглянуть за золоченый занавес» во время переговоров весьма естественно. Еще Конфуций предупреждал против тех, кто «внешне хочет казаться сильным, но слаб внутри». Поэтому на переговорах важно разоблачать «колоссов на глиняных ногах».

Тридцатая стратагема «Пересадить гостя на место хозяина» на переговорах направлена на то, чтобы во время дискуссии, начатой оппонентами, незаметно «пересесть на место хозяина», или похитить власть, захватив инициативу в свои руки. Поэтому эту стратагему часто называют «стратагемой кукушки» или «стратагемой господина».

На переговорах идея превращения гостя в хозяина используется преимущественно в переносном смысле: хозяин понимается как «хозяин положения», а не как принимающая сторона, хотя и последний разворот событий тоже не исключается. Интерпретаторы китайских стратагем указывают, что «стратагему кукушки» важно осуществлять постепенно, в пять основных приемов:

1. Стань гостем;
2. Воспользуйся удобным случаем;
3. Сыщи себе оправдание;
4. Упрочь свою власть;
5. Заверши переход власти.

При этом важно скрывать от хозяина конечную цель всех своих действий — захват власти. В продолжение, по меньшей мере, первых трех шагов необходимо оказывать всяческие почтения «хозяину», усыпляя его бдительность. На переговорах первый шаг может заключаться в предложении экономической или военной помощи, отправки опытных советников какому-нибудь государству. Поэтому китайские интерпретаторы стратагем предостерегают от «незванных гостей» и поспешного гостеприимства.

На втором этапе гость, выждав случай, должен незамедлительно им воспользоваться, опираясь на какие-то слабости хозяина или некий изъян в его окружении. На третьем этапе предстоит положение все еще временного гостя обратить в положение постоянного гостя. Хозяин уже не в состоянии выпроводить гостя за дверь, тот втихомолку расширяет свою власть, собирая вокруг себя союзников либо зависимых от него людей или средства. На четвертом этапе гостю удастся занять ключевые места в расположении хозяина, вследствие чего тот вынужден привлекать его к решению всех важнейших вопросов. На пятом этапе гость отыскивает подходящий предлог, чтобы открыто и беспрепятственно занять место прежнего хозяина. Отныне он может «вести дела без хозяина» или же довольствуется местом стоящего в тени кукловода, тогда как находящийся на виду хозяин является всего лишь послушной игрушкой в его руках. Однако китайские стратагемщики считают, что и в этом положении для хозяина еще не все потеряно: ему нужно не терять присутствия духа и попытаться со своей стороны воспользоваться стратагемой кукушки.

Например, стратегия информационных войн раскручивает механизм «стратагемы кукушки»: при этом пропаганда собственного образа жизни и дескредитация системы ценностей противника включают механизмы саморазрушения мягко и незаметно, пересаживая гостя на место хозяина.

На переговорах эта стратагема часто используется в более «мягком» варианте. Например, весьма важно во время дискуссии формировать повестку дня: кто спрашивает, тот и задает тон дискуссии. Поэтому современная идея «программирующего лидерства» на переговорах — это попытка превратить роль гостя в роль хозяина с помощью вопросов повестки дня.

Еще один вариант использования этой стратагемы на переговорах отражает китайская поговорка «шумный гость заглушает хозяина». Здесь механизм стратагемы кукушки может выполнять шумное эффектное пиар-сопровождение переговоров, умело «лоббирующее» позицию гостя на переговорах. Таким образом, современные информационные стратегии используют древнюю стратагемную уловку ку-

кушки, многократно усиленную с помощью высоких технологий, и потому особенно эффективную.

Таким образом, стратагемы наступлений на переговорах совместно с третьей стороной используют многочисленные ловушки, у которых есть одна общая идея: для осуществления наступательных планов главное — найти символический «вход», то есть путь к цели, потом надо его преодолеть и добиться желаемого.

Часть шестая — стратагемы переговоров со слабой позицией. Здесь больше всего уделяется внимание подрыву оппонентов изнутри. При этом если партнеры очень сильны, важно нападать на лидера, подрывая его авторитет. Если лидер мудр, можно воздействовать на его чувства. Стратагемы свидетельствуют, что нельзя откупаться от оппонентов постоянными уступками, ибо это лишь увеличивает их могущество. Иногда важно создать видимость силы. Важно использовать шпионов не только в стане противника, но и вводить в заблуждение шпионов противника. При этом бегство нельзя считать поражением, ибо может помочь в будущем одержать победу:

Тридцать первая стратагема «Красавица» состоит в том, чтобы использовать для достижения своих целей привлекательного человека — женщину или мужчину. Поэтому эту стратагему часто называют «ловушкой Венеры» или «ловушкой Адониса». Современные интерпретаторы китайских стратагем подчеркивают, что используя «стратагему красавицы», лишь в последнюю очередь следует иметь ввиду традиционные женские уловки, на которые красавицы идут для завоевания сердца мужчины: кокетство, лесть, притворство, слезы, ложь, выражение отчаяния или восторга. Главная же цель «стратагемы красавицы» на переговорах состоит в достижении поставленной цели с помощью ловкого использования опытной в искусстве обольщения женщины или — в более широком смысле — чего-то еще, что могло бы прельстить жертву стратагемы. Выражение «ловушка с красавицей» широко используется в китайской лексике и означает стратегию обольщения, в которой мягкостью одолевается жесткость. Интерпретаторы стратагем считают, что когда в далекие времена уведенная при набеge женщина впервые улыбнулась умыкнувшему ее мужчине, чтобы тем самым улучшить свою невольничью долю, она и стала зачинательницей «стратагемы красавицы».

На переговорах очаровательная женщина может входить в состав делегации и присутствовать за столом переговоров. При скрытом использовании красавицы, она может появиться неожиданно на неформальном мероприятии, чтобы никто не знал, откуда она и что у нее на уме: в этом случае красавица действует спонтанно на свой страх и риск по определенному заданию. Но стратагемщики предупреждают,

что в этом случае ваши оппоненты могут «перевербовать» красавицу, и она вполне может стать «двойным агентом»: тогда стратагема будет направлена против ее инициаторов.

Иногда вместо живой красавицы на политических переговорах может использоваться дорогой подарок, точно соответствующий вкусам оппонентов, который важно уметь ловко поднести, не вызвав ни у кого подозрений и не нарушая юридических норм. Однако стратагеме красавицы рекомендуют использовать даже при слабой позиции лишь в последнюю очередь, как дополнение к цепи стратагем, поскольку «подводных камней» здесь слишком много: и красавица может выйти из-под контроля, и принятый подарок — не возыметь должного действия.

Тридцать вторая стратагема «Открытые городские ворота» является одной из самых популярных в Китае, существует даже китайская опера с одноименным названием. На переговорах стратагема пустого города может быть истолкована двояко: либо как «стратагема сокрытия пустоты на самом деле пустого, иначе говоря, беззащитного города», либо как «стратагема разыгранной пустоты в действительности не пустого, а защищенного города».

В первом случае, город на самом деле «пуст», т. е. не готов обороняться от приближающегося противника. Демонстративное или какое-то иное, необычное выставление на глаза оппонентов своей пустоты может вызвать у них подозрение, что это лишь видимость, за которой таится некая угроза, страх перед которой и заставляет их воздержаться от выступления. Стратагема пустого города в этом случае вводит в заблуждение оппонентов, защищая от нападения.

Например, имея скудные ресурсы, даже их скрывают от оппонентов на переговорах, или будучи плохо подготовленными к действиям, делают вид, что вовсе к ним не готовы. Цель подобных мер — вселить в оппонентов на переговорах неуверенность до полной потери ориентации. Действительно ли беззащитен противник, как об этом свидетельствует его состояние? Или же он затаился?

При этом можно сообщить оппонентам такое обилие сведений о собственном положении, что у них возникнет естественное смущение: и они начнут все проверять и перепроверять, ничего не принимая на веру. В результате закравшееся подозрение возрастает многократно, и оппоненты перестанут верить собственным глазам. Именно на создание такого психологического состояния и рассчитана стратагема открытых городских ворот.

Согласно второму истолкованию этой стратагемы, никакой пустоты нет, она показная и служит для заманивания оппонентов, которые полагают, что вторгаются на незащищенную территорию, где на самом деле их ожидает засада. Стратагема пустого города в этом случае

направлена на то, чтобы заставить оппонентов начать наступление, а затем нанести им поражение. Но эта интерпретация все-таки не является канонической, она предстает лишь возможной вариацией на тему открытых городских ворот.

Интерпретаторы китайских стратагем подчеркивают, что к стратагеме открытых ворот прибегают лишь в случае крайней опасности, при такой слабости, когда просто нет иного выхода. Другими словами, это оборонительная стратагема, предназначенная исключительно для самозащиты, и представляет собой простую затяжку времени. Пока эта стратагема вводит оппонентов в заблуждение, нужно незамедлительно заняться укреплением собственного положения, связаться с союзниками или прекратить переговоры под каким-то предлогом.

В сложной ситуации нельзя уповать исключительно на эту стратагему. Напротив, нужно предусмотреть и иное развитие событий, например, наступление оппонентов. Стратагема открытых ворот всегда сопряжена с риском, это своего рода игра ва-банк. Проводник стратагемы, как бы «бьющий яйцом по камню», на свой страх и риск надеется на благополучный исход. При этом ему необходимо демонстрировать крайнее хладнокровие и отвагу, рассчитывая на чрезмерную мнительность и малодушие у политических оппонентов. Если оппоненты решительны и хладнокровны, их вряд ли поймаешь на стратагему открытых ворот.

Тридцать третья стратагема «Сеяние раздора» известна на Западе в качестве политического лозунга «Разделяй и властвуй!», что выступающему единым фронтом противнику крайне трудно противостоять, поэтому основная задача стратагемы направлена на то, чтобы сеять раздор в рядах оппонентов, не давая им объединиться и выступить единым фронтом. Вместе с тем, в Китае известна еще одна интерпретация этой стратагемы как идея «двойного агента». В этом случае речь идет о том, чтобы заставить противника самого себя высечь с помощью перевербовки засланного агента. Обе версии этой стратагемы настолько популярны, так что современные интерпретаторы отводят ей первое место в стратагемном ряду.

Стратагема сеяния смуты на переговорах предполагает осуществление психологического надлома единства оппонентов, что приводит к разброду и шатаниям в их стане. Посредством смуты раскалывать ряды оппонентов можно как по вертикали, так и по горизонтали. Раскол по вертикали направлен на противостояние лидера и подчиненных, что приводит к их недоверию друг к другу и взаимной вражде. Горизонтальный раскол ослабляет сплоченность равных по положению лиц в делегации оппонентов.

Существует несколько основных способов «сеяния раздора»:

- Распространение волны самых разных слухов, которые не имеют под собой действительных оснований. Этот прием сегодня многократно усиливается с помощью технологий «связей с общественностью».
- Прицельная дезинформация, направленная на сеяние недоразумений между партнерами по переговорам, распространение двусмысленных сообщений, раздувание или сокрытие отдельных фактов и пр.
- Демонстративно противоположное отношение к партнерам: выделяют одного, а другим пренебрегают, вследствие чего между ними возникают соперничество и разлад.
- Стремление усилить уже имеющиеся противоречия среди партнеров, чтобы подлить масла в огонь, обострить внутренние противоречия, из неантагонистических сделать их антагонистическими и тем самым способствовать распаду вражеского союза, чтобы «собаки стали кусать друг друга».

Последний прием представляется особенно эффективным, поскольку использование уже имеющихся у противника противоречий является более выгодным, нежели искусственное вызывание противоречий в стане врага.

На многосторонних переговорах прием «разделяй и властвуй» направлен на раскол противника, приводящий к возникновению двух или нескольких вражеских группировок, постоянно угрожающих друг другу. При этом можно так построить отношения между соперничающими сторонами, что ни одна из них так и не сумеет побороть другую. Одним словом, они будут уравнивать друг друга.

Тридцать четвертая стратагема «Нанесение себе увечий» говорит о том, что на переговорах может быть принесена жертва, успех которой зависит от искусства инсценировки и решительности. При этом «жертву» или «нанесение себе увечий» следует рассматривать в самом широком психологическом плане: можно разыграть роль подавленного обстоятельствами или надеть маску несправедливо преследуемого и притесняемого союзниками, с целью вызвать поддержку у оппонентов. Психологическая жертва необходима, чтобы войти в доверие к врагу, вызвать у него сочувствие. Иногда под «нанесением увечий» имеют ввиду мнимые козни в отношении собственного союзника, чтобы позволить ему якобы «переметнуться» к оппонентам, где, втеревшись в доверие, он работает на своих. Поэтому этот стратагемный прием часто называют «стратагемой самобичевания», «стратагемой самострела», «стратагемой мнимого перебежчика».

Величина самой жертвы должна быть точно рассчитана: она не может быть ни слишком малой, ни чересчур большой. Малая жертва вы-

зовет подозрение, а у большой цена может оказаться слишком высокой. Таким образом, удачу здесь приходится покупать ценой серьезных психологических издержек, поэтому в отношении сопряженной с опасностью стратегии самобичевания китайские интерпретаторы стратагем советуют проявлять большую осторожность и по возможности ее избегать.

Используя эту стратагему для мнимого перехода к оппонентам, необходимо вначале удостовериться, легковверны ли они и присущи ли им такие движения души, как сострадание. Для безжалостных оппонентов, «жаждущих крови», эта стратагема не подходит. При использовании стратагемы в целях внедрения лазутчика в стан врага все должно выглядеть убедительно и требует неукоснительного соблюдения тайны, даже среди своих.

На переговорах возможно использование этой стратагемы в нескольких основных вариантах:

1. Для отправления мнимого «перебежчика» из числа своих союзников в стан оппонентов, надеясь, что они отнесутся к нему с доверием, и он сможет затем работать на своих, занимаясь «сеянием смуты», подрывной деятельностью и сбором сведений. Инсценировка возникших разногласий и несправедливое «наказание» будущего перебежчика должны быть искусно разыграны, поэтому этот вариант требует серьезной подготовки и сопряжен с политическим риском: «перебежчика» могут не принять, оставить в изоляции, и тогда все приготовления окажутся пустой тратой времени и сил.
2. В сложных обстоятельствах при слабой позиции для смягчения оппонентов, чтобы вызвать сочувствие или оказать мобилизующее действие, разыграв роль «слабого», «гонимого», «преследуемого», «испытывающего превратности судьбы», «несчастной жертвы» и пр. Такое поведение может стать важным фактором в регулировании межчеловеческих отношений: иногда оно позволяет вернуться в общество исторгнутой из него жертве.
3. Для мобилизации собственных союзников, которых должны возмутить жестокие притеснения со стороны оппонентов, демонстрируемые «жертвой». В китайской военной стратегии этот прием используется для возбуждения ярости своего войска: «Когда войска сошлись для жестокой битвы, кто скорбит, тот победит».¹
4. В качестве эффективного рекламного трюка, когда на переговорах речь идет о продаже крупной партии оружия или новой техники. В этом случае новую технику на виду у всех подвергают

¹ Китайская военная стратегия. М.: Астрель, 2002. С. 37.

суровому испытанию, а затем показывают, что она способна выдержать любые перегрузки. В этом случае стратагема самобичевания служит завоеванию доверия к качеству товара.

Тридцать пятая стратагема «Цепи уловок» состоит в том, чтобы запутать и измотать оппонентов, используя при этом либо цепь стратагем, бьющих по одной цели, либо обстоятельства, которые словно цепью способны сковать силы оппонентов. Одним из первых примеров использования этой стратагемы является сковывание судов цепью во время сражения, чтобы они не смогли избежать огня, направленного на них. В Китае есть поговорка, объясняющая действие этой стратагемы: «стоит привязать две саранчи к концам одной веревки, и они не улетят». Точно также следует поступать с политическими оппонентами на многосторонних переговорах. При этом одна хитрость — связать, другая — вовремя напасть.

Искусство цепи стратагем используется в политике с древних времен. В качестве наиболее яркого примера следует напомнить о системе разделения властей в западных демократиях, когда система сдержек и противовесов не позволят ни одной власти возвыситься и прийти к злоупотреблениям. Европейские политики не без основания считают, что «привязывание» Германии к ЕС и НАТО сегодня также может рассматриваться как пример использования стратагемы цепи в политике.

Соединение нескольких, связанных подобно звеньям цепи стратагем в пределах целенаправленного действия рождает цепочку, способную разбить самые серьезные политические замыслы на политических переговорах. При этом возможен также вариант осуществления нескольких стратагем одним действием, а также действие со смешением стратагем — вариант «наборной стратагемы».

При соединении стратагем возможны самые различные связи:

- опора стратагем друг на друга: предыдущая подготавливает следующую;
- смена стратагем: после первой, если она не удалась, затевают следующую и т.д.;
- параллельное использование нескольких стратагем: они в этом случае дополняют или поддерживают друг друга;
- пучок стратагем: запускается сразу несколько стратагем, ожидая, что хотя бы одна попадет в цель.

Основная цель стратагемной связки на переговорах заключается в стремлении обезопасить себя от неожиданных обстоятельств, подстраховаться на случай неудачи с одной стратагемой и выиграть время, включив сразу несколько «запасных вариантов». Такие действия оправданы в сложной запутанной обстановке, при быстрой смене со-

бытий и достаточно жестком цейтноте. Но при этом существует реальная опасность самому запутаться, если стратагемы начнут «перекрещиваться» и мешать друг другу. Поэтому важно хорошо продумать связку стратагем, чтобы они усиливали, а не ослабевали друг друга своими действиями.

На переговорах удачная цепь стратагем может быть очень сильным ударом по позиции оппонентов. В свою очередь, оказавшись жертвой такой стратагемной тактики на переговорах, важно как можно быстрее ее пресечь, отказавшись участвовать в предлагаемых запутанных мероприятиях и по возможности быстро «выйти из игры», даже ценой прекращения переговоров. Именно в этом смысле интерпретаторы китайских стратагем рассматривают бегство как лучшую из стратагем.

Тридцать шестая стратагема «Бегство — лучший прием» свидетельствует о том, что бегство в безнадежном положении — это лучшая из всех возможностей. Действительно, находясь в тяжелом и невыгодном положении, лучше всего избегать борьбы, временно отступить, изменить направление действий. Поэтому этот стратагемный прием часто называют стратагемой перемены курса, стратагемой выжидания, соблюдения дистанции.

Интерпретаторы китайских стратагем подчеркивают, что бегство является лучшим приемом прежде всего по сравнению с прочими вариантами действий при слабой позиции, когда выбор средств невелик — борьба до последнего с сомнительным исходом или заключение мира на милость победителя. Но при слабой позиции борьба до последнего означает жертвование слишком многим, а заключение мира на милость победителя — это полное принятие чужих условий. В этом положении бегство — действительно наилучший выход, поскольку оно позволяет охранить собственные силы и даже возможность одержать позднее победу.

На переговорах искусное отступление может служить нескольким целям:

- сохранение сил и избегание бесполезной траты времени;
- защита от неминуемого поражения;
- обход некоего сложного вопроса;
- разоружение оппонентов: при внесении своих предложений на переговорах, можно сделать такую оговорку: «В случае, если наши идеи встретят возражения, мы не собираемся вступать в борьбу за них», — тем самым открывается возможность еще до начала борьбы стать недостижимыми для нападков;
- подача знака оппонентам, что хотят уклониться от щекотливой темы;
- отступление во имя будущей победы: искусный ход выманива-

ния политических оппонентов из укрытия, чтобы побудить их к выгодным для нас действиям.

- точный расчет «урочного часа»: из любого мероприятия важно вовремя выйти, когда все еще внешне идет достаточно благополучно и оппоненты или союзники не подозревают о грозящей серьезной опасности. Отход перед лицом грядущей неминуемой опасности позволяет избежать серьезных трудностей и сохранить свое доброе имя. При этом психологически уход в зените успеха требует мужества и решимости, и не в последнюю очередь — изрядной толики хитрости.

Другими словами, «бегство» на переговорах следует понимать в самом широком смысле — как уклонение от борьбы, временный отход, смену ориентаций или союзников. При этом стратагемным является не сам ход бегства, а ловкое, своевременное, обдуманное решение оставить поле битвы (переговоры), осторожная подготовка путей отхода на запасные позиции и, вообще, обеспечение самой возможности искусного отхода. Стратагемное отступление есть действие, возвращающее свободу, которой вы были лишены в состоянии противоборства. Это предполагает наличие определенного мужества — мужества отступить, когда надо быть готовым до поры до времени нести крест побежденного.

Рассмотренные нами стратегемы при слабой позиции на переговорах главное внимание уделяют подрыву оппонентов изнутри, опираясь преимущественно на тактику неожиданных действий. При этом используются как приемы «красавицы», воздействующей на чувства политических оппонентов, так и парадоксальные действия, способные сбить с толку — «открытые городские ворота», «нанесение себе увечий», а иногда идет в ход и коварное «сеяние раздора».

Таким образом, при стратагемном подходе к переговорам побеждают головой, а не силой, это поистине состязание умов. В «Книге правителя области Шан» говорится: «Совершенномудрый, управляя людьми, должен непременно овладеть их умом и сердцами, и тогда он может использовать их силу».¹ При этом важно проявлять бдительность, уклоняться от столкновений с сильными оппонентами и стараться достичь победы с наименьшими издержками. Стратагемный подход на переговорах служит не только моделью поведения, но прежде всего способом познания, помогающим выйти из обыденных рамок, обусловленных требованиями повседневности, и обрести такой угол зрения, который позволяет с новой точки зрения открыть для себя и партнеров по переговорам уже известное и увидеть по-ново-

¹ Книга правителя области Шан. М., 1993. С. 195.

му уже знакомое. Стратегический анализ на политических переговорах можно использовать и в порядке защиты, и как орудие нападения, и как средство ретроспективного или перспективного анализа политических, дипломатических, экономических процессов. Другими словами, стратегии — это способ восприятия действительности, способ мышления и действия.

Контрольные вопросы

1. Каково значение первой стратегии на политических переговорах? Как можно интерпретировать ее название «Обмануть императора, чтобы он переплыл море»?
2. Как стратегии при слабой позиции подрывают оппонентов изнутри?
3. Как можно использовать вторую стратегию на политических переговорах? Почему ее часто называют стратегией «ахиллесовой пяты»?
4. Каковы основные правила использования стратегии «подставного лица» на переговорах?
5. Каким образом четвертая стратегия: «В покое ожидать утомленного врага» может быть использована для достижения успеха на переговорах?
6. В чем опасность использования пятой стратегии «Грабить во время пожара» на политических переговорах?
7. Почему шестую стратегию обычно называют «стратегией ложного маневра»?
8. Какие стратегии успеха на политических переговорах могут быть наиболее эффективными?
9. Почему стратегии при равновесии сил основное внимание уделяют созданию иллюзии силы?
10. Какие стратегии многосторонних переговоров являются наиболее эффективными?

Подготовка переговоров: выбор стратегии и тактики, искусство составления переговорного досье

*Умение предварительно готовиться —
это недооцененное искусство.*

Ф.Бэбьюли

Подготовка к переговорам закладывает прочный фундамент вашей переговорной позиции, и что самое главное — придает вам психологическую уверенность в своей компетентности на самих переговорах. Именно поэтому не стоит жалеть времени и сил на этап предварительной подготовки к переговорам: его можно сравнить с длительными репетициями театральной труппы перед премьерой спектакля. Также, как и в театре, длительная подготовка вовсе не исключает важной роли импровизации и спонтанных действий на самих переговорах, — но импровизации хороши лишь на подготовленной почве.

Процесс подготовки к переговорам включает, как минимум, следующее: изучить в деталях тему переговоров, обдумать политическую ситуацию вокруг переговоров, проникнуться ею, рассмотреть все возможные варианты предстоящего решения, навести подробные справки о политических партнерах и разработать концепцию переговоров с эффективной стратегией и тактикой, что должно быть зафиксировано в переговорном досье, включая четкие инструкции для всех членов делегации, а также обеспечить эффективную связь с общественностью. Помните предостережение Бенджамина Франклина: «Неудачно планировать — значит планировать неудачу».

В процессе подготовки к переговорам Р.Фишер и У.Юри выделяют два основных этапа:

- *стадия анализа*: сбор информации и диагноз ситуации вокруг переговоров;
- *стадия планирования*: разработка концепции переговоров и вариантов решения проблемы, определение основной стратегии и тактики.¹

Ф.Бэбьюли предлагает более детальное планирование подготовительного этапа, он выделяет пять основных стадий:

- Постановка задач, сбор информации;

¹ Фишер Р., Юри У. Путь к согласию. Или переговоры без поражения. М.: Наука, 1990. С. 31.

- Анализ позиции противоположной стороны и составление психологического портрета партнеров;
- Выбор стратегии и тактики, определение концепции переговоров
- Решение организационных вопросов: где, когда и как проводить переговоры;
- Самоподготовка: обретение уверенности в себе, выбор личной линии поведения¹

Этот план подготовки к переговорам представляется весьма логичным. Однако следует подчеркнуть, что на всех этапах необходимо совместить подготовку самих переговоров с разработкой плана информационной кампании, которая будет сопровождать переговоры, о чем будет подробно сказано в следующей главе. Причем необходимо иметь в виду, что максимальный эффект информационного сопровождения переговоров достигается в том случае, когда задолго до официального начала переговоров происходит «запуск» информационной раскрутки темы предстоящих переговоров в СМИ.

Начинать **первый этап** подготовки к переговорам (постановка задач, сбор информации) важно с всестороннего взвешенного анализа исходной ситуации. Прежде всего, следует четко определить свои приоритеты, продумать основные цели и задачи и оценить свои возможности. В анализ исходной позиции необходимо включить выяснение всей картины ожиданий общественности, групп давления и лиц, принимающих решение. Целью анализа исходной позиции является проникновение в суть истории отношений партнеров, их современного положения и перспектив развития отношений с учетом переговоров.

Ф.Бэбьюли предлагает на этом этапе продумать и последовательно осуществить следующие четыре шага:

- Первый шаг: осмысление своих потребностей, а не желаний.
- Второй шаг: расстановка приоритетов.
- Третий шаг :сбор информации.
- Четвертый шаг: анализ идеального, минимального и реалистичного проекта договора.

Несмотря на то, что ответственность за проделанный анализ несет руководство, в процесс обсуждения желательно включить как можно большее число предполагаемых членов делегации. Анализ исходных позиций можно начать с факторов успеха (поражения) прошлых переговоров — тех черт, ресурсов, знаний, навыков, возможностей и достижений, на основании которых предыдущие переговоры считались успешными (или неуспешными). Надо заметить, что это не требует непосредственных решений по поводу будущих переговоров: нужен лишь целенаправленный

¹ Бэбьюли Ф. Переговоры: мастер-класс. М., 2005.

поиск новой эффективной стратегии и тактики. В качестве метода работы можно порекомендовать, например, совместные обсуждения проблем с членами будущей делегации и экспертами.

Выясненные в результате совместного обсуждения факторы, способствующие успеху переговоров, создают основу для следующего этапа анализа исходных позиций. Важно собрать как можно больше информации по поводу предстоящей темы переговоров из имеющегося в наличии статистического, социологического или иного материала, а также путем анкетирования и интервьюирования ведущих экспертов. Эти сведения могут быть поданы как «жесткая» статистика, материалы для чтения или как «мягкие» сведения для оценок. Сведения из таких разных источников, как статистика, экономические и социальные показатели, могут считаться довольно объективными, поскольку они лишены субъективных оценок людей. Субъективные представления экспертов о проблеме решения также важно принимать во внимание, не смотря на их противоречивый характер. Анализ исходных позиций считается полным, если он содержит как жесткие, так и мягкие сведения.

В современном менеджменте единый анализ возможностей, опасностей, сильных и слабых сторон организации называется *анализом четырех полюсов (SWOT)*. Он делится на анализ внешних факторов (возможности и опасности) и внутренних факторов (сильные и слабые места). Такой подход можно с успехом использовать и в практике подготовки к переговорам.

В заключение первого этапа необходимо определить, как можно максимально улучшить наиболее выгодные для себе стартовые позиции на переговорах. Это может потребовать выполнения определенных предварительных условий: например, если переговоры начинаются в ситуации военно-политического конфликта, то в качестве предварительного условия можно потребовать прекращения военных действий или даже вывода военных сил со спорной территории. Такое случается весьма часто: напомним, например, что прекращение военных действий выдвигалось в качестве условия при урегулировании ближневосточного арабо-израильского конфликта в 2003г., когда принимался план «дорожная карта».

Иногда важно укрепить собственные позиции, привлекая влиятельных союзников или международных посредников для политической или финансовой помощи. Например, для разработки того же плана «дорожная карта» к переговорам в качестве международных посредников привлекались Россия, США, ЕС и ООН. Еще одним условием для укрепления стартовых позиций можно считать отказ от обсуждения определенных тем на переговорах и предложение конкретной повестки дня. Например, при обсуждении вопроса о ядерной программе Ирана в начале 2006 г., чтобы спасти Тегеран от международных сан-

кий, Москва предложила обсудить вопрос о создании совместного предприятия по обогащению урана на территории России и отказаться от передачи иранского ядерного досье в ООН.

Иногда для усиления позиций может оказаться важным также статус предполагаемых участников переговоров, чтобы повысить уровень принимаемых решений и результативность их исполнения, что тоже может быть выдвинуто в рамках предварительных условий. Но самым важным фактором укрепления стартовых позиций перед началом переговоров сегодня является начало информационной компании в СМИ. Эффект превентивного информационного наступления позволяет первыми обозначить нужный ракурс обсуждения темы в СМИ и развернуть общественную дискуссию в требуемом направлении. Иногда при этом важно «заглушить» и даже «переломить» выгодные для оппонентов аспекты рассмотрения проблемы, «занизив инфоповод» или включив программу «замуровывания», о чем будет рассказано в следующей главе.

На втором этапе подготовки переговоров (анализ позиции противоположной стороны и составление психологического портрета партнеров) важно собрать как можно больше информации о ваших партнерах. Прежде всего, следует вспомнить (если вы уже встречались прежде) или узнать, как происходили предыдущие переговоры ваших оппонентов, как они вели себя в переговорной ситуации. Это поможет вам представить, как ваши партнеры способны вести себя на предстоящих переговорах с вами.

Весьма важно постараться составить психологический портрет ваших оппонентов, подчеркивая при этом их коллегиальность или авторитарность в принятии решений, степень согласованности лидеров и экспертов, их интровертность или экстравертность, основные поведенческие модели и стили. На международных переговорах важно хорошо представлять культурные традиции ваших иностранных партнеров, особенности национального менталитета и национального стиля ведения переговоров.

Необходимо при этом ответить на следующие вопросы:

- Какими полномочиями обладают ваши партнеры при принятии решений? Нужно ли им согласовывать свои решения с другими, более высокими инстанциями?
- Каковы их основные приоритеты на переговорах? Какой идеальный, минимальный и реалистичный проект договора их может устроить?
- Насколько ваши партнеры компетентны в проблеме, которую предстоит решить?
- Есть ли в группе ваших партнеров по переговорам какие-либо разногласия?
- Как происходит у них обычно процесс принятия решений?

При составлении психологического портрета партнеров по переговорам можно воспользоваться методом известного психолога К. Юнга, который полагал, что психологический контакт с окружающими осуществляется на основе сочетания четырех факторов: логики, интуиции, ощущений и осязаний:

- Модель ST: *осязание и мысль*. Поведение базируется на логике и неопровержимых фактах
- Модель IT: *интуиция, идеи, мысли*. Поведение базируется не только на логике и неопровержимых фактах, но и на интуиции, поэтому все возможные варианты обдуманы и проработаны
- Модель IF : *интуиция, ощущения*. Поведение базируется на осознании общепринятых ценностей и норм, а не на реальных фактах
- Модель SF: *осязания, ощущения*. Поведение базируется на личных предпочтениях, логика и факты часто выносятся за скобки

На третьем этапе подготовки переговоров происходит выбор стратегии и тактики, определение концепции переговоров.

Стратегия переговоров представляет собой разработанную генеральную линию проведения переговоров, направленную на достижение поставленных целей. *Тактика переговоров* — это конкретные приемы достижения определенных задач на каждом из этапов переговоров. Особенно важно определить *концепцию переговоров, которая включает цели, выдвинутые предложения, официально заявленные позиции, стратегию и тактику предполагаемых действий, шкалу приоритетов участников переговоров и карту вопросов*.

Концепция переговоров может включать несколько альтернативных вариантов решения проблемы, причем сегодня эксперты рекомендуют иметь таких «запасных» вариантов как можно больше. Для оценки альтернативных вариантов в процессе их обсуждения следует опираться на единые объективные критерии:

- каково будет состояние проблемы по каждому варианту после ее решения;
- сколько времени и какие средства будут необходимы для осуществления каждого варианта решения;
- какие трудности и каким образом необходимо преодолеть при реализации каждого из проектов;
- как будет отражаться каждый вариант решения на состоянии политической ситуации в целом.

Если выбор решения в значительной мере определяется действиями партнеров в предполагаемой ситуации, при подготовке проекта решения может использоваться теория игр. В последние годы ученые все чаще предлагают использовать в процессе обсуждения альтернативных решений мозговой штурм. В книге финских специалистов по приня-

тию решений предлагается такое определение данного метода: «Мозговой штурм — это способ работы группы, при котором первоочередной целью является нахождение новых альтернативных вариантов решения в проблемной ситуации».¹ Наиболее выигрышный и эффективный вариант утверждается в качестве окончательного проекта решения.

Важным моментом подготовки к переговорам является также выбор стратегии и тактики, что зависит от целого ряда объективных и субъективных факторов. К числу основных объективных факторов относится сложившаяся ситуация вокруг переговоров, стартовые позиции участников, выявленная переговорная проблема, требующая решения. Субъективные факторы включают представления о процессе переговоров самих участников, переговорные ставки сторон, оценка личностного влияния и качества коммуникации на переговорах.

Основные переговорные стратегии и модели были рассмотрены в предыдущей главе. Хочется отметить, что выбор стратегии во многом предопределяет использование тактических приемов, которые в большинстве случаев тесно связаны с реализацией определенной модели переговоров. Однако существует целый ряд тактических приемов, которые не связаны напрямую ни с одной стратегией и могут использоваться в зависимости от меняющейся переговорной ситуации. Перечислим наиболее известные тактики, расположив их по шкале усиления конфронтационности:

- *тактика «милого друга» (или «горчичного зерна»):* максимально корректно и точно сформулировать свои предложения, попросить оппонента подумать и не отвечать на них сразу ;
- *тактика отсрочки (тактика Линкольна):* вначале не принимать ни аргументов, ни альтернатив, выдвинутых оппонентами, отложить на более поздний срок обсуждение основной темы и аргументацию собственной позиции, затем подчинить переговоры решению второстепенных проблем, переформулировав основную вопрос переговоров иначе;
- *тактика стратагем (создание стратагемной цепи):* акцент на смене плана дискуссии, опрокидывании позиций противника, использовании интеллектуальных ловушек, приемов сокрытия и маскировки истинных целей, направленных на то, чтобы победить противника его же средствами;
- *тактика принца Максимилиана (тактика цейтнота):* сделать акцент на точном расписании действий во время переговоров, никому не объяснять своих целей, поместить противника в атмосферу нехватки времени для действия, заставив его поверить в то, что имеется некая возможность успеть что-либо сделать или избежать опасности;

¹ Санталайнен Т. и др. Управление по результатам. М., 1993. С. 278.

- *тактика вины*: с возмущением атаковать «провинившегося» противника, потребовать объяснений, указав на все допущенные им ошибки, акцентируя внимание на всем размахе нанесенного ущерба и, одновременно, напомнить о важности переговоров и той политической миссии, в которой все собравшиеся призваны участвовать;
- *тактика Талейрана (разделяй и властвуй)*: разделить союзников, эксплуатируя их разлад, ревность и опасения, постепенно ослаблять их раздорами и интригами, не давая выступить единым фронтом, чтобы затем разбить поодиночке.¹

Помимо стратегии и тактики, важное внимание во время подготовки переговоров следует уделить составлению *карты вопросов*, которая поможет вам правильно вести диалог с партнерами на каждом этапе предстоящих переговоров. О том, как составлять карту вопросов, мы подробно останавливались в третьей главе.²

После того, как концепция переговоров будет окончательно утверждена, результаты всей предварительной подготовки суммируются в *переговорном досье*, куда входят все важнейшие документы, тексты основных выступлений членов делегации, предполагаемые соглашения, а также справочные материалы, подготовленные экспертами по всем аспектам предстоящих переговоров. Досье включает также наиболее важные официальные сообщения для публикации в СМИ.

На четвертом этапе подготовки происходит решение организационных вопросов: где, когда и как проводить переговоры, а также формируется состав делегации. Место и время переговоров выбираются с учетом самых разных политических, деловых и психологических обстоятельств.

Очевидно, что принимающая сторона всегда имеет преимущество определять не связанные протоколом нормы общения, включая традиции неформальных встреч, время суток, темп проведения переговоров, что в условиях социокультурных различий на международных переговорах может быть весьма серьезным психологическим преимуществом. Поэтому достаточно часто договариваются о попеременном проведении встреч на территории друг друга. Иногда для встречи может выбираться нейтральная территория или территория посредника, особенно в случае конфликтной ситуации.

Место встречи должно быть хорошо подготовлено, специально оборудовано и оснащено для предстоящих встреч необходимой мебелью и технической аппаратурой. Во время проведения переговоров партнеры, как правило, располагаются по обе стороны стола перего-

¹ Белланже Л. Переговоры. СПб., 2003. С. 70—71.

² См.: гл. 5, с. 45—46 настоящего издания.

воров, причем лидеры занимают место в центре друг напротив друга. Эксперты, с которыми руководитель делегации предполагает консультироваться во время предстоящих обсуждений, садятся рядом с ним. Справа от руководителя делегации — наиболее важное место, здесь обычно садится главный эксперт (или советник), слева садится переводчик. Для избежания конфронтации эксперты не рекомендуют партнерам по переговорам садиться за прямоугольный стол, чтобы избежать «оппозиции», а использовать круглый стол.¹

Самыми важным организационными моментами являются определение повестки дня, регламента и уровня переговоров. Если при определении повестки дня встречаются серьезные разногласия, то повестка дня принимается свободной, чтобы каждый партнер во время переговоров мог внести на обсуждение тот вопрос, который считает нужным. Иногда не только повестка дня, но даже название переговоров может вызвать дискуссии, поскольку это предполагает определенный политический акцент и априорно выделенный ракурс обсуждаемых проблем.

Формируя делегации, партнеры по переговорам обычно договариваются о приблизительно равном количестве членов с каждой стороны. Однако важное значение имеет также уровень переговоров и число обсуждаемых вопросов, что предполагает привлечение определенного круга экспертов и сопровождающих лиц. С самого начала следует четко определить функции каждого члена делегации на переговорах: одни должны работать в группе по конкретным вопросам; другие — поддерживать и развивать связи с общественностью, третьи — информировать по наиболее важным вопросам партнеров по переговорам; четвертые — работать со СМИ, с неправительственными организациями, пятые — вести документацию. При этом нецелесообразно чрезмерно расширять состав делегации, поскольку слишком большое количество присутствующих затрудняет деловые коммуникации на переговорах.

На пятом этапе следует уделить внимание психологической самоподготовке: обретению уверенности в себе, выбору личной линии поведения.

После того, как вы составили для себя психологические портреты ваших партнеров по переговорам и разработали стратегию и тактику ведения переговоров, важно задуматься над личной линией поведения, постараться обрести уверенность в себе перед предстоящей встречей с партнерами.

Здесь вам пригодятся советы Дейла Карнеги и Николаса Бутмена о том, как обрести уверенность в себе и влиять на людей в процессе деловых коммуникаций. На этих проблемах мы подробно останавливались в главе, посвященной культуре общения.²

¹ Бэзьюли Ф. Указ. соч. С. 72—73.

² См.: гл. 3, с. 49—52 настоящего издания.

Хочется добавить, что самое главное в психологической самоподготовке к переговорам — умение преодолеть стресс, чувство беспокойства, которое естественно одолевает каждого перед серьезными деловыми встречами. Весьма важно научиться держать свои чувства под контролем и настроиться на спокойный деловой тон предстоящих переговоров. Помните также совет Роберта Холмса: «Есть очень простой и верный способ узнать, кто выиграет переговоры: тот, кто дольше держит паузу».

Американские специалисты по переговорам Дж. Ниренберг и Ирэн С. Росс считают, что умение контролировать атмосферу переговоров является главным ключом к успеху. Они рекомендуют создать *мантру переговоров* или *разработать формулы самовнушения*, которые помогут вам восстановить ваше спокойствие на переговорах. Для этого используйте следующий алгоритм:

- Попробуйте спрогнозировать возможные психологические угрозы со стороны ваших партнеров и найти им психологическое противодействие: например «Моя уверенность в своих силах будет действовать умиротворяюще на моих партнеров».
- Придумайте формулу для противодействия своим главным психологическим недостаткам во время переговоров: например «Я буду держать себя в руках», «Я не стану раздражаться по пустякам», «Я буду контролировать позитивную атмосферу и достигнуть своей цели».
- Определите, какие главные негативные эмоции вы испытываете и создайте противодействующую им мантру: например, если вы паникуете, скажите себе «Я спокоен, я могу это сделать».¹

Таким образом, процесс подготовки к переговорам должен создать у вас ощущение собственной компетентности и психологической уверенности. Джон Ф. Кеннеди очень точно заметил: «Давайте никогда не будем вести переговоры из страха. Но давайте никогда не будем страшиться вести переговоры».

Контрольные вопросы

1. Какова роль этапа предварительной подготовки к переговорам?
2. Как наиболее рационально планировать подготовку к переговорам?
3. Из чего состоит хорошо подготовленное переговорное досье?
4. Какие организационные вопросы перед началом переговоров являются самыми важными?
5. Почему необходим этап психологической самоподготовки к переговорам?

¹ Ниренберг Дж., Росс И. С. Секреты успешных переговоров. М., 2006. С. 41.

Глава 6

Проведение международных переговоров

Можно быть только первым, а второй — это лишь первый из проигравших.

Ники Лауда

Среди современных исследователей нет единодушия в вопросе о том, какие стадии можно выделить в процессе проведения переговоров. Многие авторы предлагают весьма условное деление: например К.Селлих и С.Джейн обозначают начальные стадии (первое предложение, обсуждение, уступки), и завершение переговоров (окончательно предложение, подведение итогов). Дж.Ниренберг и Ирэн С.Росс вообще отказываются от попыток моделирования переговорного процесса, сосредоточившись на обсуждении основных принципов ведения переговоров.

Действительно, каждые переговоры по-своему уникальны, у них своя, особая повестка дня, свои проблемы и методы их решений, и в этом смысле невозможно предложить одну единственную универсальную модель переговорного процесса. Более того: с момента встречи за столом переговоров каждый партнер вправе вносить принципиально новые предложения, и любой такой непредсказуемый «ход» требует и осмысления, и ответных действий, что способно «переиграть» всю структуру переговоров заново. Однако предварительное моделирование переговорного процесса также имеет свои преимущества: имея представление об «идеальной карте переговоров», вы будете более уверенно чувствовать себя за столом переговоров, держа в руках символическую «нить Ариадны».

Ф.Бэγγюли предлагает достаточно подробный план ведения переговоров, выделяя четыре основных стадии:

- Начало переговоров: обмен мнениями, первые предложения.
- Дебаты.
- Зона конкретных предложений.
- Заключительный этап: принятие решений и завершение переговоров.¹

Этот план представляется весьма логичным. Подчеркнем, что начало официальных переговоров совпадает с пиком информационной кампании, когда все действия партнеров за столом переговоров ак-

¹ Бэγγюли Ф. Переговоры: мастер-класс. М., 2005. С. 112.

тивно комментируют СМИ, стараясь «повернуть» общественное мнение в ту или иную сторону. Поэтому «подача позиции» на переговорах должна быть четко согласована с определенными комментариями в СМИ, чтобы иметь необходимый информационный резонанс.

Начало переговоров, первая встреча с партнерами имеет важное психологическое значение. Ритуал приветствия на международных переговорах может быть разным, в зависимости от культурных традиций партнеров. Если в России и странах Запада устное приветствие сопровождается пожатием руки, то во многих странах Азии, в Японии, рукопожатие не принято. Следует также помнить о том, что восточные культуры весьма формальны в отношении статуса и титулов членов делегации. Если на Западе деловые партнеры обычно просто называют друг друга по имени, то в странах Востока следует более точно упоминать титулы и звания.

Эксперты рекомендуют:

- Заходить в помещение, освободив вашу правую руку от бумаг и вещей;
- Не заставлять себя ждать при рукопожатии;
- Пожимать руку быстро и уверенно, не переводить рукопожатие в захват;
- Открыто, естественно улыбаться;
- Свободно, без напряжения поддерживать зрительный контакт.¹

Позитивный настрой, достойное поведение и солидный имидж на начальном этапе переговоров значат особенно много. Помните остроумный афоризм Джеффри Чосера: «Этот достойный торговец вел себя настолько мудро и осмотрительно, что никто и не догадывался о том, как велики его долги».

Очень многое на первом этапе переговоров зависит от *первого предложения*. Кто его сделает? Вы или ваши партнеры?

Если вы полагаете, что следует взять инициативу в свои руки, необходимо сделать это первыми. Очень важно, чтобы первое предложение *вызвало интерес ваших партнеров, было достаточно ясным и в то же время гибким*: оно должно оставлять пространство для маневра. В то же время *первое предложение не должно содержать уступок и быть вполне реалистичным*.

При этом следует внимательно выслушать ответ ваших партнеров, а если они не готовы ответить вам — следует оставить им время на обдумывание.

Заметим, что на переговорах партнеры, как правило, никогда не «открывают карты» полностью: что-то всегда остается недоговорённым или сознательно замалчивается. При всей уникальности каждой

¹ Бэбьюли Ф. Указ. соч. С. 114.

переговорной ситуации, психологически правильно для создания атмосферы сотрудничества начать при подаче позиции с подчёркивания общих моментов. Однако мотивы участников переговоров могут быть самыми разными: иногда партнеры приходят на переговоры не только без серьёзного намерения договариваться, но, наоборот, — с целью избежать соглашения. В этом случае происходит откровенное подчеркивание разногласий и закрытие позиций.

Но в большинстве случаев партнеры все-таки стремятся договориться, поэтому на первом этапе вносятся и обосновываются предложения каждой из сторон, выдвигаются аргументы в их поддержку. Предложения важно достаточно четко сформулировать, чтобы партнеры могли хорошо осознать ваши приоритеты и уточнить выдвинутые требования. Постепенно происходит взаимное уточнение «образа» партнёра, ведётся работа по определению зоны возможного компромисса. В результате стороны могут наметить переговорную область, в рамках которой будут проходить дискуссии на следующем этапе, чтобы обозначить рамки возможного соглашения.

На втором этапе переговоров происходит активное обсуждение выдвинутых предложений и в ходе полемики выясняются наиболее приемлемые варианты решения проблем. Здесь вам пригодится *карта вопросов*, заготовленная в вашем переговорном досье. Выдвигая аргументы в пользу своей позиции, используйте *правила теории аргументации и риторики*. В пылу полемики старайтесь не забывать о том, что на этом этапе особенно важно *контролировать атмосферу* переговоров. Постарайтесь сохранять спокойствие и остаться дружелюбными на всех этапах дискуссии. Возможно, в этом вам помогут *формулы самовнушения или мантры*, которые вы подготовили заранее. *Умейте держать паузу*.

Успешность этого этапа во многом зависит от эффективности информационной поддержки, сумевшей (или не сумевшей) склонить общественное мнение в нужную сторону. Если удалось получить решающее информационное преимущество над оппонентами, то и за столом переговоров аргументы будут выглядеть более весомыми и значимыми. Необходимо иметь в виду, что на этом этапе возможен «вброс» в СМИ компромата, раскрутка «сенсаций» и скандалов вокруг участников переговоров, что способно значительно осложнить полемику и даже «переломить» общественные настроения.

Иногда излишний размах полемики заводит переговоры в тупик. Естественное течение переговоров приостанавливается, возможен даже перерыв в работе, чтобы участники могли заново переосмыслить происходящее, провести консультации внутри своих делегаций, связаться с центром. Во время перерыва важно задействовать неофициальные встречи с партнерами, чтобы обсудить в неформальной обстановке

новке возможные пути выхода из кризиса. Здесь могут пригодиться заготовленные заранее альтернативные варианты переговорного решения. Весьма важно также использовать продолжение дискуссии в СМИ для укрепления своих позиций.

Третий этап — зона конкретных предложений. Необходимо помнить о том, что границы этой зоны колеблются между самым высоким, самым низким и реалистичным решением вашей задачи на переговорах. Как правило, ваше первое предложение, сделанное на начальном этапе, находилось на границе между самым высоким и реалистичным решением. На этапе обсуждения вы выяснили для себя, насколько ваши интересы пересекаются с интересами ваших партнеров, и теперь можете уточнить ваши конкретные предложения, приближаясь к реалистичному решению проблемы.

Эксперты предлагают целый ряд *тактических приемов*, позволяющих найти вариант взаимоприемлемого решения:

- *Фрагментация*: разбить проблему на более мелкие составляющие;
- *Поиск альтернативных решений*;
- *Что, если...?*: обсуждение принципиально нового предложения;
- *Обходной путь*: отложить «на потом» самое сложное;
- *Готовность и желание*: воспользуйтесь этими словами при обсуждении предложений ваших партнеров, это поможет улучшить взаимопонимание;
- *Взаимные уступки*;
- *Периодическое подведение итогов*: стремление подчеркнуть ваш прогресс в решении проблемы;
- *Поддержка оппонентов в момент отступления*: если партнеры готовы вам уступить не следует торжествовать и злорадствовать, напротив, психологически помогите им в этом. Подчеркните достоинства ваших партнеров. Скажите о мудрости и смелости ваших партнеров. Преуменьшите свои собственные достоинства.

Не делайте никаких выигрышных комментариев в свою пользу.¹

Особого внимания заслуживает *вопрос об уступках*. Прежде чем пойти на уступки, целесообразно уточнить у партнеров, какие именно стороны вашего предложения для них особенно не приемлемы. Это поможет вам найти минимальную формулу уступки, несколько переформулировав свое первоначальное предложение.

Весьма важным является вопрос об обоюдности уступок, о соблюдении принципа «услуга за услугу». Например, на арабском Востоке уступки — неотъемлемая часть любых переговоров, здесь этот прин-

¹ Бэбьюли Ф. Указ. соч. С. 137—138.

цип традиционно соблюдается. Весьма чувствительны к уступкам японцы и китайцы, они также традиционно склонны уступить в ответ. Но не стоит ожидать от западных партнеров уступок в ответ на ваше отступление. Как точно заметил известный американский специалист по переговорам Честер Ли Каррас: «В бизнесе вы получаете не то, чего заслуживаете, а только то, о чем вам удалось договориться».

Если стороны постепенно приближаются к определению возможных рамок соглашения, решающее значение приобретает выработка компромиссного решения, которое в большинстве случаев является результатом процесса взаимных уступок. В целом можно выделить четыре основных формы компромиссных решений:

- компромисс как раздел сфер интересов сторон путем некоторого отступления участников от начальных целей;
- компромисс как поиск равновесия между выгодой и потерями для каждого из партнеров по переговорам;
- компромисс как возмещение убытков или компенсация, что расширяет поле переговоров и сообщает им конструктивный и, одновременно, созидательный характер;
- компромисс как определение новации в совместных действиях или заявлениях, что несколько изменяет проблему переговоров и намечает тем самым условия для положительного решения разногласия.

Мудрая итальянская пословица гласит: «Лучше потерять седло, чем лошадь». Если компромисс найден, стороны подходят к заключительному, четвертому этапу переговоров.

На четвертом, завершающем этапе вы входите в зону «окончательного предложения». Прежде чем выдвинуть ваше окончательное предложение, эксперты рекомендуют для достижения оптимального числа договоренностей использовать следующие тактические приемы:

- *Подведение итогов*: обязательно по всем пунктам повестки дня.
- *Пересмотр ранее встававших вопросов*: те наиболее сложные вопросы, которые вы на предыдущих стадиях откладывали, теперь следует вновь обсудить, используя позитивный опыт, который вы приобрели во время переговоров и, возможно, ваши ставшие более доверительными отношения с партнерами.
- *Уступки*: на этом этапе могут вывести переговоры из тупика. Важно сделать их обоюдными, в интересах обеих сторон
- *Золотая середина*: ваше предложение, которое выглядит как промежуточное решение между двумя прозвучавшими альтернативными предложениями — иногда также выход из тупиковой ситуации
- *Альтернативы* — то или это: выдвинуть два равных, но абсолютно разных альтернативных предложения.

- *Пакет предложений.*
- *Новые идеи и предложения:* рискованный шаг, который может погубить достигнутые уже ранее соглашения. Но иногда он необходим, чтобы вывести переговоры из тупика.¹

Когда все возможные варианты обсуждения вопросов исчерпаны, вам предстоит сделать партнерам *ваше окончательное предложение*. Весьма важно подчеркнуть в диалоге с партнерами, что это предложение — последнее, и вы ждете ответа «да» или «нет». Иногда это лучше сделать в письменной форме, чтобы подчеркнуть важность происходящего. Ф.Бэбьюли не без юмора советует сопроводить окончательное предложение словами: «Мы уступили гораздо больше, чем намеревались». Всегда ли подойдет эта фраза? Наверное, нет. Но в любом случае важно подчеркнуть, что вы много поработали, прежде чем удалось достичь договоренностей, и поблагодарить партнеров.

Если ваше предложение принимается, вам предстоит быстро оформить протокол. Письменное соглашение должно быть *ясным, лаконичным, предельно точно отражать суть договоренностей. Желательно точно указать сроки исполнения взаимных договоренностей и определить меры по расторжению договора*. Не забывайте при этом известный афоризм «железного канцлера» Германии Отто фон Бисмарка: «Если вы говорите о том, что в принципе согласны на какую-то вещь, то это значит, что вы не имеете ни малейшего намерения осуществить ее на практике». Именно поэтому так важен письменный итоговый документ.

Обратим внимание, что после подписания договоренностей и официального завершения переговоров, еще некоторое время продолжается информационная кампания, поскольку то, какое влияние окажут принятые решения на мировое общественное мнение во многом зависит от эффективного информационного освещения переговоров в мировых каналах коммуникаций.

Контрольные вопросы

1. В чем специфика разделения процесса переговоров на этапы?
2. Каковы наиболее важные вопросы, которые необходимо решить на каждом этапе переговоров?
3. Каким должно быть ваше первое предложение на переговорах?
4. Что такое зона конкретных предложений?
5. В чем специфика выделения окончательного предложения?
6. Какие тактические приемы используются на каждом этапе переговоров?

¹ Бэбьюли Ф. Указ. соч. С. 161—162.

Глава 7

Использование новых информационных технологий на переговорах

7.1. Особенности связей с общественностью на международных переговорах

*Трех враждебно настроенных газет следует
бояться больше, чем тысячи штыков.*

Наполеон

Борьба за общественное мнение — центральный нерв современной политики и сферы бизнеса, поэтому использование самых современных подходов в этой области весьма важно. Благодаря эффективным технологиям связей с общественностью на международных переговорах их участники получают возможность отстаивать свой позитивный имидж за рубежом.

Установление эффективных связей с общественностью — неотъемлемая часть современного стиля международных переговоров. Связи с общественностью на международных переговорах могут охватывать следующие основные направления:

- формирование общественного мнения внутри страны и за рубежом по поводу важнейших проблем переговоров;
- влияние на динамику общественных настроений;
- позитивное освещение деятельности «своей» делегации и укрепление имиджа ведущих политических лидеров;
- формирование позитивного имиджа страны (политической партии, организации — в зависимости от уровня переговоров);
- продвижение важнейших политических идей в каналах коммуникаций;
- информационное влияние на политическую позицию партнеров по переговорам;
- влияние на «повестку дня» мировых каналов массовых коммуникаций.

Сегодня известно множество самых разных интерпретаций понятия «public relations», специалисты насчитывают их свыше 500. Институт общественных отношений (IPR) в Великобритании принял следующее определение этого понятия: «public relations» — это планируемые продолжительные усилия, направленные на создание и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между организацией и ее общественностью.¹ Многие эксперты считают, что лучшее из ныне существующих определений содержит Мексиканское заявление, с которым выступили представители более чем 30 национальных ассоциаций PR в августе 1998г. в Мехико: «public relations» — это искусство и наука анализа тенденций развития общественных отношений, а также выдача рекомендаций руководству организаций и осуществление программ действий в интересах и организаций и общественности.

При всем разнообразии интерпретаций понятия «связи с общественностью», отметим, что для понимания их роли в ходе переговоров наиболее подходит следующее определение: *связи с общественностью — это искусство и наука достижения гармонии посредством взаимопонимания, основанного на своевременной информированности всех участников переговоров и общественности.*

Главным направлением PR-сопровождения переговоров является обеспечение руководства делегацией необходимой информацией о состоянии общественного мнения. Основными средствами деятельности является открытое общение путем личных контактов и с помощью СМИ, а также организация необходимых исследований. Специалисты по «public relations» могут выступать в роли советников руководителей делегации на переговорах и в качестве посредников, помогающих руководителям перевести поставленные на переговорах цели и задачи в разумную и приемлемую для общественности политику. В конечном счете «public relations» на переговорах призваны обеспечить гармонию политической, деловой и общественной деятельности.

На международных переговорах деятельность специалистов по связям с общественностью обладает определенной спецификой, поскольку они должны учитывать состояние общественного мнения как внутри своей страны, так и за рубежом. Такой широкий охват международной аудитории требует очень высокой квалификации и предполагает особую постановку профессиональных целей. Здесь на первый план выходит несколько основных направлений:

- изучение сложного спектра общественного мнения по проблеме переговоров, дифференциация различных ожиданий со сто-

¹ Цит. по: Блэк С. Паблик рилейшнз. Что это такое? М., 1990. С. 15.

роны общественности внутри страны и за рубежом; определение лидирующих тенденций в области развития общественного мнения;

- выработка рекомендаций для руководства делегации на переговорах и проведение необходимых мероприятий, направленных на удовлетворение наиболее значимых ожиданий со стороны общественных кругов с целью оказания влияния на динамику общественных настроений;
- предотвращение возможных конфликтов и недопонимания в работе с общественностью;
- установление и поддержание двусторонних контактов с разными общественными группами и их лидерами;
- улучшение отношений внутри делегации и создание общей атмосферы доброжелательности вокруг переговоров;
- повышение эффективности работы делегации на переговорах;
- создание положительного образа политических лидеров и страны (партии, организации — в зависимости от уровня переговоров) в сознании широкой общественности.

Таким образом, в основе успешной деятельности специалистов по связям с общественностью лежит умение наладить эффективные коммуникационные контакты с отечественными и зарубежными средствами массовой информации, а также с политическими лидерами и представителями общественности. Несомненно, такой профессиональный подход к проблеме эффективного общения на международных переговорах способен принести успех любому мероприятию.

7.2. Основные принципы организации информационной кампании

Крупные международные переговоры сегодня сопровождаются специальными информационными кампаниями. Понятие «информационная кампания» позволяет отличить единичные действия и спонтанные информационные акции от комплексных, заранее запланированных и согласованных действий в сфере деловых коммуникаций по определенной программе. Главной причиной проведения информационной кампании является необходимость информационной поддержки основных целей организаторов международных переговоров.

Цели информационной кампании на международных переговорах могут быть представлены в виде следующего алгоритма:

- постепенное расширение зоны информации вокруг темы переговоров;

- придание теме переговоров четкого оценочного содержания в интересах организаторов переговоров;
- целенаправленное воздействие на формирование определенного общественного мнения вокруг темы переговоров;
- целенаправленное информационное воздействие на партнеров по переговорам с целью корректировки их позиции;
- изменение общественного мнения в пользу поддержки позиции «своей» делегации на переговорах.

Таким образом, *информационная кампания на международных переговорах представляет собой заранее спланированный комплекс взаимосвязанных коммуникационных мероприятий, направленных на обеспечение конкретных целей организаторов переговоров путем целенаправленного воздействия на общественное мнения и позиции партнеров по переговорам.*

Не секрет, что средства массовой информации сегодня стали главным инструментом формирования общественного мнения в мировой политике: «СМИ фактически контролируют всю нашу культуру, пропуская ее через свои фильтры, выделяют отдельные элементы из общей массы культурных явлений и придают им особый вес, повышают ценность одной идеи, обесценивают другую, поляризуют таким образом все поле культуры. То, что не попало в каналы массовой коммуникации, в наше время почти не оказывает влияния на развитие общества».¹

Эксперты сегодня выделяют несколько основных этапов при организации информационных кампаний.

На первом этапе происходит анализ обстановки, проводятся необходимые исследования и осуществляется постановка основной задачи кампании.

Здесь решаются вопросы с определением предполагаемых сроков кампании, ее ресурсов, а также происходит согласование структуры информационной кампании с программой переговоров. Важное значение имеет анализ общей политической ситуации вокруг предполагаемых переговоров, определение состояния общественного мнения внутри страны и за рубежом по поводу предполагаемой темы переговоров, контент-анализ СМИ за последний период времени.

На втором этапе начинается разработка программы, отбор каналов массовых коммуникаций, выбор техник воздействия, определение публики, планирование бюджета.

На этом этапе решаются важнейшие организационные задачи: выбираются конкретные каналы СМИ, обладающие ключевым влиянием в области темы переговоров, решается вопрос о публикации пред-

¹ Моль А. Социодинамика культуры. М., 1973. С. 58.

полагаемых докладов и выступлений участников, планируется сюжет информационных вестей, определяется необходимая частота упоминаний в СМИ темы переговоров, решается вопрос с аккредитацией журналистов на переговорах, выбираются определенные техники воздействия на общественное мнение.

На третьем этапе происходит осуществление намеченной программы, «раскрутка» темы.

Необходимо иметь в виду, что оптимальный срок раскрутки темы переговоров в зависимости от их уровня — от одного до двух месяцев. В течение этого срока общественность должна быть соответствующим образом подготовлена к восприятию темы переговоров в нужном ракурсе. Как отмечает Г.Почепцов, «реальное событие только тогда существенно, когда о нем широкой публике рассказали средства массовой информации».¹ Для этого в публичный дискурс постепенно вводятся сообщения, подогревающие интерес публики к будущей теме переговоров. Задача состоит в том, чтобы «переломить» общественные настроения в пользу инициаторов переговоров, заранее сформировать определенную повестку дня, при этом «заглушив» негативные альтернативные информационные источники.

Эксперты считают, что для «прободения» информационного шума тема переговоров должна быть концептуально оформлена в виде стрелы: ясный заголовочный комплекс и стройное «тело» текста, тематически расширяющееся, детализируемое к концу (схема «перевернутой пирамиды»)². При этом важно, чтобы тема эмоционально затрагивала массовую аудиторию: только в этом случае удастся достичь максимального информационного эффекта.

Тема переговоров считается «раскрученной», если ее подхватили ведущие СМИ, при этом тема «резонирует», «держится на первых полосах», «начинает жить своей жизнью» и даже «зарабатывает обратную связь». Для убедительности представленных позиций, важное значение отводится приданию исторических аналогий, фиксированию внимания на определенных исторических подробностях, которые подтверждают объективность политических целей, привлечение мнений влиятельных общественных деятелей, которые поддерживают данное политическое решение.

В период прохождения самих переговоров осуществляется информационная атака или фаза активных действий на информационном рынке, особенно в новостной информации СМИ. При этом особое внимание привлекается к подаче эксклюзивной информации с места проведения переговоров, а также к сенсационным заявлениям участ-

¹ Почепцов Г.Г. Имиджмейкер. М., 2003. С. 74.

² Миронов А.С. Раздувай и властвуй. М., 2001. С. 186.

ников переговоров, а иногда и к сообщению компрометирующих сведений о партнерах (если этого требует ситуация).

В этот период эффективны приемы «дробления» темы на яркие осколки и острые фрагменты, утечка эксклюзивной информации, проведение темы сквозь несколько циклов вращения, чтобы ее «подхватили» не только центральные, но и региональные СМИ, повторяя основные сюжеты.

На четвертом этапе осуществляется информационное прикрытие, оценка результатов кампании, основные выводы.

Задача информационного прикрытия после завершения переговоров состоит в том, чтобы скрыть персональную заинтересованность инициаторов переговоров в достижении поставленных целей и создать эффект максимальной объективности освещения событий на переговорах, чтобы затянувшиеся дискуссии вокруг темы переговоров не повернули острие кампании против самих инициаторов («эффект бумеранга»). Для этого делается акцент на более нейтральных сюжетах, убирается полемика из информационных сообщений. Иногда результаты уже проведенной кампании становятся основой для «раскрутки» новых тем, что позволяет плавно перевести общественный интерес в новое русло.

Эксперты подчеркивают, что тот, кто раньше партнеров по переговорам сделает выводы, устраивающие общественность, оказывается в выигрыше: в определенном смысле он сам объявляет себя победителем. Однако помимо этого, важно в заключение кампании действительно подвести итоги и выяснить: удалось ли реально достичь поставленных целей, какие были допущены ошибки и как их можно было бы исправить. В этом — залог успеха будущих информационных кампаний.

Специалисты по связям с общественностью совсем недавно отказались от приемов «жесткой» пропаганды, предполагающей выраженную агрессивную тональность комментариев, «хлесткие» замечания в адрес оппонентов, откровенные технологии упрощения информации, «вдалбливающие» повторения. Все эти грубые «геббельсовские» приемы в условиях демократии недостаточно эффективны. Как отмечает известный французский имиджмейкер Ж.Сегела, «реклама, замаскированная под объективную новость... «стреляет» лучше, чем целая серия заказных публикаций».¹

Именно поэтому *современные мягкие информационные технологии* делают акцент на регулировании интенсивности раскрутки темы, на том, как отбираются сюжеты, кто дает интервью, какие задаются вопросы, что выносится на первый план, а какие моменты «сглажива-

¹ Сегела Ж. Национальные особенности охоты за голосами. Так делают президентов. М., 1999. С. 71.

ются». Вместо того, чтобы прямо высказывать нужную точку зрения, действуют скрытно, отбирая, выделяя и подавая отдельные элементы информации.

Использование мягких технологий предполагает, прежде всего, формирование информационной повестки дня. Теория информационной повестки дня (ИПД) появилась еще в 1950-е годы. Б.Берельсон сформулировал основную идею этой концепции весьма однозначно: определенные виды коммуникации, привлекая внимание аудитории к определенным темам, способны оказывать определенное информационное воздействие. Современные исследователи отмечают, что такое однозначное понимание влияния ИПД на аудиторию не соответствует реальности.¹

Действительно, установление ИПД никогда не бывает сознательным волевым актом: оно возникает на пересечении усилий различных СМИ, государства, других политических институтов и подвержено воздействию неконтролируемых событий и внезапных кризисов. Первоначально кампания по подготовке ИПД порождает волну ожиданий общественности, но затем позитивная направленность этой волны может исчезнуть при любой неудаче. Поэтому сегодня установление ИПД понимается, прежде всего, как конкуренция СМИ за внимание аудитории с помощью правильно установленной сетки вещания.

При этом нереализованные ожидания аудитории могут формировать негативное поле ИПД, в которое постепенно начинают втягиваться все новые и новые темы, что неминуемо ведет к кризису ожиданий. В случае появления в эфире какой-то неожиданной новости, нарушающей комплекс ожиданий, также возникает информационный стресс, разрушающий первоначальный замысел ИПД. Но при всех отмеченных сложностях и нюансах, ИПД все-таки может достаточно эффективно использоваться при освещении переговоров. Например О. Добродеев — один из бывших руководителей ВГТРК, считал основой работы на телевидении способность вычленять главную новость дня и беспрепятственно ее освещать.²

Несмотря на мягкость новых информационных технологий, они, несомненно, используют прием манипуляции общественным сознанием. Напомним, что слово «манипуляция» имеет корнем латинское слово *manus* — рука (*manipulus* — пригоршня, горсть, от *manus* и *pule* — наполнять). В «Толковом словаре русского языка» С.И.Ожегова манипуляция интерпретируется как «сложный прием действия над чем-нибудь при работе руками, а также проделка, махинация».³

¹ Дьякова Е.Г. Массовая политическая коммуникация в теории установления повестки дня: от эффекта к процессу // Полис. 2003. №3. С. 118.

² Лукьянова И. Человек-ящик // Профиль. 2000. № 11. С. 75.

³ Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. М., 1995, С. 334.

В словарях европейских языков это слово толкуется как обращение с объектами с определенными намерениями, целями (например, ручное управление, освидетельствование пациента врачом с помощью рук и т.д.). Именно отсюда произошло современное переносное значение слова — ловкое обращение с людьми как с объектами, вещами. Оксфордский словарь английского языка интерпретирует манипуляцию как «акт влияния на людей или управления ими с ловкостью, особенно с пренебрежительным подтекстом, как скрытое управление или обработка».¹

Специалисты по связям с общественностью подчеркивают, что вся публичная политика строится преимущественно на эмоциях: именно возбужденные эмоции являются проводником большинства манипулятивных воздействий. Наиболее часто эксплуатируются такие эмоции:

- потребность в любви и одобрении;
- чувство опасности;
- страх перед неопределенностью;
- престижные ценности;
- сексуальные инстинкты;
- чувство долга и справедливости;
- чувство вины.²

Следует подчеркнуть, что манипуляция — это скрытое воздействие, которое не должно быть замечено: если же попытка манипуляции вскрывается, становится известной, манипуляция обычно прекращается. Природа манипуляции раскрывается через двойное воздействие — вместе с посылаемым открыто сообщением манипулятор отправляет адресату «закодированный» сигнал, надеясь на то, что этот сигнал разбудит в сознании определенные, эмоционально окрашенные образы, которые нужны манипулятору. Следовательно, искусство манипуляции состоит в том, чтобы направить процесс воображения в нужное русло, чтобы человек не заметил скрытого эмоционального воздействия.

А.Н.Чумиков раскрывает механизм манипуляции с помощью средств массовой информации, выделяя три основных этапа информационного воздействия:

- на первом этапе формируется несистематизированный и масштабный информационный поток («информационный вал»), регулярно направляемый на избранные целевые аудитории;
- на втором этапе, когда доверие к разнообразным информационным материалам становится осязаемым, информация начинает носить выборочный, дозированный характер («сегментирование информационного потока»);

¹ Американская социологическая мысль. М., 1994, С. 261.

² Цуладзе А.М. Политические манипуляции или покорение толпы. М., 1999. С. 99.

- на третьем этапе происходит расширенный обмен информацией со «своими» субъектами информационного поля и ограничивается информационный поток для «чужих» («информационное партнерство», «информационная закрытость»).

В практике СМИ сегодня широко используются методы подсознательного воздействия, когда отношение общества к тем или иным проблемам, поднятым на переговорах, формируется с помощью стереотипных представлений, которые внедряются в поток новостей, автоматически вызывая в массовом сознании либо отрицательную, либо положительную реакцию на конкретное событие. Как отмечает С.Г.Кара-Мурза, в современном обществе грубое силовое принуждение все чаще заменяется на информационное психологическое принуждение.²

Средства массовой информации за многие годы отработали большое количество приемов для направленного подсознательно воздействия на общественное мнение, среди которых: *скрытое информационное внушение, семантическое манипулирование, информационное отвлечение, эффект «срочности» сообщений, создание резонанса, «драматизация» событий, «образ врага», формирование стереотипов, формирование мифов.*³

Важное значение в практике СМИ приобрел *метод семантического манипулирования*, который предполагает тщательный отбор и специальную компоновку понятий, вызывающих позитивные или негативные ассоциации, что позволяет эффективно влиять на восприятие информации. Например: мы стремимся создать сильную, процветающую Россию, они — оккупанты и поработители ; за нами — все прогрессивное человечество, за ними — олигархи и бандиты. Этот метод основан на четких ассоциациях и позволяет легко повлиять на человека в силу его сложившихся стереотипных убеждений.

Метод отвлечения используется журналистами, чтобы отвлечь аудиторию от одной информации и переключить ее внимание на другую тему, поданную в максимально сенсационном виде. Цель новой информации — создать отвлекающую альтернативу и снизить актуальность предыдущей информации . Как замечает С.Г.Кара-Мурза, сегодня политики и пресса постоянно меняют смысл слов и правила игры в зависимости от конъюнктуры.⁴

Эффективным методом внушения, который часто используется в современной журналистской практике, является создание *резонанса*.

¹ Чумиков А.Н. Политическое манипулирование// Политическая энциклопедия: В 2 т. М., 1999. Т. 1. С. 656.

² Кара-Мурза С.Г. Манипуляция сознанием. М., 2002. С. 165—166.

³ Грачев Г.В. Информационно-психологическая безопасность личности: состояние и возможности психологической защиты. М., 1998. С. 15—16.

⁴ Кара-Мурза С.Г. Указ. соч. С. 246.

При этом используется предрасположенность аудитории остро реагировать на различные расовые, национальные, религиозные ситуации: СМИ манипулирует националистическими стереотипами и негативными установками для провоцирования определенного восприятия темы переговоров в нужном русле. При этом часто используется механизм создания «*образа врага*», чтобы создать негативную общественную реакцию на определенную тему. В основе механизма заложена идея альтернативного образа — враг представляется непохожим на вас: он другой национальности, вида, умственных способностей, кроме того, он агрессивен и ничего хорошего от него ждать нельзя. При этом акцентируются только отрицательные черты, сведения о положительном утаиваются.

Широко известен также метод *формирования стереотипов*, которые эффективно управляют всем процессом восприятия информации. Психологически процесс восприятия включает определенную подгонку еще неизвестного явления под устойчивую общую формулу (стереотип). Поэтому пресса стандартизирует сообщение и особым образом «подводит» информацию под стереотип или общее мнение. Человек должен воспринимать сообщение без усилий и безоговорочно, без внутренней борьбы и критического анализа. С помощью стереотипов легко манипулировать сознанием человека, поскольку стереотип тесно связан с жизнедеятельностью общества в целом и конкретных групп людей в частности.

Специалисты по связям с общественностью отмечают, что в сознании жителей нашей страны сохранилась как стереотип «философия надежды», ориентация на идеальные образцы. С.Г.Кара-Мурза выделяет среди современных российских стереотипов идею «обделенного народа», «страх голода», стереотип «антигосударственности». ¹ У американцев существуют свои стереотипы: в них живет «американская мечта» об успехе простого человека, каждый мальчик мечтает стать президентом. Сегодня большинство исследователей указывают на связь стереотипов с гигантским влиянием СМИ, причем телевизионная информация выходит на передний план в формировании новых стереотипов. Например, современным российским стереотипом становится человек, ориентированный на мораль успеха, достижения, целеустремленный, рассчитывающий на свои собственные силы²

Достаточно эффективным методом СМИ является *мифотворчество*, при котором мифы внедряются в сознание, влияют на чувства и поведение людей. Новые мифы создаются с помощью ярких эмо-

¹ Кара-Мурза С.Г. Указ. соч. С. 509—535.

² Арутюнова Н.В. Образ реальности на телеэкране и избирательный процесс. М., 2003, С. 107.

ций, обращаясь к древним архетипам сознания. Например, «империя зла», «ось зла», «враги цивилизации», «враги демократии». Событие, истинность которого люди не имеют возможности проверить, кажется им правдоподобным на основе модели мифа, а истинные факты зачастую воспринимаются как небылицы. Быстрому распространению мифов способствует низкая информационная культура, склонность к некритическому восприятию действительности.

На международных переговорах важным методом влияния, позволяющим формировать общественное мнение является *имиджелогия или создание имиджей*. Имидж создается путем акцентирования определенных ассоциаций в образе политика или руководителя, он всегда связан с воображением. Имидж создает реальную социально-психологическую установку, определяющую поведение людей по отношению к лидеру. Формируя имидж лидеров в сфере бизнеса и политики, СМИ привлекают к нему внимание населения. Особенно запоминающимися выглядят яркие, оригинальные, даже эпатажные образы. Для того, чтобы образ не стал «затертым», СМИ периодически представляют его в несколько ином «свете», что часто вновь привлекает аудиторию.

Целый спектр современных информационных технологий направлен на то, чтобы управлять общественным мнением во время международных переговоров. Например, для того, чтобы «раскрутить» тему переговоров, используются обычно следующие «мягкие» манипуляционные приемы подачи информации в СМИ:

- *завышение инфоповода*: теме придается неоправданно высокий уровень сенсационности.
- *сладкий контекст*: публикуется серия репортажей, напрямую не связанных с фактом предстоящих переговоров, но с разных сторон «подающих» будущую тему переговоров как общественно актуальную.
- *воксполули*: «глас народа» — глас Божий.
- *закладывание шашек*: проводятся публикации на смежные темы, которые затрагивают отдельные аспекты предстоящих дискуссий на переговорах в нужном ракурсе, чтобы позже они «сдетонировали» вместе с темой переговоров.
- *анимация (оживление)*: попытка взглянуть на участников переговоров как на яркие личности, подчеркнув «человеческое, слишком человеческое» (Ф.Ницше).
- *канонизация фокус-группы*: освещение мнений участников специально созданной фокус-группы
- *фальшивая утечка*: ссылка на хорошо информированные анонимные источники..
- *кластеризация (членение)*: дробление темы переговоров на яр-

кие значимые «осколки», которые можно обсуждать отдельно, каждый раз обращаясь к новому социальному слою общества.

- *канонизация соцопроса*: ссылка на «правильно» проведенный социологический опрос.
- *пластиковый эксперт (говорящая голова)*: публикация авторитетного мнения влиятельного политика.
- *наш человек в толпе*: интервью со «случайными» прохожими на улице.
- *искусственный спутник* — любая знаменитость в фокусе обсуждаемых тем на переговорах.¹

Существует несколько специальных информационных приемов для «заглушения» мнения оппонентов, среди которых наиболее эффективными считаются: «занижения инфоповода»; использование «информационной какофонии» (окружение мнения оппонента смежными сюжетами); «цементирование» вражеской темы с помощью окружения ее безличными схемами и графиками разных экспертов с противоположными позициями, в которых обычный гражданин не в состоянии разобраться.

Таким образом, сегодня используется достаточно много эффективных информационных технологий, которые позволяют влиять на общественное мнение на международных переговорах в заданном направлении.

Контрольные вопросы

1. Каковы основные направления связей с общественностью на международных переговорах?
2. Почему сегодня придается особое значение установлению эффективных связей с общественностью на международных переговорах?
3. Каковы основные этапы информационной кампании на международных переговорах?
4. Как формируется концепция информационной кампании на международных переговорах?
5. Какие информационных технологии используются на международных переговорах?
6. Насколько эффективны, на ваш взгляд, методы подсознательного информационного воздействия?

¹ Миронов А. С. Раздувай и властвуй. М., 2001. С. 16—47.

Часть вторая

Национальный характер в зеркале международных переговоров

Национальный характер и национальный стиль партнеров по международным переговорам

Человек входит в человечество через национальную индивидуальность, как национальный человек, а не отвлеченный человек, как русский, француз, немец или англичанин.

Н. Бердяев

Сегодня за столом международных переговоров встречаются бизнесмены и политики из самых разных стран мира, значительно отличающихся своими культурными традициями и обычаями. Именно поэтому вопросы о том, какое влияние оказывают национальный характер и национальный стиль на процесс международных переговоров, весьма актуальны.

О роли и значении национального характера и менталитета в процессе коммуникаций ученые задумывались со времен античности. Еще древнегреческий философ Гераклит указывал на значение характера в понимании человека : «Этос человека — это его характер». Геродот, Гиппократ, Плиний пытались связать особенности национальных характеров с различиями климата, географических и исторических условий. В новое время, с развитием этнографии, исследователи начинают широко использовать этнографические аргументы для анализа национального характера. Ш.Монтескье, Д.Локк писали о «народном духе», который зависит от среды и климата.

Французский философ Г.Лебон утверждал, что самое яркое впечатление, вынесенное им из продолжительных путешествий по различным странам, — это то, что «каждый народ обладает душевным строем столь же устойчивым, как и его анатомические особенности, и от него-то и происходят его чувства, его мысли, его учреждения, его верования и его искусство»¹. Люди каждой цивилизации обладают, несмотря на различия их социального положения, общими чертами характера, составляющими бессознательное наследство от их предков. И с этой точки зрения, судьбой народов и культур руководят в го-

¹ Лебон Г. Психология народов и масс. СПб., 1995. С. 12—13.

раздо большей степени умершие поколения, чем живые: ими заложены основания цивилизации.

Писатели и ученые, исследовавшие феномен национального характера, подчеркивали, что общность чувств, идей, традиций, верований, созданная медленными наследственными накоплениями в рамках одной цивилизации, придает психическому складу народа определенное единство, большую прочность, созидательную силу. Именно она создала величие Рима в древности, великолепие Венеции в середине века, грозную мощь Британской империи в Новое время и «тихоокеанское чудо» в наши дни.

Мы говорим о русском характере, вспоминая выдающегося полководца Александра Суворова, о немецком государственном характере, вспоминая «железного канцлера» Германии Отто Бисмарка, об английском характере, вспоминая Уинстона Черчилля. Национальный характер — это отнюдь не метафора, это обозначение той особой установки души, которая определяет *энергетику нации*.

Современные исследователи недостаточно внимания уделяют феномену национального характера, концентрируя внимание на экономических и политических интересах нации, на ее военном потенциале. Но ни одно драматическое событие истории мы не сможем объяснить сухим языком позитивистской науки. Почему вооруженная самой современной техникой американская армия потерпела поражение в маленьком Вьетнаме и не может справиться с ситуацией Ираке? Как объяснить победу аятоллы Хомейни над могущественным иранским шахом? Почему процветающая Великобритания никакими силами не может решить проблему Ольстера, а Канада — проблему Квебека?

В каждой цивилизации от века к веку жрецы, законодатели и мудрецы, святые, еретики и революционеры, мистики, аскеты и пророки демонстрировали *личным примером* возможность моральной позиции в обществе. Очень часто они тем самым спасали свою культуру от гибели, утверждая: каждый человек способен на такой политический поступок, если будет следовать *внутренней установке души*. Национальный характер крепко спаян отраженным светом *памяти* всех перенесенных в истории утрат: племенем гражданских войн и революций, стихийных бедствий и лагерей смерти.

Французский психолог Серж Московичи справедливо заметил, что в национальном характере нет ничего героического или филантропического, напротив он обеспечивает своего рода гигиену духа и вообще существования цивилизации. Мы узнаем его по тональности жизни и по императиву: «Никогда не допускать недопустимого».¹ Только

¹ Московичи С. Машина, творящая богов. М., 1998. С. 514.

национальный характер способен объяснить нам, на что в конечном счете способен человек в каждой цивилизации, что он ответит, когда судьба рукой истории постучится в его дверь, и как он поведет себя в критической ситуации на переговорах.

Но как расшифровать национальный характер?

Известно, что каждая цивилизация развивает и культивирует в людях определенные личностные качества, и дети с раннего возраста усваивают эти культурные ценности благодаря социализации. Поэтому в зрелые годы, когда они садятся за стол переговоров, эти качества проявляются во многом подсознательно: ведь они вошли в плоть и кровь буквально «с молоком матери».

Нет большего контраста, чем противоположность холодных идеалов современной науки и ярких национальных характеров, созданных в процессе человеческой истории. Если мы хотим принять во внимание эмоциональный мир характера, мы не должны идти по пути теоретических идеалов знания, разумности и здравого смысла. Ироничный Федор Достоевский заметил в своих «Записках»: «Если бы все в мире происходило разумно, то ничего не происходило бы вовсе». Мир национальных характеров — это мир поступков, вызвавших настоящие драмы в истории цивилизаций. Здесь нужна особая шкала оценок, которую Макс Вебер определил как шкалу «рациональности по ценности».

Национальный характер каждого народа создан высоким эмоциональным напряжением духа, выковавшим политические ценности цивилизации. С помощью обостренных эмоциональных реакций — горя, отчаяния, ликования и восторга — человек политический преодолевал те могучие силы зла, которые угрожали ему на пути политической истории. В течение многих столетий он сражался и умирал за свою землю, которая была для него воплощением политического идеала. Поэтому национальный характер нам никогда не измерить разумом, но его можно понять через эмоциональный опыт. А в эмоциональном мире — согласимся с Джоном Дьюи, — вещи острые, трагичны, прекрасны, забывны, спокойны, беспорядочны, удобны, раздражающи, скучны, грубы, утешительны, блестящи, ужасающи — они таковы непосредственно в себе и для себя.

Но так ли уж трудно современному прагматичному человеку восстановить этот эмоциональный мир? Разве современная политика и мир бизнеса не погружают нас в бурю страстей, возрождая драматизированное понимание окружающих вещей и событий: они теряют свой привычный облик, меняют внешние признаки, окрашиваясь в особый цвет наших страстей — любви и ненависти, надежды и страха. Однако национальный характер — это не просто мир эмоциональных

представлений, это такой эмоциональный накал, который генерирует поступки людей на переговорах.

Что общего между старцем Филофеем, полководцем Александром Суворовым и писателем Солженицыным?

Они служили России: их национальный характер проявился, прежде всего, в поступке. И этот поступок стал тем нравственным эталом национального представления *о должном*, который передавался из поколения в поколение, что свидетельствует об особом *архетипе политического действия*.

Но даже если мы преуспеем в анализе национальных представлений о должном, расчленим эти представления на мельчайшие составные элементы, нам все равно не удастся понять с помощью таких аналитических процедур жизненный нерв национального характера — этот нерв не статичен, а динамичен, и описать его возможно лишь в категориях активного *действия, входящего в структуру цивилизации*. Другими словами, чтобы понять национальный характер *другого*, мы должны изучить *способы его целостного выражения, его особый архетип*.

Известный английский антрополог Бронислав Малиновский оставил описание племенных праздников у туземцев Тробрианских стровов, которые свидетельствуют о том, что древний человек пытался передать молодому поколению представление об *особом характере поведения человека своего племени* именно как универсальный способ целостного выражения. Туземные праздники неизменно сопровождались мифологическими рассказами о том как жили умершие предки. При этом старейшины внушали подрастающему поколению, что души предков должны на время праздников вернуться из преисподней и вновь участвовать в жизни племени. Туземцы искренне верили: духи придут на несколько недель, снова поселятся в деревне, усядутся на деревьях, на высоких площадках, специально для них сооруженных, наблюдая за магическими танцами посвящения молодого поколения. В этих магических танцах у каждого члена племени возникало ощущение *неразрывной слитности* всех поколений в единой *модели поведения*: пространство и время исчезали, прошлое становилось настоящим, и вновь наступал золотой век человечества.¹

Когда через некоторое время туземцы выходили из ауры мистической церемонии, те представления, которые общественная жизнь пробудила и возбудила в их сознании, не улетучивались мгновенно. Фигуры великих предков, овеянные сказаниями и преданиями об их героических подвигах, символика ритуальных обрядов, захватывающий вихрь магических танцев — все это продолжало жить в их сознании

¹ Malinowski B. The Foundations of Faith and Morals. L., 1926. P. 14.

через эмоции, через сильное чувственное воздействие, производимое ими. Так поддерживался высокий нравственный пиетет перед определенной архетипической моделью поведения человека в обществе.

Антрополог Фрэнк Джевонс отметил особую роль табу в формировании идеи социального долга в каждой цивилизации, что также было одним из древнейших *архетипов* национального характера. На островах Полинезии, откуда происходит сам термин *табу*, это слово означает целую религиозную систему. Табу предстает собой нечто вроде категорического императива — единственного требования, известного первобытному человеку и принимаемого им. Чувство, что существует «что-то, что нельзя делать» — формально лишено содержания. Сущность табу в том, что без обращения к опыту, априорно, некоторые поступки и вещи признаются опасными.¹

На самом деле это в большинстве случаев совсем не опасно, и вера в опасность является иррациональной. Однако если бы не было такой веры, не было и морали, а следовательно, и цивилизации. Пусть вера была заблуждением — но это заблуждение стало оболочкой, которая хранила и оберегала представление, что принесло бесценный плод — концепцию Социального Долга.

Эту идею передачи нравственной *модели поведения и концепции социального долга* заимствовали у магического общества все великие мировые религии. Они ослабили примитивный гнет системы табу, но вместе с тем выявили более глубокий смысл *нравственно-религиозного долга* по отношению к своему обществу, что позволило на место ограничения и принуждения поставить выражение нового положительного идеала — человеческой *свободы*, сознательно формирующей позицию.

Религиозная этика стимулирует у всех членов общества стремление следовать определенным *канонам* общественного поведения уже сознательно, апеллируя к свободе нравственного выбора, что еще сильнее укрепляет *архетип* национального характера. И поскольку вера, как заметил французский социолог Эмиль Дюркгейм, это прежде всего пыл, жизнь, энтузиазм, экзальтация всей психической активности, способ поднять человека над самим собой, — то именно религия особенно сильно стимулирует энергетику национального характера.²

Действительно, как может человек, не выходя за пределы самого себя, добавить еще энергии к той, что у него уже есть, чтобы защитить свои ценности? Как может он превзойти пределы своих индивидуальных сил? Единственный очаг жара, у которого он мог бы согреться — это коллективная религия; и единственные моральные силы, которые

¹ Jevons F. Introduction to the History of Religion. L.: Methuen, 1902. P. 86.

² Durkheim E. Les formes elementaires de la vie religieuse. P., 1962. P. 607.

ми он мог бы себя подпитать — это силы другого. Убеждения становятся пламенными только когда они разделяются.

Тем самым религия активно выполняет политические функции на службе государству: не зря во многих цивилизациях именно религии становились государственной идеологией, освящая установленный политический порядок. Религиозная этика стала составной частью этики национального характера во всех цивилизациях, что доказал Макс Вебер в его сравнительном анализе мировых религий. Мы знаем теперь, что благодаря протестантской этике на Западе возник особый тип национального характера, воплотившийся в морали *индивидуалистического успеха*, создавшей дух капиталистического общества и модель либеральной демократии. В конфуцианско-буддистской цивилизации на основе этики конфуцианского долга возник другой тип национального характера — *взаимозависимого индивидуализма*, позволивший создать модель восточной политической демократии и особый тип конфуцианского капитализма. В дореволюционной России на основе православной этики формировался яркий национальный характер *этикоцентристской личности*, способной создать политическую модель солидарной демократии, если бы этот процесс не был прерван Октябрьской революцией, на долгие годы погрузившей страну в искусственный мир марксистско-ленинской утопии. Семьдесят лет русский человек был «советским человеком», но под маской идеологической лояльности сохранились основные черты русского национального характера.

Архетипические черты русского характера отражают народные пословицы и поговорки: «за битого двух небитых дают» (архетип искреннего раскаяния), «вывести на чистую воду», «распахнуть душу» (архетип честности, искренности, откровенности). К числу наиболее древних архетипов русского национального характера относится радикализм — стремление к крайностям и абсолютизация радикальных решений. Поэтому русские люди традиционно с уважением относятся к тем, кто за столом переговоров «не может поступиться принципами».

На переговорах радикализм может проявиться в стремлении доводить все до крайностей, до пределов возможного: то демонстрировать жесткую линию поведения, то неожиданно для партнера полностью принять его предложения «со всей широтой души». Ярким примером является поступок экс-премьер-министра Евгения Примакова, который развернул самолет и не полетел на переговоры с американцами, когда они начали бомбардировки Югославии. Еще более неожиданным для западных партнеров был поступок М.Горбачева, который без всяких дополнительных условий согласился на разрушение Берлинской стены и объединение Германии в 1991 г.

Народная пословица: «Русские долго запрягают, но быстро едут», — отражает архетип долготерпения русского национального характера. На политических переговорах это может проявиться в том, как долго и непросто решаются на начало переговоров, но когда такое решение принято — действуют твердо, быстро и решительно, иногда даже подталкивая партнеров на принятие определенных соглашений. Достаточно яркий пример проявления этого архетипа — инициированные российской стороной «новогодние» переговоры в канун 2006 г. «Газпрома» и украинского «Нафтогаза» о новых газовых тарифах.

На более высоком уровне архетипы национального характера отражают литература и искусство. Знарок русской души Ф. Достоевский считал величайшими качествами русского человека «жажду очищения и подвига», широту души, увлечение «мировыми проблемами», стремление к духовным ценностям. В. Соловьев в своей знаменитой речи в память Ф. Достоевского подчеркивал, что тот представлял Россию, используя видение Иоанна Богослова о «жене, облеченной в солнце и в мучениях хотящей родить сына»: жена — это Россия, а рождаемое ею слово есть то новое Слово, которое Россия должна сказать миру. Это Слово — примирение для Востока и для Запада».¹ Таков был главный архетип русского национального характера в представлении Ф. Достоевского.

Американский социолог Н. Селзер, исследовавший американский характер, замечает, что американская культура утверждает такие ценности, как уверенность в себе, умение владеть собой и агрессивность, — и именно так ведет себя за столом переговоров большинство американцев. В Индии традиционно сложились противоположные ценности: созерцательность, пассивность, мистицизм, — поэтому индусы очень внимательны к партнерам по переговорам и склонны вначале выслушать противоположную сторону. Известно также, что американцы обычно с уважением относятся к пятистам «людям года», определяемых журналом «Fortune»), добившихся выдающийся результатов в своей профессии, поэтому они превозносят «харизму» политических лидеров и их профессионализм. Индийцы же склонны с почтением относиться к религиозным и политическим деятелям, выступающим против насилия, здесь в большом почете высокие нравственные и этические качества.²

Для понимания архетипических различий национальных характеров представляет также интерес концепция Вальтера Шубарта о четырех социокультурных архетипах, которые создают гармонического, героического, аскетического и мессианского человека. Они отли-

¹ Соловьев В. Третья речь в память Достоевского// О Великом Инквизиторе: Достоевский и последующие. М., 1991. С. 68.

² Селзер Н. Социология. М.: Феникс, 1994. С. 97.

чаются друг от друга той жизненной установкой, которую принимают люди разных цивилизаций по отношению ко Вселенной.¹

Гармоничный человек воспринимает Вселенную как космос, одушевленный внутренней гармонией и не подлежащий человеческому управлению или упорядочению, а долженствующий быть лишь созерцаемым и любимым. Здесь нет и мысли об эволюции, а лишь полный покой — мир достиг своей цели. Так чувствовали древние китайцы, но и сегодня такое отношение ко Вселенной во многом свойственно людям в конфуцианско-буддистской цивилизации. Это ощущение передает тот таинственный «прасимвол культуры», о котором писал когда-то О.Шпенглер как о могучей духовной доминанте.

Аскетический человек переносит бытие как заблуждение, от которого он пытается скрыться в мистической сути вещей. Он покидает этот мир без надежды и без желания улучшить его. Он не считает возможным посягать на скрытую для человеческого разума космическую суть порядка вещей. Так чувствуют люди в индо-буддистской цивилизации. Если гармонический человек считает замысел истории исполненным, то аскетический исключает даже возможность когда-либо увидеть это исполнение.

Героический человек, напротив, видит в мире хаос, который именно он должен упорядочить своей преобразующей силой. Здесь все в движении. Миру ставятся цели, определяемые самим человеком. Этот человек не взывает смиренно к небу, а полный жажды власти, враждебными глазами завоевателя смотрит вниз, на землю. С помощью техники — холодного орудийного мира, он создает искусственный космос, который должен превзойти естественный по своим «рациональным» параметрам. По самому существу своему этот человек все дальше и дальше удаляется от Бога: «Секуляризация — его судьба, героизм — его жизнеощущение, трагизм — его конец».² Таким был древний Рим, таковы сегодня германские и романские народы западной цивилизации.

Наконец, **мессианский человек** ощущает себя призванным создать на земле более возвышенный, божественный порядок, образ которого он скрыто носит в себе. Он стремится создать вокруг себя ту гармонию, которую чувствует внутри себя. Такого человека не может вдохновить воля к власти, он создан для примирения противоречий и для любви. Он видит в людях не рабов, а братьев; в мире — не добычу, на которую надо набрасываться, а хрупкую материю, которую надо спасти и освятить. Им движет чувство некоей космической взволнованности. Он исходит из ощущения целостности, которое он носит в себе и которое пытается восстановить в окружающем расколоте мире. Его не покидает тоска по всеобъемлющему и стремление сделать его осязаемым.

¹ Шубарт В. Европа и душа Востока. М.: Русская идея, 1997. С. 10—11.

² Там же.

Это свойственно человеку в восточно-христианской цивилизации. Картина мира у мессианского и гармонического человека родственны между собой. Однако то, что гармоничный человек воспринимает как данность, мессианский — как дальнюю цель.

Но как же относиться к миру человек исламской культуры? Четыре социокультурных архетипа Вальтера Шубарта — согласие с миром (гармония), господство над миром (героизм), бегство от мира (аскетизм), освящение мира (мессианство) — это не его прасимволы духовной культуры. На мой взгляд, человек ислама — это прежде всего **имперский человек**, призванный утверждать империю в мире. Он стремится к самоутверждению через создание военного лагеря, через укрепление сильного государства, но при этом он не вмешивается в космическую гармонию, а напротив, обращается к ней за помощью. Завоевание — его удел, но это завоевание происходит в форме «священной войны», оно освящено религией, и этим имперский человек отличается от героического, который не вызывает смиренно к небу.

Итак, пять современных цивилизаций, пять социокультурных миров, пять типов человеческого мироощущения сформировали базовые архетипы национальных характеров в современном мире. На международных переговорах эти национальные характеры проявляются, прежде всего, в особенностях национального стиля ведения переговоров.

Когда за стол переговоров садятся представители разных культур, сразу же бросаются в глаза различия национальных стилей ведения переговоров. Если европейцы и американцы предпочитают сидеть, закинув ногу на ногу во время неформальных встреч, то арабы этого никогда себе не позволяют: их глубоко оскорбляет вид подошвы ботинок собеседника. Дистанция, которую сохраняют партнеры по переговорам, их мимика и жестикуляция, громкость голоса и манера общения — все это хранит на себе отпечатки национального стиля и национального менталитета разных народов.

Национальный стиль на переговорах можно определить как приверженность определенным культурным ценностям, традициям и обычаям, ориентацию на специфические механизмы принятия решений, а также соблюдение определенных правил поведения, глубоко укорененных в национальной культуре.

Таким образом, при анализе национального стиля на переговорах следует обращать внимание на специфику вербальных и невербальных коммуникаций, выделяя несколько ключевых параметров:

- ценностные ориентации, религиозные обычаи и правила, идеологические установки;
- ментальные особенности, связанные со спецификой человеческого восприятия и мышления;

- механизмы выработки решений (индивидуальные и коллективные, степень свободы и самостоятельности при принятии решений и пр.);
- особенности поведения на переговорах, специфика невербальных коммуникаций, наиболее характерные тактические приемы.

Вооружившись этими критериями, вы сможете на международных переговорах проследить особенности национального стиля ваших иностранных партнеров.

Контрольные вопросы

1. Какова роль национального характера на международных переговорах?
2. Как можно определить национальный характер?
3. Каковы наиболее яркие черты русского национального характера и как они проявляются на переговорах?
4. Каковы наиболее яркие черты народов других культур?
5. Как можно определить национальный стиль на международных переговорах?
6. Какие ключевые параметры при интерпретации национального стиля можно выделить?

Западная и восточная культура переговоров: сравнительный анализ

Запад есть Запад, Восток есть Восток.
Р.Киплинг

Национальные стили ведения переговоров можно разделить на *восточные и западные*. Этот критерий, несомненно, идет от разделения современных цивилизаций и культур, поскольку национальный стиль является отражением национальной культуры в личностных особенностях поведения ее представителей.

Известно, что краеугольным камнем западного сознания является индивидуализм, имеющий глубокие культурно-исторические корни. Западная цивилизация пережила Ренессанс, Реформацию, Просвещение, сделавшие человека мерилom всех вещей. Именно человек, его разум, его рациональность считаются здесь огромной ценностью. Лишь то, что создано человеком, имеет значение. Для западного общества всегда было важно понятие материального прогресса. Им правит принцип личной ответственности за растущее благосостояние общества. И материальный прогресс поощряется обществом, уважается им. Эта идея была воспринята протестантизмом, который стал ведущей религией западной цивилизации. Человек в этой культуре живет, чтобы работать, и увеличивая личное благосостояние, создавать благосостояние общества. В этом состоят наиболее общие основы западной культуры и именно отсюда — *прагматизм, рационализм и соревновательность западного стиля* ведения переговоров.

Восток представлен огромным количеством самых разных культурных традиций, но на Востоке человек никогда не ставил себя в центр мироздания, он с пиететом относился к космической гармонии и гармонии социума. Не права человека, а его обязанности являются главным предметом обсуждения всех восточных культур. Отсюда *коллективизм и традиционализм восточных стилей* ведения переговоров.

В российской культуре традиционно превыше всего ставилась вера, личность никогда не была важна сама по себе. В этом смысле

православный мир основан на началах «реализма», а не «номинализма»: в нем явно довлеет приоритет общего над индивидуальным. Религиозность русской культуры и приоритетность коллективистских начал — взаимосвязанные характеристики. Поэтому в российском обществе очень мало личной инициативы, ее традиционно ждут «сверху», в нее «верят» (коммунизм когда-то тоже был «верой»). При этом вера никогда не бывает лишь чувством, эмоцией, она соединена с Логосом, требует рационального обеспечения. Большие идеи и Великие цели обладают в нашей культуре огромной притягательной силой — они способны мобилизовать цивилизационную энергетику и явить миру «русское чудо». Так было, когда Россия сбросила татаро-монгольское иго, разбила Наполеона, разгромила фашистскую Германию. Огромный потенциал православной культуры в том, что она способна развиваться под влиянием Больших идей. Человек в нашей культуре готов поверить в идею и служить ей.

На «конфуцианском» Востоке стран азиатско-тихоокеанского региона сформировался еще один тип восточного национального характера. Здесь краеугольным камнем «конфуцианского» сознания выступает клановая солидарность. При отсутствии личного индивидуализма семью в этой цивилизации можно рассматривать как главную ячейку общества. Человек живет и работает ради семьи и вместе с семьей. Клановая солидарность — это могучая сила, которая сплачивает конфуцианские страны. А это, в свою очередь, рождает патриотизм, любовь к родине, желание трудиться во имя нее. Китайцы искренне верят, что все они произошли от одного предка, а японцы считают своего императора главой нации-семьи.

На мусульманском Востоке особенно ярко выражено влияние религии на все сферы общественной жизни, духовная и светская власть здесь неразрывно слиты. И в бизнесе и в политике соблюдение основных правил шариата считается обязательным. Идея единого Бога и принцип полной покорности указывают человеку на его достаточно скромное место в мире. Мусульманская религия не содержит идеи подобия человека Богу — она с самого начала отсекает претензии человека на абсолютность. Одновременно исламская культура учит человека с доверием относиться к судьбе: она предостерегает человека от психологии господина и победителя. И учит бизнесменов и политиков ограничивать свои властные устремления пределами возможного — для мусульманина эти пределы, с одной стороны, заключены в природе вещей, как они созданы Аллахом, с другой — указаны ему Аллахом непосредственно через обязанности и ограничения, которые налагаются Кораном.

В индийской культуре, напротив, глубоко заложен внутрирелиги-

озный плюрализм, поскольку индуизм предполагает множество путей, истин и образов жизни, которые нисколько не исключают друг друга: аскеза соседствует здесь с оргиастическими культами, утонченная метафизика — с колдовскими и магическими приемами, тренинг духа — с совершенствованием тела, культивация чувств — с воспитанием беспристрастного отношения к миру. Главные особенности индийского национального характера и темперамента связаны с концепцией реинкарнации (перевоплощения). Вера в реинкарнацию предопределила удивительную для европейского сознания неиндивидуалистичность индийцев. Они не склонны придавать основополагающее значение собственной личности как таковой, поскольку она не более чем сменная одежда вечного «я» — человеческой души, которая после смерти бренного тела способна переселиться в другое тело. Поэтому индийцы так терпимы к другим людям, к их мнениям, верованиям, политическим взглядам. Поэтому они проповедуют этику ненасилия, заботу о природе и окружающем мире.

Можно провести следующий сравнительный анализ западных и восточных культур по семи основным критериям, что позволит нам более глубоко понять отличия западных и восточных стилей ведения переговоров:

1. Религиозная этика об устройстве мироздания и устройстве социума, отношения религии и политики, отношения власти и собственности, объяснение механизмов общественного процесса.

Запад: Ведущей является протестантская этика, которая утвердила особое отношение к деятельности как к «святости, возведенной в систему». Пуританская этика — это мирской аскетизм, согласно которому работа есть спасение, работа есть долг, работа есть призвание. Протестантизм значительно сместил акценты в христианской традиции: он обратился непосредственно к человеку и возложил на него самостоятельную ответственность за формирование своей земной судьбы. Тем сам был утвержден кардинальный принцип западной политической культуры — принцип субъективизма и индивидуализма. С этим связан также антропоцентричный принцип устройства мира: в центр мироздания поставлен сам человек, который дерзает стать владыкой мира, подчинить себе силы природы и общества. Именно поэтому приоритетное значение здесь имеет концепция «прав человека», независимость политической сферы от нравственно-религиозной традиции, отделение церкви от государства. Отношения власти и собственности определяет принцип неприкосновенности частной собственности и развитие товарного производства, ориентированного на рынок. В политике западный «прометеев человек» использует жесткие преобразовательные-модернизаторские технологии.

Восток: Все восточные религии освящают теоцентричный принцип строения космоса. В основе мироздания находится некая трансцендентная воля, которой человек должен подчиниться. Задача человека — распознать эту волю и действовать в соответствии с ее принципами. Приоритетное значение имеет концепция «обязанностей человека» перед обществом и природой. В политике происходит сакрализация политической власти, при этом достаточно часто религия становится государственной, освящая политическую традицию. Отношения к собственности объясняются в рамках концепции «власть-собственность», при которой функции собственника опосредованы причастностью к власти (должности), но не к личности правителя. В политике преобладает стремление к использованию «мягких» технологий, не нарушающих гармонии с природой и нравственными законами.

2. Базовые архетипы общественного сознания

Запад: архетипический образ героя-завоевателя, «освобожденного от оков Прометея», покоряющего мир своей волей.

Восток: архетипический образ героя-освободителя (змееборца), спасающего мир в борьбе со злом, восстанавливающего справедливость, мир и гармонию в обществе (православное христианство). Образ «благородного мужа», призванного поддерживать порядок и гармонию в обществе (конфуцианство). Образ танцующего Шивы, ставший метафорой «космического танцора», олицетворяющий тайну Вселенной, ее гармоническую динамику (индуизм). Образ воина, призванного сражаться и умереть за веру, почву и кровь (ислам).

3. Ценностные ориентации личности и общества.

Запад: материальные ценности являются приоритетными, каждый человек, прежде всего, отстаивает свое право на обладание материальными благами. Наиболее важные из этих ценностей — собственность, богатство, комфорт, власть, слава, мастерство, благополучие, сила, здоровье, удовольствие, предпринимательство, права.

Восток: приоритетными являются духовные ценности, общество стремится развиваться в соответствии с нравственно-религиозными принципами, в нем на первое место выходят коллективизм, клановая солидарность, общинность, нравственность, стремление к гармонии.

4. Отношение к традициям:

Запад : культ инноваций, стремление к прогрессивным изменениям во всех сферах общественной жизни. Ориентация на будущее (свое личное, своих детей, своего народа, человечества). Линейный тип политического времени, непрерывно наращивающий свой ритм.

Восток: ориентация на сохранение традиций, стремление сохранить их в процессах общественной модернизации. Циклический тип времени, подразумевающий возможную вариативность каждого нового цикла, где традиции сохраняются и реинтерпретируются на каждом новом этапе общественного развития.

5. Менталитет, отношение человека к истине, процесс познания мира.

Запад: Принципы субъективизма и индивидуализма формируют мировоззрение человека этой цивилизации. Все основные черты западной ментальности так или иначе связаны с этим кардинальным принципом: повышенное чувство собственного достоинства, самоорганизация и самодисциплина, стремление управлять другими, изобретательность, деловитость, практицизм, расчетливость, эмоциональная холодность, авантюризм, любознательность. Рациональный путь постижения истины. Человек признает истинным лишь то, что подвластно его уму и воле. Процесс познания сводится к познающей активности субъекта, исследующего свойства объектов.

Восток: Принципы космоцентризма и коллективизма формируют менталитет Востока. Основные черты восточной ментальности: космоизм, этикоцентризм, почитание старших, почитание традиций, подчинение индивидуальных целей — коллективным (клановым). *Мессианский человек* ощущает себя призванным создать на земле более возвышенный, божественный порядок, образ которого он скрыто носит в себе (православный Восток). *Гармоничный человек* воспринимает Вселенную как космос, одушевленный внутренней гармонией и не подлежащий человеческому управлению или упорядочению, а долженствующий быть лишь созерцаемым и любимым (конфуцианский Восток). *Аскетический человек* переносит бытие как заблуждение, от которого он пытается скрыться в мистической сути вещей. Он не считает возможным посягать на скрытую для человеческого разума космическую суть порядка вещей (индобрддистский Восток). *Теократический человек* хочет воплотить религиозные заветы и принципы в организации общественной жизни (исламский Восток).

На Востоке преобладает интуитивный путь постижения истины. Человек полагает, что истина — само бытие, само сущее, она не зависит от ума и воли индивида. Человек нуждается в истине, которой мог бы служить и подчинить свою жизнь. Познание есть не столько исследование свойств объектов, сколько стремление к слиянию с ними, их духовное постижение на интуитивном уровне, недоступном рациональному исследованию.

6. Социокультурная идентичность.

Запад: размывание социокультурной идентичности, убеждение в том, что в эпоху глобализации человек становится «гражданином мира», котором постепенно стираются национальные и культурные различия, на первый план выходит индивидуальность.

Восток: укрепление национальной социокультурной идентичности, убеждение в том, что в эпоху глобализации важно защитить свою культурную самобытность, в которой видят залог успеха и процветания в глобальном соревновании культур.

7. Этос культуры.

Запад: этос культуры Запада наиболее полно раскрывает агрессивная тональность «морали успеха» — безудержное стремление к вершинам успеха, благополучия и процветания во всех сферах общественной жизни.

Восток: этос культур Востока объединяет стремление сохранить гармонию в мире, природе и обществе: это «путь служения» (православное христианство), «путь благоговения перед жизнью» (индуизм), «путь золотой середины» (конфуцианство), «путь воинов Аллаха» (ислам).

Если попытаться интерпретировать влияние выделенных выше критериев на стили западных и восточных бизнесменов и политиков за столом международных переговоров, то, прежде всего, бросается в глаза различное отношение к религии и религиозным принципам. Влияние религиозных и культурных установок на ход переговорного процесса на Востоке особенно заметно в мусульманских странах и в Японии. Особенно строго соблюдают религиозные традиции переговорщики из арабских стран, что, впрочем, объясняется суровостью их религиозных канонов и культурой. Они весьма чувствительны также к вопросам, связанным с национальной независимостью и преисполнены национальной гордости.

В свою очередь, японцы, следуя этике и традиции своей культуры, усиленно избегают конфликтных ситуаций на переговорах. Поэтому от них невозможно услышать четкое «нет» в ответ на сделанные предложения, даже когда обсуждаемый вариант соглашения для них заведомо неприемлем. Ответ: «Я сделаю все от меня зависящее», — в устах японского политика будет означать не согласие, а вежливый отказ.

Западноевропейским и американским дипломатам не свойственна такая степень приверженности религии, моральным или этическим принципам. Соблюдая деловой этикет, они смело устремляются вперед, предпочитают не затягивать переговоры обсуждением малозначительных тем и стараются сразу переходить к сути вопроса. Запад-

ная культура мышления, основанная на формальной логике, прежде всего апеллирует к рассудочности переговорного процесса, к его упорядочению, для того чтобы как можно быстрее достичь конкретного, как правило заранее продуманного, определенного результата. Именно поэтому для западной культуры переговоров такое значение имеют четкость формулировок и предложений в ходе переговорного процесса, верность данному слову, последовательное исполнение достигнутых договоренностей.

Восточная культура переговоров гораздо меньше формализована, главное здесь — ориентация на завязывание личных контактов, поскольку присутствует уверенность в том, что межличностные отношения гораздо важнее конкретных отдельных договоренностей. Кроме того, для восточной переговорной культуры в гораздо большей степени важен ритуал, некая регламентированная церемония, которая имеет почти сакральный смысл и не всегда логически объяснима.

По степени свободы и самостоятельности поведения участников, западная культура переговоров предоставляет намного больше возможностей, чем традиции восточных стран, где не разделяют установок индивидуализма и морали успеха. Восточная культура переговоров наполнена духом коллективизма, поэтому участники переговоров предпочитают непременно посоветоваться, прежде чем принять какое-либо решение.

Однако национальные стили переговоров существенно различаются не только по базовому критерию Восток-Запад, но и с точки зрения цивилизационной специфики, которая проявляется индивидуально для каждой национальной культуры, о чем пойдет речь в следующих главах.

Контрольные вопросы

1. Какое значение имеет разделение мировых культур на восточные и западные?
2. Как и почему различаются культуры Востока и Запада?
3. Почему традиции и обычаи в восточной и западной культурах играют разную роль?
4. Какие общие принципы объединяют национальные стили ведения переговоров в странах Запада?
5. Какие общие принципы объединяют национальные стили ведения переговоров в странах Востока?

Глава 3

Основные восточные стили ведения переговоров

Мир не создан для человека, и человек лишь тогда встает во весь свой рост, когда сознает достоинство и ценность жизни, ему не принадлежащей.

Калидаса.

3.1. Арабский стиль ведения переговоров

Арабский стиль ведения переговоров неразрывно связан с мусульманской культурной традицией. Ислам оказывает огромное влияние на мир бизнеса и политики в арабских странах. Ритм жизни, часы работы, проведение деловых встреч и переговоров — все должно здесь быть согласовано с религиозными обычаями и традициями. Ничто не должно мешать арабу в часы, положенные для молитвы, и расписание переговоров должно это учитывать. Правовой мусульманин начинает всякое дело, в том числе и переговоры, с изъяснения полнейшей покорности Аллаху: «Во имя Аллаха милостивого, милосердного!».

Буквальный перевод самого понятия «ислам» означает «предание себя Богу», «покорность». Догматика ислама проста: она включает в себя веру в единого Бога — Аллаха, его ангелов, священные книги, пророков, Судный день, предопределение. Вера в Аллаха — основа мусульманского учения. Идея монотеизма — единственности Аллаха — проходит через все 114 сур Корана. Это отражено в начале краткой формулы символа веры ислама: «Нет никакого божества, кроме Аллаха...».

Идея единого Бога и принцип полной покорности указывают человеку на его достаточно скромное место в мире. Мусульманская религия не содержит идеи подобия человека Богу — она с самого начала отсекает претензии человека на абсолютность. Одновременно исламская культура учит человека с доверием относиться к судьбе: исламские бизнесмены и политики на переговорах никогда не строят грандиозных планов и не заглядывают далеко в будущее, это противоречит мировоззрению мусульман. У арабов отсутствует психология господина и победителя: ислам учит ограничивать властные устремления пределами возможного — для мусульманина эти пределы, с од-

ной стороны, заключены в природе вещей, как они созданы Аллахом, с другой — указаны ему Аллахом непосредственно через обязанности и ограничения, которые налагаются Кораном.

Несомненно, сила ислама — в его близости к сознанию рядового обывателя. Этика ислама проста, от рядового гражданина она, прежде всего, требует повиновения властям и начальникам: «Слушать и исполнять повеление властей — долг мусульманина, независимо от того, нравится это ему или не нравится». Когда Мухаммед говорит: «Худшие из ваших правителей те, которых вы ненавидите, а они ненавидят вас, и которых вы проклинаете, а они проклинают вас», — он тут же добавляет, что и таких плохих правителей не следует свергать, ибо их власть от Аллаха.¹ Государственная власть священна — этот мотив последовательно утверждает сакральность исламской культуры.

Здесь мы подходим к одному из самых интересных парадоксов мусульманского сознания: проповедуя покорность и божественное предопределение, ислам в то же время не только не сковывает активность человека, но необыкновенно сильно стимулирует ее, воспитывая ярких пассионариев, способных сражаться и умереть за веру. Требуя безусловного повиновения законной власти, эта традиция говорит об активном исполнении долга, благословляет яркую *пассионарность* рядового гражданина: «Если кто-то из вас увидит нечто неугодное Аллаху, то пусть исправит это собственными руками; если же он не способен так сделать, тогда пусть исправит языком; если же и это не может, тогда — сердцем; и это самая слабая вера».²

В исламе идея божественного предопределения несколько не исключает, что человек может преследовать свое благо: напротив, борясь за собственное благо, человек сверх того выполняет еще волю Аллаха. Дело в том, что мусульмане убеждены: божественное провидение действует через посредство событий и фактов земного мира, поэтому чтобы угодить Аллаху, надо наилучшим образом выполнять свой земной долг: «Не возлагает Аллах на душу ничего, кроме возможного для нее» (2:286). Но о возможном спрашивает в полной мере.

Богатство, власть и почет — таковы мирские, посясторонние обещания ислама. В мусульманской традиции с одобрением говорится о внешней демонстрации символов богатства и высокого положения в обществе: «Мухаммед сказал состоятельным людям, явившимся к нему бедно одетыми: Бог, даруя человеку благосостояние, «хочет видеть его следы»».³ Отсутствие аскетизма, демонстрация успеха и могущества — вот что, прежде всего, поражает представителей других цивили-

¹ Хадис Муслима // Всемирное писание. Указ. соч. С. 555, 557.

² Сорок Хадисов ан-Навави 34 // Всемирное писание. Указ. соч. С. 550.

³ Вебер М. Указ. соч. С. 271.

заций в культуре мусульман. Поэтому во время переговоров с представителями арабского мира следует уделять большое внимание одежде, внешнему виду, этикету, подаркам, подчеркивать все титулы и должности ваших арабских партнеров по переговорам.

Этика ислама — это этика конкретных норм, она сугубо практична, интересуется не мотивами поведения людей, а их конкретными поступками. Ислам не отделяет религиозную жизнь от мирской. Добрый, справедливый поступок священен, как молитва. Напомним, что ислам предлагает весьма простую систему предписаний в социально-политической сфере: «Знаешь ли, что есть вершина (добродетели)? Выкупить пленного, накормить в дни голода сироту ближнего и нищего безвестного» (сура ХС, 12-15).¹ И культура арабов впитала в себя дух гуманного прагматизма духовно-религиозной традиции. О бизнесмене и политическом деятеле здесь принято судить прежде всего по конкретным делам, а не по намерениям и декларациям. Если в Европе, интересуясь той или иной фигурой принято спрашивать: «Каковы его цели и намерения?», то в арабских странах поинтересуются: «Что он уже сделал на благо Аллаха?».

При этом система оценок весьма однозначна и категорична, и это тоже во многом идет от традиции исламской религиозной культуры. Здесь нет полутонов и мягких переходов, игры оттенков, намеков и неопределенности. Для араба добро и зло — явления несовместимые между собой. Религиозная бескомпромиссность приводит к деловой и политической бескомпромиссности: это или друг, или враг, или свой, или чужой. Для арабского мусульманского сознания такая поляризованная система координат кажется вполне справедливой: благородный и простодушный народ, до недавнего времени добывавший жемчуг и рыбу, при другой системе оценок был бы мгновенно подавлен искушенными представителями соседних цивилизаций.

В исламской культуре существует такое понятие как «международное исламское право», которое используется для обозначения основанных на учении ислама вопросов, касающихся международных отношений, в том числе и заключения международных договоров. Исламские проповедники для обеспечения действенности и достоверности заключаемых международных договоров разработали условия, согласно которым:

- договоры не должны противоречить установкам ислама, т. е. не должны отвергать то, что дозволено или запрещено шариатом;
- договоры должны согласовываться с руководителем исламского общества;
- необходимо соблюдать правило «отвержения превосходства».

¹ Соловьев В.С. Магомет. Его жизнь и религиозное учение. С. 42.

Это один из основополагающих принципов международного права в исламе, опирающийся на 4-ую суру Корана, которая гласит: «И ни за что не дарует Он неверным победу над верующими». Это правило означает недопустимость агрессии со стороны зарубежных стран по отношению к мусульманским государствам и их господства над мусульманами. Следовательно, заключение любого договора или установление любых связей, которые приводят к агрессии чужеземцев против мусульманских стран, объявлены запретными;

- договоры должны составляться в письменном виде.¹

На международных переговорах в бизнесе и в политике принципы «международного исламского права» рассматриваются арабами как руководство к действию. В целом арабская культура обладает духом коллективизма, и во время переговоров с арабами важно демонстрировать гармонию и согласие. Арабы предпочитают хорошо узнать человека, прежде чем начинать вести с ним дела, поэтому посещение ресторанов и обширные культурные программы — неотъемлемая часть переговоров.

На арабском востоке все происходит медленно, здесь не принято спешить, и поэтому партнеры, которые стремятся быстрее провести переговоры, вызывают подозрение. Следует помнить о том, что арабы ничего не делают «на ходу», они не могут идти и разговаривать одновременно. Смотреть на человека сбоку в арабской культуре считается невежливым, нельзя также стоять или сидеть спиной друг к другу.

Во время встреч на переговорах арабы подходят к партнерам очень близко, у них пристальный пронзительный взгляд, приняты мягкие рукопожатия, обмен визитными карточками. Обычно визитные карточки здесь печатаются с одной стороны по-английски, а с другой — по-арабски. Передавать визитные карточки и деловые бумаги арабам следует только правой рукой, поскольку они считают левую руку «нечистой». Обычно помимо рукопожатия арабы дотрагиваются ладонью до своего лба и делают легкий поклон. Иногда, подчеркивая свое особое расположение к партнерам по переговорам, перед тем, как прикоснуться рукой ко лбу, арабы целуют ее. У арабов принято, встречаясь после долгой разлуки, обниматься и целовать плечи друг друга.

Известно, что в арабском языке нет слова, обозначающего «уединение», поэтому для того, чтобы подумать и обрести уединение, араб перестает говорить. И такие паузы во время обсуждения проблем на переговорах следует рассматривать как вполне естественные для арабской переговорной культуры, поэтому не стоит спешить их заполнить словами, — надо дать возможность арабам спокойно подумать.

¹ Мехди Санаи. Мусульманское право и политика, М., 2004. С. 21—23.

Следует иметь в виду, что культура Ближнего Востока в целом полихронна, поэтому точного графика переговоров арабы не придерживаются. Отсрочки и опоздания здесь — обычное дело. В ходе переговоров арабы достаточно легко могут менять повестку дня. Начав рассматривать на переговорах один вопрос, арабы склонны заниматься им до тех пор, пока не придут к какому-то решению, при этом о времени, потраченном на обсуждение, никто не думает.¹

Психологи отмечают, что арабы обращают особое внимание на запахи, при этом они склонны полагать, что характер человека и его запахи взаимосвязаны, поэтому уделяют важное значение атмосфере переговоров в прямом смысле этого слова. Арабы любят поэзию, они достаточно чувствительны, склонны полагаться на интуицию, и потому в их поступках на переговорах не стоит искать логику. Интересно, что арабы на переговорах могут достаточно открыто проявлять свои эмоции в весьма бурной форме, и если они замечают, что их партнеры не проявляют своих чувств, они относятся к этому с подозрением.

Согласно «международному исламскому праву», заключенный договор следует неукоснительно соблюдать: необходимо быть верным слову, поскольку верность данному слову в исламе является принципом шариата, а заключенный договор рассматривается как обязательство перед Богом. Однако, не смотря на это, на практике верность договорам сегодня редко соблюдается, особенно в ситуации конфликта, и уж тем более, — в ситуации военных действий.

3.2. Индийский стиль ведения переговоров

Индийский стиль ведения переговоров своими корнями уходит в индийскую философию, созданную изощренным арийским гением. Один из авторитетов в области ведического искусства Макс Мюллер в ответ на просьбу определить самую выдающуюся черту индийского характера, ответил: «Трансценденция, или тенденция выходить за пределы эмпирических знаний. Трансцендентальный темперамент приобрел, без сомнения, наиболее полное выражение в индийском характере, чем где-либо еще».²

Символом индийского национального характера является образ танцующего Шивы, ставший метафорой космического танцора. Известный индийский философ Шри Ауробиндо попытался интерпретировать этот сложный образ: «...человек должен выйти за пределы простого убаживания чувств. Он должен прогрессировать в мысли. А

¹ Селлих К., Джейн С. С. Переговоры в международном бизнесе. М., 2004. С. 322—324.

² Цит. по: Индия. Перспективы. 1998. № 9. С. 26.

этого нельзя добиться, если мы прикуем дух к какой-то фиксированной умственной идее или системе религиозного культа, интеллектуальной истине, эстетической норме, этическому идеалу, практической акции... и заявим, что все отступления от этого грозят опасностью... Мы должны освободить свое сознание от этих оков...».¹

Таким образом, для индийского мышления характерно «прогрессировать в мысли», не сближаясь полностью ни с одной религиозной, политической или этической системой. Во многом формирование такого мышления произошло благодаря своеобразной религиозной традиции — индуизму. Сущность индуистского вероисповедования — поиски истины ненасильственными средствами. Человек может не верить в бога и все же называть себя индусом.² Современные индийские ученые подчеркивают, что индуизм не является единой религией, особенно если подходить к его исследованию с традиционными западными критериями.

Исторически индуизм сложился как детище многих родителей — ведических певцов, мудрецов, самоуглубленных искателей истины. Так, Л.Рено отмечает: «Индуизм нельзя считать религией в традиционном смысле слова. В нем нет веры в единую догму, нет приверженности какому-либо одному пророку, не отдается предпочтение какому-либо одному священному писанию, он терпимо относится к философским расхождениям, к поклонению различным божествам и непоклонению Богу вообще, он включает в себя различные, даже противоречивые друг другу модели религиозного поведения».³

Следует подчеркнуть, что в индийской культуре переговоров внутрирелигиозный и философский плюрализм мышления формируют такие важные качества, как гибкость, способность к консенсусу, высокую терпимость индийцев к представителям других культур, открытость их мышления к диалогу и восприятию ценностей других цивилизаций. Представителей самых разных культур привлекает в индуизме плюрализм заложенных в нем типов поведения и духовных устремлений: аскеза соседствует здесь с оргиастическими культами, утонченная метафизика — с колдовскими и магическими приемами, тренинг духа — с совершенствованием тела, культивация чувств — с воспитанием беспристрастного отношения к миру. Именно это прежде всего объясняет увлечение индийской мистикой множества людей практически во всех странах современного мира.

Если в европейской, исламской, конфуцианской культурах истина — синоним однозначности и недвусмысленности, то в индуистской это далеко не так. Разные символы могут указывать здесь на одно

¹ Цит. по: Великие мыслители Востока. М.: Крон-Пресс, 1998, С. 349—350.

² Открытие Индии. М.: Наука, 1987, С. 48.

³ *Renou L. Religions of Ancient India. L., 1953. P. 52.*

и то же, а один и тот же символ может выражать разные вещи. Слово и знак — это только намеки, а намеков может быть бесчисленно много: «истина одна; мудрецы называют ее разными именами».

Пластичность, многоплановость, многозначность и духовная терпимость — вот что прежде всего поражает представителей других культур в мировоззрении индийцев на международных переговорах. Внимание к партнеру, признание его права на выражение собственного мнения, отличного от вашего — это, несомненно, подкупает каждого, кто сталкивается с представителями этой культуры.

Но не только терпимость и плюрализм являются отличительными чертами индо-буддийской культуры переговоров. Анализируя неориенталистский бум на Западе, исследователи отмечают что европейцы, увлекающиеся индуизмом, объясняют это целым рядом аргументов, среди которых: космизм, этикоцентризм, высокая оценка возможностей индивида, интеллектуализм, совпадение по духу с рядом открытий современной науки.¹

В центре индийского мировоззрения находится *проблема долга* — дхарма. Это этическое понятие, включающее кодекс морали, праведность и весь круг обязанностей и ответственности человека. Корень индийского слова «дхарма» означает «держаться вместе». Для индийской культуры понятие долга (дхармы) имеет такое же значение, как права личности для западной. Это предопределяет коллективизм культуры переговоров, значимость этических аргументов в диалоге, чувство высокой ответственности за принимаемые решения.

Индийцы считают, что жизнь — это обязанность и ответственность. И поскольку высшая цель жизни — в слиянии с Единым, необходимо нравственное совершенствование, для достижения которого следует выполнять свой долг: «Долг — средство для достижения высшего совершенства». Поэтому индийцы основное значение придают обязанностям человека, а не его правам. Они трактуют понятие долга в самом широком смысле слова, имея в виду обязанности человека по отношению к богам, предкам, другим людям и даже животным: «Тот, кто выполняет свои обязанности перед всеми ими — хороший человек».² Один из древнейших индийских правовых трактатов — «Законы Ману», так определяют 10 признаков дхармы: «постоянство, снисходительность, смирение, непохищение, чистота, обуздание чувств, благоразумие, знание Веды, справедливость, негневливость».³

Все эти качества весьма точно характеризуют идеального индийско-

¹ Ткачева А.А. Индийский мистицизм на российской почве // Цивилизации и культуры. Вып. 3. М., 1996. С. 387.

² Радхакришнан С. Индийская философия. М.: Наука, 1956. Т. 1. С. 107.

³ Законы Ману. М.: Ладомир, 1992. С. 125.

го переговорщика для которого нравственные качества являются определяющими. И поскольку индийцы верят, что в соответствии с кармой, возмездие настигает преступника неизбежно, государственные деятели здесь очень редко проповедовали волюнтаризм и становились тиранами — действовал страх неотвратимости наказания. Именно религия в этой цивилизации испокон века была призвана укреплять и освящать любую деятельность в бизнесе и в политике. Человек в Индии никогда не добивался успеха, если не опирался на национальную религиозную и культурную традицию. Деятельность каждого крупного религиозного проповедника непременно получала сильный политический резонанс.

Для понимания поведения индийских политиков и бизнесменов на переговорах важно иметь в виду, что в индо-буддийской культуре принципиальное значение имеет культивация *способности человека к приобретению полной власти над собой*. Благодаря ощущению глубинной тождественности с Единым, индийцы склонны верить, что они могут стать не только вровень с богами, но даже подняться выше богов, что не свойственно представителям других современных культурных традиций.

Это предопределяет невозмутимость, спокойствие, глубокое ощущение чувства собственного достоинства, неторопливость в переговорном стиле индийских бизнесменов и политиков. Психологи отмечают, что индийцы на переговорах никогда не спешат, у них особое отношение ко времени: нет культа точности, как у многих европейцев и японцев. Поэтому они не стараются пунктуально и точно разработать структуру, этапы переговорного процесса, большое значение придают естественному ходу событий и вообще естественному течению жизни, которая в их глазах обладает самоценностью вне временных рамок.

Главные особенности индийского национального характера на переговорах связаны с концепцией реинкарнации (перевоплощения или «переселения душ»). Вера в реинкарнацию предопределила не только удивительную для европейского сознания неиндивидуалистичность индийцев, но и глубокое внутреннее стремление к миротворчеству. Они не склонны придавать основополагающее значение собственной личности как таковой, поскольку она не более чем сменная одежда вечного «я» — человеческой души, которая после смерти бренного тела способна переселиться в другое тело. Поэтому индийцы так терпимы к другим людям, к их мнениям, верованиям, политическим взглядам. Поэтому они проповедуют этику ненасилия, заботы о природе и окружающем мире (ведь после смерти тела душа человека может войти не только в других людей, но и в животных).

Индуистская традиция буквально культивирует глубокое почитание жизни: «Образ жизни, основанный на полном непричинении вреда или (в случае крайней необходимости) минимальном причинении

вреда — вот высшая добродетель».¹ Эта благородная этическая максима в политической сфере приводит к благородному *миротворчеству*. Миротворческая деятельность во все времена пользовалась здесь особым уважением и почетом: политический деятель только тогда мог снискать национальное признание, когда его деятельность была признана благой для дела мира.

В индийской культуре переговоров высоко ценится красноречие, индийские политики много внимания уделяют риторике, любят выступать с докладами и произносить речи. Политики здесь помнят, что в царстве Индры (бога княжеской дружины) необходимы вдохновенные речи: «Речью, о жрецы, победите речь врага», «После того, как все правители уселись и наступила полная тишина, Кришна, с великолепными зубами и голосом глубоким как звук барабана, начал говорить: «О Бхарата, я пришел сюда, чтобы установить мир без кровопролития... Помимо этого, о владыка, у меня нет добрых слов... Мир, о правитель, зависит от тебя и меня».²

Вместе с тем существует глубокое противоречие между широтой и многоплановостью духовного кругозора индийских бизнесменов и политиков, поразительной терпимостью в вопросах понимания и интерпретации ценностей других культур и обескураживающим догматизмом в вопросах социальной структуры общества. Основные идеи индуистской традиции закрепляют социальный консерватизм: мир сложился раз и навсегда и существует в вечном круговороте форм. Добро и зло, войны, неравенство, угнетение — все это естественно. Поэтому надо выполнять предписанное от века. Если ты воин — убивай, если погонщик слонов — коли их своим посохом. Это естественно и священо. Верность кастовой морали должна поддерживать общество в равновесии. Индуизм глубоко консервативен в освящении политической власти, утверждая что она дана человеку богами изначально и не подлежит изменениям. Поэтому в индийской делегации на переговорах каждый знает свое место, здесь нет духа соревновательности и морали успеха: каждый убежден, что он выполняет свой долг и не может претендовать на большее, поскольку все дается человеку от рождения.

Основным принципом индийского стиля на переговорах является принцип недвойственности мышления — целостный взгляд на мир. Если в современной западной культуре, где возобладали рационализм, мышление идет по принципу «одно» и «другое» (сегодня полезно и рационально одно, завтра — другое), то здесь принципиально иной тип связи — «одно в другом» или, точнее, «одно во всем и все в одном». В

¹ Махабхарата, Шантипарва 262. 5-6// Всемирное писание. Указ. соч. С. 159.

² Там же. С. 545.

сфере бизнеса и политики принятие такой презумпции означает весьма важные нравственные выводы: принцип «разделяй и властвуй» на переговорах становится неприемлимым.

Таким образом, в целом индийский стиль переговоров отличается гуманными принципами единства политики и морали, бизнеса и морали, а также культивацией ненасильственных действий. В Индии для занятий общественно значимыми делами, бизнесом и политикой, традиционно требуются чистота и непорочность души: «Нравственное совершенство — первая ступень к божественному знанию».¹ При этом общественная деятельность связана с моралью и добродетелью не на уровне интеллекта, а на уровне высшего духовного мышления или сверхзнания — источника вдохновения поэтов, пророков, ораторов и политических трибунов. В этой культурной традиции не только несовместимы гений и злодейство, но любое духовное творчество с малейшей нечистотой помыслов.

Такой гуманный, ненасильственный путь решения проблем на международных переговорах требует терпения и настойчивости, мудрости и последовательности. Высокие моральные принципы этики ненасилия, нравственной активности, единства политики и морали стали важным вкладом индо-буддийской культуры переговоров в сокровищницу мировой культуры.

3.3. Китайский стиль ведения переговоров

Китайский стиль ведения переговоров глубоко уходит своими корнями в конфуцианскую этику. В определенном смысле он олицетворяет собой путь «золотой середины» в бизнесе и в политике. Стремление к консенсусу в китайской культуре формировалось на протяжении столетий, поскольку духовный рельеф конфуцианско-буддистской цивилизации определяет диалог множества самобытных народных религий, включая буддизм махаяны, даосизм, легизм, синтоизм, шаманизм.

В последние десятилетия китайцы делают особый акцент на прагматических аспектах своей духовности и активно демонстрируют это в практике международных переговоров. После более вековой униженности империалистическим и колониальным господством современного Запада, индустриальная Азия в своем подъеме «как бы в отместку» демонстрирует инструментальный рационализм: менталитет Китая пронизан на переговорах духом меркантилизма, коммерциализации и международной конкуренции.

¹ Радхакришнан С. Указ. соч. Т. 1. С. 173.

Можно ли утверждать, что именно прагматизм является определяющей чертой культуры переговоров в Китае?

На мой взгляд, это далеко не так: то, что лежит на поверхности, не всегда отражает глубинные пласты культурного сознания. Чтобы понять базовые, архитипические черты китайской культуры переговоров, необходимо обратиться к истокам. Конфуцианско-буддистская культура таит в себе огромный гуманистический потенциал, формируя *гармонического человека*. Специфика становления духовного мира этой цивилизации уже в I тысячелетии до н.э. была отмечена тем, что здесь шел активный поиск оптимального соотношения интересов государства и человека, на основе гибкого сочетания политики с моралью. Поэтому главной чертой, отличающей культуру переговоров в этой цивилизации, следует считать не прагматизм, а стремление к равновесию разнородных начал, к «золотой середине», определенной как прагматическим, так и нравственно ангажированным сознанием.

На протяжении двух с половиной тысячелетий конфуцианство побуждало всех членов общества быть последователями высшей мудрости, определяющей нормы справедливости, праведности и ответственности человека, особенно если он был общественным деятелем. Современные социологические исследования подтверждают приверженность политической элиты этого региона конфуцианско-буддистской традиции. Например, известно, что Институт социологии Народного университета в Пекине проводил широкомасштабные исследования в 13 провинциях и городах Китая, где было опрошено более 1800 человек. Из 14 «основных качеств личности» положительную оценку получили 8 — все они относятся к конфуцианской системе ценностей: «совесть, преданность и сыновняя почтительность, гуманность, интеллект, трудолюбие и бережливость, рыцарство, приверженность середине». Далее в порядке убывания: «прагматизм, утилитаризм, личные достоинства (частная мораль), повиновение, завистливость, лживость».¹ Следовательно, можно вполне определенно утверждать, что большинство современных бизнесменов и политиков этой цивилизации по-прежнему разделяют традиционные ценности и строят свое поведение на переговорах в соответствии с ними.

Для понимания того, каким образом конфуцианский менталитет бизнесменов и политиков определяет культуру переговоров, важно осознать, что конфуцианство представляет собой систему ценностей, регулирующих отношения людей. Требования конфуцианской этики носят универсальный, обязательный характер: ведь высшим мерилom этих требований выступает Небо. Основанное на гуманной этике, конфуцианское общество управляется в соответствии с Пятью От-

¹ Китайский национальный характер. Пекин, 1990. Т. 2. С. 69—73.

ношениями: императора и подданного, отца и сына, старшего брата и младшего брата, мужа и жены, двух друзей. Согласно этим принципам, «отец должен относиться к сыну доброжелательно, а сыновья к отцу — с сыновней почтительностью; старший брат должен относиться к младшему с добротой, а младший брат к старшему — с уважением; муж должен относиться к жене справедливо, а жена к мужу — услужливо; правитель должен относиться к подданным благожелательно, а подданные к правителю — с верностью». На переговорах эта вертикальная структура отношений четко воспроизводится в иерархии и субординации делегации, в отношениях лидеров и подданных.

Конфуцианская этика создает прочные основы межличностных связей и организации делегации на переговорах, поскольку выполнение социальных обязанностей здесь обретает высший смысл. Мир поделен на четкие структуры: старшие-младшие, патрон-клиент. В иерархической структуре социальных отношений связи преимущественно *вертикальные*, горизонтальные почти не специфицированы. Это означает, что отношения между равными (патрон — патрон, клиент — клиент) гораздо менее значимы здесь, чем отношения подчинения (патрон — клиент).¹

Все это позволяет создать особое, сквозное социальное пространство отношений в культуре переговоров. Лидеры при этом сознательно выводится из-под влияния возможных «лобби» — освобождаются от давления любых корпоративных интересов. В условиях, когда горизонтальные связи не специфицированы, тактику лоббирования осуществлять достаточно сложно. Поэтому лидеры способны проводить политику независимого контроля не только по отношению к младшему персоналу, но и по отношению к привилегированным верхам: так складывается консенсус служилых интересов различных социальных слоев общества.

Более двух тысяч лет этот свод этических правил имеет для конфуцианско-буддистской цивилизации такое же значение, как десять заповедей для христиан. В культуре переговоров это проявляется в последовательном традиционализме, приверженности канонам в действиях и риторике. Бизнесмены и политики очень часто используют в качестве аргументов на переговорах исторические факты, цитаты древних философов или аналогии с событиями в прошлом: ссылки на *гу* (*древность*) — главные доказательства и аргументы в спорах. При этом понятие *гу* в этой культуре переговоров никогда не ограничивалось временными рамками, поскольку общественная жизнь и история всегда были здесь тесно взаимосвязаны. Все это позволяет сделать вывод о том, что *древность* прочно вошла в культуру переговоров.

¹ Hendry J. Understanding Japanese Society. N.Y., 1987. P. 87.

Этика межличностных отношений в конфуцианстве необычайно высока: они должны быть пронизаны чувством любви, не становясь формальными обязанностями. Конфуцианская традиция описывает «благородного и возвышенного человека» как искреннего и покорного своему господину, следующего социальным нормам, опирающегося на взаимность в отношениях с другими. Правитель должен непременно обладать всеми перечисленными добродетелями возвышенного человека и управлять обществом в основном с помощью своего примера, не применяя силы: «Император Яо был почителен, умен, воспитан, искренен и добросердечен. Он был поистине уважителен и способен на скромность... Он был способен заставить сверкать свою великую добродетель...»¹.

На переговорах это предполагает использование мягких переговорных технологий, избегание прямых силовых воздействий, апеллирование к этическим и моральным принципам. Руководители всех рангов в бизнесе и в политике возносятся здесь очень высоко, почти обожествляются. Конфуцианская мудрость гласит: «Отношения между высшими и низшими подобны отношениям между ветром и травой: трава должна склониться, когда подует ветер».

Послушание и покорность, культивировавшиеся в течение веков, выработали определенную ментальность китайцев: они законопослушны, преданны, исполнительны, дисциплинированы, почитательны. Многие исследователи подчеркивают, что *личная преданность* в этой культуре значит гораздо больше, чем все остальные вопросы.² Г. Алмонд и С. Верба называют культуру такого типа подданнической.

Лояльность, спокойствие, гармония, коллективизм — вот наиболее важные ценности китайского стиля переговоров. Здесь торжествуют долг, обязанность, иерархия, подчинение личности интересам группы. Если попытаться определить все это одной фразой, то культуру переговоров этого типа можно назвать культурой *консенсуса и долга*.

Следует подчеркнуть, что консенсус по поводу базовых ценностей в китайском обществе во многом связан также с высокой внутренней гомогенностью культуры. Исторически эта черта сформировалась благодаря значительной этнокультурной однородности населения, что помогает поддерживать высокий уровень национальной самоидентификации и национального самосознания. Эту цивилизацию сформировали глубокие традиции *внутриэтнической солидарности*: чувство принадлежности к древней культуре и сегодня является условием самоуважения и идентичности для китайцев.

Согласно представлениям китайцев, все они находятся «в родствен-

¹ Шу цзин (Книга истории) 1.1.3. // Всемирное писание. Сравнительная онтология священных текстов. М.: Республика, 1995, С. 562.

² Henry J. Op. cit. P. 178.

ных отношениях друг с другом». Как отмечает В.Г. Буров, в течение многих тысячелетий китайцы жили в одном и том же географическом ареале, «естественно у них сложилось убеждение, что они происходят от одного предка, находятся между собой в кровнородственной связи».¹ Если семья для китайца — это государство в миниатюре, то государство — это большая семья: каждый человек обязан проявлять лояльность по отношению к семье (в самом широком смысле) на протяжении всей своей жизни — к соседям, друзьям, коллегам. Вплоть до настоящего времени эти отношения играют определяющую роль для китайцев: они влияют на служебную карьеру и формирование чиновничьего аппарата, на парламентские выборы и переговоры. Чувство коллективизма выступает ярким антиподом западному индивидуализму, окрашивая в теплые тона межличностную культуру общения в Китае.

С российской культурой переговоров эту восточную культуру роднит высокий уровень влияния контекста на переговорный процесс. Иногда значение контекста бывает столь велико, что способно менять смысл сказанного едва ли не на противоположный, поэтому необходимо внимательно следить за интонацией, жестами, мимикой, улавливать внутренние подтексты беседы. Помимо этого, у многих народов этой цивилизации правила приличия требуют довольно долгой предварительной беседы, в которой партнеры высказывают свое почтение друг другу, прежде чем преступить непосредственно к теме переговоров.

В китайском стиле переговоров воплотились идеалы естественности, неторопливости, готовности ждать созревания нужных условий с безграничным терпением. Этот стиль определяют ритуал и иерархия на всех уровнях переговорного процесса. Все это тесно связано со способностью китайцев пожертвовать сиюминутными выгодами на переговорах ради более важных долговременных интересов китайской политики.

Современные исследователи отмечают стратегию китайского национального стиля на международных переговорах, что направлено на обеспечение долговременных стратегических целей и решение кардинальных задач внешней политики. Известный российский синолог А.А.Свешников подчеркивает: «Шахматная выверенность китайского стратегического мышления, делающего расчеты на многие десятилетия или даже столетия вперед,... контрастирует с практической конъюнктурностью западных внешнеполитических подходов».²

Действительно, сильными сторонами китайской стратегической дипломатии являются ее целенаправленность, активность, плановость, целеустремленность действий. Китайская сторона на перего-

¹ Буров В.Г. Модернизация тайваньского общества. М.: ИФ РАН, 1998. С. 162—163.

² Свешников А.А. Внешнеполитические концепции КНР и концептуальные представления китайских специалистов-международников. М., 1999. С. 6.

ворах стремится с самого начала четко разграничить отдельные этапы переговорного процесса: первоначальное уточнение позиций, их обсуждение, принятие соглашения, заключительный этап подписания документов. На начальном этапе большое внимание они уделяют внешнему виду своих партнеров по переговорам, их манере поведения. На основании этого китайцы пытаются определить формальный и неформальный статус и влияние каждого из участников делегации, и в дальнейшем четко ориентируются на участников с более высоким статусом, как официальным, так и неофициальным.

При этом общая стратегия переговорного процесса основана на парадоксальном конфуцианском постулате «управлять, не действуя». Эту идею китайцы приписывают самому Конфуцию, который сказал: «Правитель Шуй управлял не действуя. Как он это делал? Он ничего не предпринимал, кроме как почтительно сидел, повернувшись лицом к югу».¹

На переговорах это выражается в том, что обычно китайская сторона выжидает, чтобы партнеры первыми «открыли карты», первыми высказали свою точку зрения, первыми сделали предложения и т.п. Следовательно, китайский постулат «управлять, не действуя» означает стремление добиваться максимального результата при минимальных усилиях. На уступки они идут, как правило, под самый конец переговоров, уже после того, как оценят возможности и недостатки своих партнеров. Нередко их предложения с уступками появляются, когда уже кажется, что переговоры окончательно зашли в тупик и достичь договоренности не удастся. При этом при обосновании своей переговорной позиции они умело используют все ошибки и промахи, допущенные партнерами по переговорам.

Известный китайский философ Фэн Юлань весьма точно охарактеризовал гибкую китайскую политику на политических переговорах: «Представители правого крыла поддерживают мое стремление сохранить единство и индивидуальность древнего царства и порицают мои усилия, способствующие осуществлению модернизации; представители левого крыла приветствуют мое стремление помочь модернизации и порицают меня за усилия по поддержанию единства и индивидуальности старого царства. Я понимаю их доводы, принимаю их похвалу и хулу. Похвала и хула взаимоисчезают, я продолжаю идти вперед в соответствии со своими суждениями».²

Китайцы никогда не принимают решений без досконального изучения всех аспектов и последствий предполагаемых соглашений. Их

¹ *Малявин В.* Конфуций. М., 1992. С. 229.

² Цит. по: *Ломанов А.В.* Современное конфуцианство: философия Фэн Юланя. М.: Восточная литература, 1996. С. 212.

делегация обычно очень многочисленна, поскольку имеет в своем составе большое количество экспертов по всем вопросам повестки дня переговоров. По наиболее важным вопросам решения принимаются коллегиально, с многочисленными согласованиями на всех уровнях. При этом неукоснительно соблюдается культ старших и иерархия. Одобрение достигнутых договоренностей со стороны центра обязательно. Все это предполагает, что в составе участников переговоров с китайцами должны быть высококвалифицированные специалисты, способные на месте решать сложные вопросы, а также хороший переводчик, знающий специфическую китайскую терминологию.

Известный английский китаевед Дж. Макговен подчеркивал, что в Китае нет ни одного человека, который бы так или иначе не нес ответственности за другого. В этом отношении китайский народ можно сравнить с «очень сложным часовым механизмом, в котором зубчики отдельных колесиков в высшей степени прилажены друг к другу».¹ Этот принцип действует и во время политических переговоров: китайцы внимательно наблюдают не только за своими партнерами по переговорам, но и друг за другом.

Когда китайцы говорят о действиях мудрых политиков на переговорах, они любят цитировать Конфуция, который сказал: «Действие мудрого можно охарактеризовать одним словом. Это слово — взаимность».² В делегации партнеров китайцы обычно стараются найти тех, кто выражает симпатии их стороне, и через этих людей они стараются оказать свое влияние на позицию противоположной стороны. Большое значение для них имеет развитие так называемого «духа дружбы» на переговорах, важную роль они придают также налаживанию неформальных отношений с партнерами, проявляют гостеприимство, радушие, искренний интерес, нередко личный.

Китайцы вообще очень гостеприимны: за обедом они могут предложить около 20 блюд, и чтобы не обидеть хозяев, необходимо хоть немного попробовать от каждого. Делая подарки китайской делегации, следует иметь ввиду, что сувениры следует дарить не отдельным сотрудникам, а всей делегации в целом.

Таким образом, иметь дело с китайскими партнерами на переговорах весьма сложно: эта древняя культура выработала сложные переговорные стратегии с внешним миром, которые во многом напоминают игру в шахматы.

¹ *MacGowan. Light and Shadows of Chinese Life. Shanghai, 1909. P. 8.*

² *Свешников А.А. Внешнеполитические концепции КНР и концептуальные представления китайских специалистов-международников. М., 1999. С. 21.*

3.4. Японский стиль ведения переговоров

Японский стиль ведения переговоров значительно отличается от национального стиля других стран Азиатско-Тихоокеанского региона, поскольку с этнической и лингвистической точек зрения Япония — совершенно уникальная цивилизация. Согласно древним японским легендам, страну и народ создали боги, спустившиеся с небес. Этот культ божественного происхождения императора, страны и народа во многом сохраняется и сегодня.

Главная особенность японского национального стиля переговоров определяется подчеркнутой связью человека с его социокультурным окружением — природой, обществом, социальной группой, кланом, — и выраженным стремлением к гармонии в качестве основной социальной ценности. Это приводит к идеалу бесконфликтного переговорного процесса, которого японцы по возможности стараются придерживаться и в реальной практике международных переговоров.

Академик Н.И. Конрад, много лет посвятивший изучению японской культуры, связывает формирование культа гармонического восприятия мира с преобладанием эстетических элементов в японской ментальности. Он подчеркивает, что японцы остро ощущают утонченную «эстетику жизни», что во многом связано с преобладанием красоты эстетических эмоций в буддийском богослужении, где поражает необычайная красота риз, облачений и размеренных движений.¹

Для того, чтобы понять утонченную «эстетику жизни» японской души, необходимо вникнуть в стихи знатока японской культуры Мотори Норинга:

*«Если спросят —
В чем душа островов Японии?
— В аромате горных вишен. На заре».*

При этом японская эстетика всегда была морально ориентированной и социальной: японская икебана и чайная церемония служат средством укрепления социальной гармонии и развитию контактов во время переговоров, особенно на неофициальных встречах. Необходимо иметь в виду, что для японцев характерно пристальное внимание к развитию личных отношений с партнерами по переговорам, они стремятся устанавливать с ними теплые человеческие отношения, основанные на личном знакомстве. Например, жена японского посла в

¹ Конрад Н.И. Очерки японской культуры. М., 1973. С. 34.

Москве Норико Номура в своем интервью российским журналистам подчеркнула, что через икебану и чайную церемонию она старается знакомить с японской культурой жителей других стран.¹

Японцы очень серьезно относятся к переговорам и не жалеют на их проведение времени. Они полагают, что чем больше времени затрачено на них, тем лучше, поскольку в результате более длительного знакомства стороны лучше узнают друг друга, обсудят как можно больше деталей будущих соглашений, даже если в результате не удастся полностью решить намеченные проблемы. На начальных этапах переговоров они много внимания уделяют разговорам на общие темы, имеющим второстепенное значение, избегают прямых ответов на поставленные вопросы. Не следует искать в этом «восточное коварство», скорее здесь проявляется традиционное стремление японцев создать гармоничную атмосферу переговоров, установить «отношения партнерства». Поэтому при проведении переговоров с японцами никогда не следует спешить: здесь просто не принято сразу приступать к обсуждению основных проблем, как с западными партнерами.

Современные исследователи отмечают, что время для японцев обладает особым смыслом: они остро чувствуют символичность пути как отсутствие дистанции между началом и концом. На переговорах (и в жизни) для них нет ничего незначительного, мелкого: каждая сущность имеет свой выразительный смысл.² Для японцев характерна обостренная способность к последовательному разворачиванию событий, но при этом они руководствуются не принципами логики и экономии времени (как европейцы), а уместностью, правилами вежливости и традициями. Поэтому на переговорах важное значение придается пластичности самого процесса обсуждения, когда одно плавно перетекает в другое, что во многом воспринимается как выражение гармонии.

Такое восприятие времени отнюдь не отрицает пунктуальности и точности: напротив, японцы очень высоко ценят каждую минуту. Если японская делегация обещала быть в назначенном месте в назначенный час, то можно быть уверенным, что японцы появятся там за 2 минуты до указанного времени. При встречах на переговорах необходимо быть очень пунктуальными, поскольку японцы очень болезненно относятся к опозданиям партнеров, какими бы причинами они ни были вызваны. Поэтому необходимо иметь в виду, что именно на такой предельной точности и обязательности основана переговорная тактика японцев и их деловое общение.

Известно, что японцы очень трудолюбивы, весьма привержены

¹ Любовь, написанная иероглифами // Профиль. 2006. № 1. С. 106.

² Шарко М. В. Политические процессы Японии. М., 2004. С. 160.

традициям, дисциплинированы, аккуратны и вежливы. Они с ранних лет воспитываются в духе «групповой солидарности», стремясь подавлять свои эгоистические устремления, сдерживать амбиции. Японская этика считает узы групповой сплоченности важной основой отношений между людьми, поэтому на переговорах они судят о партнерах исходя из их принадлежности к той или иной группе.

Японцы придают большое значение тому, чтобы переговоры велись между людьми, имеющими равное положение в политическом и деловом мире. Поэтому еще до начала переговоров они тщательно выясняют, соответствуют ли уровни представительств участников переговоров: несоответствие хотя бы на одну ступень означает для японцев, что сторона, нарушившая этикет, ведет себя недостойно и не заслуживает доверия. Японский этикет требует перед началом переговоров в момент знакомства обмениваться визитными карточками, чтобы точно учитывать в дальнейшем все статусные особенности. Принимать визитные карточки от японцев, как и вручать им их, следует двумя руками, согласно японскому этикету.

Японцы стремятся постепенно подойти к обсуждению главных вопросов повестки дня, намеками выясняя отношение партнеров. Чем серьезнее стоящие на повестке дня вопросы, тем больше внимания уделяют японцы малозначащим деталям. Тщательное обсуждение малозначащих деталей японской стороной означает на самом деле ее серьезное отношение к предмету переговоров. Японский стиль ведения переговоров предполагает, что необходимо выслушать партнера до конца, не перебивая его и не делая никаких замечаний. В результате этого на первых этапах переговоров нередко невозможно предугадать, какого мнения будет придерживаться японская сторона¹.

Достаточно часто предварительное обсуждение предмета переговоров они предпочитают вести в кулуарах, неофициально, спокойно и откровенно: именно такая обстановка для них наиболее благоприятна. Заметим, что большинство торговых сделок японцы заключают в баре или ресторане, а за столом переговоров их только подписывают. На политических переговорах кулуарные обсуждения тоже весьма важны, поэтому им необходимо придавать должное значение.

Психологи отмечают, что японцы в неформальной обстановке стремятся к развитию теплых личных отношений с партнерами, поэтому не следует разбирать человеческие проблемы холодно и безучастно, так как этим можно затронуть эмоциональный настрой японцев. Полезно показывать им свою доброжелательность и искренность. Знание хотя бы нескольких японских слов и их уместное использо-

¹ Соловьев Э.Я. Искусство проведения переговоров. М., 2006. С. 129.

вание воспринимается японцами очень доброжелательно. Однако не стоит забывать, что своей сверхвежливостью и вниманием японцы способны усыпить бдительность партнеров и склонить их к принятию своей позиции, усыпав комплиментами.¹

В то же время стремление к гармонии, несомненно, объясняет глубинный внутренний смысл японской стратегии и тактики переговорного процесса. Во время официальных переговоров японская сторона стремится избегать столкновения позиций, старается всячески поддерживать гармонию отношений, достигнутую ранее с партнерами. Японцы вообще избегают говорить слово «нет»: свое несогласие они выражают вежливой улыбкой и прозрачными фразами. Во время переговоров они всячески демонстрируют свое внимание, слушая собеседника.

Интересно, что европейцы нередко интерпретируют эту манеру японцев как выражение согласия с излагаемой точкой зрения: на самом же деле учтливое внимание, согласное кивание головой вовсе не означают согласия. Это только косвенное подтверждение того, что сказанное услышано и понято японской стороной. Иногда такие моменты могут послужить поводом для того, чтобы заподозрить японцев в коварстве или нечестности, но на деле они лишь соблюдают нормы вежливости, принятые в Японии.

Стиль японского лидерства на переговорах также весьма своеобразен. В противовес западному пониманию, главной чертой японского лидера является не способность главенствовать, а способность сплотить членов делегации и подавить антагонизмы между ними. Поэтому лидерство здесь не носит выраженного индивидуалистического характера. Японцы не приветствуют западное стремление «разделяй и властвуй»: среди важнейших качеств японского лидера лояльность, терпение, мудрость, способность к самопожертвованию. Приоритетными являются такие социальные навыки, как умение управлять людьми, вызывать и сохранять уважение.

Во многом это объясняется японской историей, которая не знала долгих и масштабных военных кампаний, предполагавших в лидерах силу и агрессивность. Поэтому японская культура делает акцент на эмоциональных качествах лидерства — доброте, душевной мягкости, оставляя на втором плане волевые качества личности. При этом лидер никогда не возвышается над окружением, как на Западе: он подчеркивает, что его связывают с подчиненными чувство долга и ответственности. Исключительную важность японская культура придает старшинству и человеческому опыту, поэтому японскую делегацию на переговорах всегда возглавляет самый старший по возрасту.

¹ Мокшанцев Р.И. Психология переговоров. М.—Новосибирск, 2002. С. 252—253.

Таким образом, японский стиль лидерства на переговорах имеет форму «взаимозависимого индивидуализма», где личность может самовыражаться, лишь признавая постоянную зависимость от других людей, тесную с ними взаимосвязь. Подобное миропонимание издавна закреплено японской национальной традицией, что нашло свое отражение в пословицах: «Где люди горюют, горюй и ты», «Не бойся немного согнуться, прямее выпрямишься», «По выпирающим гвоздям надо бить, пока они не уйдут в дерево».

Интересно, что японская языковая культура не поощряет красноречия и риторики, для нее характерна низкая речевая активность и апелляция к чувствам. Во многом это также оказывает серьезное влияние на стиль политических переговоров: японские лидеры неохотно соглашались на публичные выступления, доклады и интервью, предпочитая коллективные обсуждения проблем. Во время беседы на переговорах невербальные компоненты общения — мимика, жесты, эмоции — играют весьма важную роль, поскольку японская культура имеет высококонтекстную структуру.

Для японцев характерна коллективная система принятия решений: в обсуждение проблемы, ее рассмотрение, согласование вовлекается большой круг лиц, от руководителя до рядового сотрудника, на что уходит довольно много времени. Механизм согласования решений также отличается высокой степенью сложности всевозможных утверждений, что нередко ведет к затягиванию переговоров. При этом для японцев характерно стремление идти навстречу своим партнерам по переговорам, если те делают им большие уступки. Они рассматривают уступки партнеров как проявление уважения к себе. Следовательно тактика уступок на переговорах может быть весьма эффективной: почти всегда партнер, пошедший на уступки, может рассчитывать на встречные уступки со стороны японских коллег.

Интересно, что характерной чертой японского стиля ведения переговоров является высокая чувствительность японцев к общественному мнению. Понятие «лицо» в японской культуре означает чрезвычайно много: это не только имидж, но и внутреннее достоинство, самоуважение. Поэтому на переговорах в любых обстоятельствах для японцев исключительно важно «спасти лицо», причем как свое, так и политических партнеров. Это подразумевает согласование договоренностей с принципами и имиджем участников переговоров, а также способ защитить или обновить представление о себе в глазах других.

Таким образом, японский национальный стиль переговоров отражает, прежде всего, культуру компромисса и согласия, а также коллективистскую ментальность японцев.

Контрольные вопросы

1. Каковы особенности арабского стиля ведения переговоров?
2. В чем специфика «мусульманского международного права»?
3. Каковы характерные черты индийского национального стиля ведения переговоров?
4. В чем специфика китайского стиля переговоров?
5. В чем наиболее важные различия между японским и китайским стилем переговоров?
6. Каковы характерные черты японского национального стиля ведения переговоров?
7. Почему с китайцами сложно вести переговоры человеку другой культуры?
8. В чем эффективность стратагемности китайского мышления на переговорах?

Глава 4

Основные западные стили ведения переговоров

*Внешняя политика — это лицо нации,
обращенное к миру.*

Артур Шлезингер (младший).

Западные национальные стили ведения переговоров глубоко уходят своими корнями в западную культуру, которая основана на культуре идеи силы и деятельности. Именно поэтому долгое время на Западе доминировал «жесткий стиль» переговоров, нацеленный на «игру с нулевой суммой», где победитель получает все. Для таких известных на Западе специалистов по переговорам, как Т.Шеллинг, А.Рапопорт, Г. Райфф переговоры являются частью конфликта. И в общей системе конфликтных взаимоотношений между политическими партиями и группами интересов упор долгое время делался на силовой фактор, на достижение односторонней победы.

Только в конце XX века в культуре переговоров начинают утверждаться новые подходы, основанные на идее партнерских отношений, чему во многом способствовало окончание «холодной войны» и политика разрядки. Метод «принципиальных переговоров», разработанный в Гарвардском университете Роджером Фишером и Уильямом Юри, основан уже на принципах «мягкого мышления», что было признано западными политологами серьезной и эффективной новацией в переговорных практиках. Достаточно сказать, что книга Фишера и Юри «Путь к согласию, или переговоры без поражения» была переведена и опубликована в 1980-е гг. почти в 30 странах мира и признана научным бестселлером.¹

Особое значение в западной культуре переговоров имеет идея отделения политики от морали, что ведет к светскому и прагматическому пониманию техники переговорного процесса, к доминированию технологических принципов над этическими. Западная культура международных переговоров справедливо подвергается сегодня критике за использование «двойных стандартов» в практике переговорного про-

¹ См.: Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. М., 1990.

цесса. Речь прежде всего идет о концепции «прав человека», которая во время политических переговоров используется западными политиками как инструмент политического давления на партнеров по переговорам. Об эффективности этого инструмента весьма красноречиво написал опытный американский дипломат Г.Киссинджер. Он подчеркнул, что вопрос о «правах человека» был решающим в подрыве влияния советской системы в годы «холодной войны»: «Картер сделал права человека альфой и омегой своей внешней политики и пропагандировал их столь интенсивно применительно к американским союзникам, что его призыв к справедливости то и дело угрожал внутреннему единству в этих странах. Рейган и его советники сделали еще один шаг и стали трактовать права человека как орудие ниспровержения коммунизма...».¹

Сегодня «империализм прав человека» справедливо вызывает возмущение незападных народов, и наиболее опытные западные дипломаты и политики признают, что эта концепция уже потеряла свою эффективность в мировой политике. Современные международные миротворческие организации остро ощущают, что наметившийся дисбаланс между политическими правами и обязанностями человека в мире грозит достичь катастрофических значений. В условиях, когда все члены мирового сообщества склонны рассуждать о своих правах, и никто не торопится брать на себя обязанности, мир на глазах превращается в «войну всех против всех», где торжествует политика сильных и бесцеремонных. Становится очевидным, что человечество не может уже ограничиваться только «Всемирной декларацией прав человека», принятой ООН в 1948 году. Эта Декларация обеспечивает лишь некоторые внешние нормы политического поведения, оставляя без внимания внутреннюю духовную позицию.

Не случайно к 50 — летию ООН возникла инициатива, связанная с выдвижением проекта Всеобщей декларации обязанностей человека, задуманной как необходимое дополнение ко Всеобщей Декларации прав человека. Эту инициативу взял на себя Совет международного сотрудничества, в который входят бывшие президенты и премьер-министры всех континентов. Почетный председатель Совета — Г.Шмидт, поясняя замысел разработки новой Декларации, отметил: «Концепция «прав человека» воспринимается многими мусульманами, приверженцами индуизма и конфуцианства как типично западная, а иногда даже как инструмент продления западного господства. Кроме того, мы слышим, особенно в Азии, обоснованный и заслуживающий серьезного к себе отношения упрек в том, что эта концепция недооценивает или вовсе не признает необходимости по-

¹ Киссинджер Г. Дипломатия. М., 1997. С. 703

ложительных нравственных качеств человека, его обязанностей и ответственности по отношению к семье, общине, обществу или государству».¹

Одновременно к 50-летию ООН был подготовлен сборник «Глобальная этика: Декларация Парламента религий мира», которая также представляется определенным прорывом в мире современной политики и практики международных переговоров, поскольку она отражает точку зрения большинства религиозных организаций и конфессий, объединяя христианство, буддизм, бахаизм, брахма кунарис, индуизм, джайнизм, даосизм, зороастризм, иудаизм, ислам, сикхизм, теософию, туземные религии и неоязычество.²

Таким образом, глобализация мирового политического процесса поставила под сомнение презумпцию западной культуры навязывать западные ценности и принципы иностранным партнерам. При этом некоторые западные лидеры сами признают, что такая политика подрывает демократические идеалы мирового сообщества. И здесь можно напомнить слова бывшего премьер-министра Великобритании М.Тэтчер, которая в своих мемуарах оценивает концепцию «прав человека» как «разрушающую мировое и национальное право» и «практически уничтожающую демократию».³

Следует отметить некоторые новые методы и подходы в западной культуре международных переговоров, и прежде всего — то особое значение, которое сегодня придается новым информационным технологиям в политике доминирования за столом переговоров. Западные исследователи отмечают, что 85% информации, которая циркулирует в мировых каналах коммуникаций всего мира, западного происхождения, при этом 52% мирового бизнеса в области информационных технологий имеют корни в США, а 75% всего рынка программных продуктов принадлежит американским компаниям.⁴

Такое информационное доминирование позволяет использовать технологию «программирующего лидерства» на международных переговорах, которая стала новым эффективным инструментом западного доминирования. Эта стратегия состоит в выдвигении на международных переговорах повестки дня, включающей формулировку наиболее актуальных проблем в наиболее выигрышном для лидера формате, что предполагает некоторый спектр совместных действий ряда государств под руководством лидера и в его интересах.

¹ *Helmut Schmidt*. Zeit. 3.10.1997. Hamburg.

² *Kung H., Kuschel K.* A Global Ethic; the Declaration of the Parliament of the World's Religions. L., 1933.

³ *Тэтчер М.* Искусство управления государством. Стратегии для меняющегося мира. М., 2003. С. 504.

⁴ *Хаммон У.* Мир, в котором мы живем. М., 2004. С. 257.

Общая концепция «программирующего лидерства» состоит из нескольких программных принципов:

- опережающее внешнеполитическое планирование и вброс в политический дискурс идей и концепций, воплощение в жизнь которых отвечает интересам лидера ;
- опережающее формулирование основополагающих целей международной повестки дня в выгодном для лидера ракурсе;
- решительное дитанцирование от «чужой игры» и игнорирование целей других субъектов мировой политики;
- искусственное создание лидером условий, подталкивающих партнеров к инкорпорированию предлагаемой лидером повестки дня в их внешнеполитические программы.

Достаточно ярким примером последних лет является вброс в политический дискурс таких идей и концепций, как «столкновение цивилизаций» и «борьба с терроризмом», которые послужили основой для последующего программирования операций в Югославии, Афганистане и Ираке. Авторитетный журнал «Foreign Affairs» опубликовал материалы, позволяющие предположить, что в Югославии были срежиссированы проблемы, связанные с албанскими этническими меньшинствами на Балканах, что затем «потребовало» гуманитарных бомбардировок и решительного вмешательства США в югославский кризис. Несколько позже в Ираке были срежиссированы проблемы, связанные с поисками ядерного арсенала Саддама Хусейна, который после антитеррористической операции США так и не удалось никому отыскать.

Такие откровенные информационные манипуляции и имперские притязания не могут не вызывать сопротивления мирового сообщества, что сопровождается критикой западной культуры переговоров и западной политики. Появление антизападных настроений весьма настораживает западных лидеров, и справедливо вызывает опасения, что незападные народы смогут объединиться против агрессии западной культуры. Об этом, в частности пишет Г. Киссинджер в одной из своих последних работ: «Независимо от того, насколько бескорыстными Америка считает свои конечные цели, очевидно проявляющееся намерение доминировать постепенно объединит мир против США и заставит их ограничить свои претензии...».¹

Некоторые западные политологи считают, что объединенная Европа сможет создать реальный противовес американскому влиянию в западной культуре политических переговоров и в мировой политике в целом. Сравнивая американский и западноевропейский стили ведения политических переговоров, современные исследователи указыва-

¹ Киссинджер Г. Нужна ли Америке внешняя политика? М., 2002. С. 325.

ют на наметившиеся серьезные различия в американской и европейской дипломатии.

Например, Р.Кейган подчеркивает, что Америка и Европа в своих стратегических приоритетах расходятся по самому главному вопросу — о силе, о ее эффективности, морали и желательности в мировой политике. Европа высказывает отвращение к силе или обходит ее стороной, вступая в самодостаточный мир законов, правил, международных переговоров и сотрудничества. Она стоит на пороге постисторического рая, в котором господствуют мир и относительное процветание, — своего рода воплощение идеи Канта о «вечном мире».

Напротив, США по-прежнему живут в истории, используя свою силу в анархическом гоббсианском мире, где нельзя полагаться на нормы международного права. Именно поэтому у американских и европейских политиков на переговорах сегодня мало точек соприкосновения, и они понимают друг друга все хуже и хуже. Американские и европейские интеллектуалы утверждают, что у них нет больше общей «стратегической культуры». Европейцы изображают Америку как страну, где господствует «культ смерти», правит смертная казнь и у каждого есть пистолет.

При этом европейское видение политического мира намного сложнее и богаче нюансами: европейцы пытаются оказать влияние на других с помощью искусной политики и маневров, они более терпимы и гуманны, предпочитают дипломатию и убеждение. Кейган не видит в этих различиях американской и европейской стратегий социокультурных разногласий Америки и Европы, он склонен рассматривать их в конкретно-историческом плане: как проявление силы и слабости военно-экономического потенциала.¹

С этим трудно согласиться : серьезные различия политических культур Европы и Америки дают все основания для стратегических разногласий с позиций социокультурного анализа. Однако гораздо важнее подчеркнуть, что сегодня политики по обе стороны Атлантики все острее чувствуют глубокие идеологические разногласия по вопросу о кардинальных целях и принципах стратегии на политических переговорах. К сожалению, гуманистический курс Европы вызывает у американцев только чувство раздражения: Генеральный секретарь НАТО Дж. Робертсон даже назвал европейцев «военными пигмеями», пытаясь пристыдить их за то, что они не хотят тратить на вооружения. Остается только надеяться, что все возрастающая мощь объединенной Европы заставит американцев с большим уважением относиться к принципам гуманизма, законности и международного права,

¹ Кейган Р. Сила слабости // Внешняя политика нового века. Осень 2002. С. 130

которые были во многом выстраданы европейцами в ходе нескольких мировых войн.

Известный английский политолог Уилл Хаттон отмечает, что укрепление базовых европейских ценностей и европейской культуры сможет вернуть идеалы гуманизма и справедливости на ведущее место в западной культуре политических переговоров: «Устойчивый мировой порядок можно построить лишь на основе коалиции между либеральной Америкой и Европейским союзом, твердо уверенным в состоятельности своих ценностей»¹.

Хочется надеяться, что это стремление западноевропейских политологов уравновесить американскую гегемонию стремлением к поддержке идеалов демократии, свободы и равенства на политических переговорах увенчается успехом, и западная культура политических переговоров преодолееет наметившийся кризис базовых ценностей гуманизма.

4.1. Немецкий стиль ведения переговоров

В немецком стиле ведения переговоров находит яркое выражение кипучая энергетика немецкого национального характера. Как точно заметил Г.Лессинг, немец «рожден для действия»², поэтому на политических переговорах он поражает своей деловитостью и необычайной работоспособностью. Сами немцы признаются в своей одержимости работой, которая не введена ни англичанам, с их флегмой, ни французам, с их любовью к жизни, ни итальянцам, с их шутливостью.³

Немцы отличаются собранностью, дисциплиной, волевым напряжением духа и предусмотрительностью. Они способны работать с железной целеустремленностью, которую, кажется, не может поколебать ни слабость, ни усталость — и тем самым на переговорах они способны задать весьма напряженный ритм деятельности, который не просто выдержать человеку другой культуры. Только немцы способны превратить переговоры в чисто деловое предприятие с точным расписанием и детальными инструкциями для каждого.

Известный немецкий философ Иммануил Кант отмечал положительные качества немецкого характера: «Он (немец) любезен в обращении ... хотя и не вносит в общество столь же приятной живости и остроумия, как француз, однако проявляет больше скромности и рассудительности. Как во всякого рода чувствах, так и в любви, он до-

¹ Хаттон У. Мир, в котором мы живем. М., 2004. С. 17

² Лессинг Г. Лаокоон, или о границах живописи и поэзии. М., 1957. С. 13.

³ Шубарт В. Европа и душа Востока. М., 1997. С. 207.

вольно методичен. Поэтому для него имеют большое значение семья, титул и ранг, как в гражданских делах, так и в любви»¹.

Методичность немцев выливается в особую страсть к нормированию и нормам. При этом, как заметил тот же И. Кант, немцам более свойственно следовать готовому методу, чем изобретать что-то новое. Сами немцы отмечают, что их культура — это культура усидчивости, где методика легко вырождается в схематизм. Но на этом покоится главная сила немцев на переговорах. Они очень тщательно прорабатывают свою позицию еще до начала переговорного процесса, детально разрабатывают план переговоров. На самих переговорах предпочитают обсуждать вопросы последовательно, один за другим, тщательно рассматривая все детали и подробности.

При этом им свойственно сразу переходить в беседе к главному вопросу, без всяких лирических отступлений о погоде и природе. Они избегают употреблять сами и не любят выслушивать от других пустые, ничего не значащие фразы. В отличие от французов, немцы на переговорах весьма сухи и педантичны, и при этом очень расчетливы. Для немцев характерно вступление в те переговоры, в которых они с достаточной очевидностью видят для себя возможность найти устраивающее их решение.

Известно, что для немецкой ментальности определяющим является чувство долга. Состояние немецкого духа на переговорах, быть может, наиболее точно удалось выразить известному немецкому писателю Г. Беллю: «Действительность — это послание которое должно быть вручено, в нем содержится задание человеку, и его он обязан выполнить».²

Интересно, что немцы не приемлют никаких сюрпризов и импровизаций даже в неформальных мероприятиях на переговорах. Они способны внести в реестр, просчитать и предусмотреть все детали, даже если речь идет о посещении концертного зала, музея или театра. Русскому человеку весьма трудно понять, как от нормированного удовольствия можно получить удовольствие, но таковы немцы. Будучи выдающимися организаторами, они плохие психологи и сами признаются в этом.³ В своей холодной рассудочности они могут или повелевать или подчиняться, но им трудно вживаться в чувства других людей.

Даже среди европейцев немцы выделяются своим эгоизмом и индивидуализмом. На старых немецких домах в Германии можно встретить такую надпись: «Святой Флориан, пощади наш дом, подожги

¹ Кант И. Собр. соч. М., 1964. Т. 2. С. 174.

² Бёль Г. Современник и действительность // Бёль Г. Собр. соч.: В 2 т. М., 1989. Т. 1. С. 678.

³ Шубарт В. Европа и душа Востока. М., 1997. С. 211.

другие!». ¹ Таково мироощущение немца, даже если по деловым сообщениям или по причине хорошего воспитания он не выражает это открыто.

При проведении переговоров немцы очень серьезны и, как правило, плохо понимают юмор и шутки. Немецкая культура принадлежит к числу культур с весьма низким содержанием контекста, поэтому немцам не свойственны намеки и подтексты в деловой беседе. Психологи отмечают немецкую холодность в общении, своеобразную заторможенность и сухость. Немцев трудно заподозрить в излишнем гостеприимстве: они соблюдают деловой этикет ровно настолько, насколько этого требует минимум благопристойности и насколько это не разорительно для их бюджета.

Вместе с тем немцы чрезвычайно аккуратны и очень шепетильны. В процессе обсуждения вопросов на переговорах с ними нужно стремиться к ясности и четкости фраз, к логичному обоснованию каждого соглашения. Все предложения и замечания должны носить сугубо деловой и конкретный характер. Сами немцы любят ссылаться на авторитеты, источники, статистику, предоставлять списки источников, критику источников — все это для них вещи первостепенной важности. Лев Толстой остроумно высмеял эту черту в прусском генерале Пфуле в «Войне и мире»: «Пфуль был одним из тех безнадежно, неизменно, до мученичества самоуверенных людей, которыми только бывают немцы, именно потому, что только немцы бывают самоуверенными на основании отвлеченной идеи — науки, то есть мнимого знания совершенной истины». ²

Во время переговоров они очень внимательны к вопросам иерархии и статуса. Все титулы каждого члена немецкой делегации перед началом переговоров необходимо уточнить. Немцы подчеркивают, что они нуждаются в авторитете как гарантии порядка. При этом немец покоряется начальству не столько из страха перед господином, сколько из страха перед состоянием без господина. Известный немецкий политолог М. Вебер отмечал, что политики и чиновники в Германии пользуются необычайно высоким авторитетом именно потому, что они являются гарантом порядка в своей стране. ³ Заметим, что в России слова «чиновник» и, особенно, «бюрократ», произносятся пренебрежительно.

Немцы чрезвычайно точны и скрупулезны в выполнении достигнутых соглашений и того же требуют от своих партнеров. На перего-

¹ Шубарт В. Указ. соч. С. 213.

² Толстой Л.Н. Война и мир // Толстой Л.Н. Собр. соч. М., 1980. Т. 6. С. 52—53.

³ Вебер М. Политика как призвание и профессия // Избранные произведения. М., 1990. С. 685.

ворах они дают понять, что никакие соглашения не будут подписаны, если они не получают исчерпывающих гарантий их выполнения. Если есть хоть незначительные сомнения в том, что вряд ли удастся соблюсти все условия договоренности с немецкой стороной, то лучше заранее отказаться от своих предложений.

Однако немецкий характер способен раскрыться совсем с другой стороны в концертном зале, где немцы неожиданно для иностранцев проявляют почти восторженность, слушая классическую музыку. Известный немецкий писатель Г.Гессе объяснил это весьма глубоко и тонко: «Мы считаем классическую музыку экстрактом и воплощением нашей культуры, потому что она — самый ясный, самый характерный, самый выразительный ее жест... Жест классической музыки означает знание трагичности человечества, согласие с человеческой долей, храбрость, веселье».¹

В целом немецкий национальный стиль на переговорах — это образец серьезности, деловитости и ответственности, что как всегда имеет две стороны медали.

4.2. Французский стиль ведения переговоров

Французский стиль переговоров во многом является антиподом немецкому в европейской культуре: может быть, именно поэтому французы и немцы всегда плохо понимали друг друга. Для французов свойственно неизменное восхищение «прекрасной Францией», прекрасным французским языком и культурой. В душе каждого истинного француза живут полные искреннего чувства слова Стендаля о «прекрасной Франции»: «Франция прекрасна в духовном отношении, она удивила мир своими победами; это уголок вселенной, в котором взаимоотношения людей приносят им горя меньше, чем где бы то ни было».² Поэтому французы высоко ценят в партнерах по переговорам знание французского народа, его истории и культуры, бывают польщены интересом, проявляемым к их стране.

Сегодня Франция повсеместно проводит политику по укреплению, защите и распространению французского языка, она всячески поддерживает Франкофонию — международную организацию, способствующую распространению французского языка и культуры в современном мире.³ Все, что касается французского языка и культуры, подается

¹ Гессе Г. Игра в бисер. М., 1992. С. 48—49.

² Стендаль. Собр. соч. Т. 11. С. 6.

³ См.: Семенов С.Г. Генезис и эволюция Франкофонии как феномена международных отношений // Дипломатия и культура. М., 2003. С. 21.

французами в идеологически выдержанной и привлекательной упаковке, как дорогой коньяк или духи. Поэтому французы неприязненно реагируют на использование английского или немецкого языка в качестве рабочего на политических переговорах, полагая, что это ущемляет их чувство национального достоинства, и предпочитают именно свой язык. Французские дипломаты любят цитировать Карла V об особенностях употребления французами иностранных языков: «С Богом я говорю по-испански, с торговцами — по-английски, с мужчинами — по-французски, а по-немецки я говорю с моим конем».¹

Важнейшими чертами французской ментальности являются рассудочность, скепсис и материализм. Французский философ Рене Декарт выразил это в кратком афоризме: «Я мыслю, следовательно я существую». Рассудок — владыка французской жизни, поэтому французы не так легко увлекаются, как кажется. При всей своей зажигательности и искрометности — они скептики, и на переговорах это выражается в определенном изначальном недоверии к каждому новому предприятию. Французы далеко не сразу позволяют убедить себя в целесообразности вносимых за столом переговоров предложений. Для них очень важны аргументы, подкрепленные фактами, а также политическими, экономическими или техническими обоснованиями.

Следует помнить о том, что именно французы в свое время возвели материализм в систему: Гольбах, Ламетри и Кондорсе одними из первых высказались в пользу идеалов материализма и прогресса в науке. Поэтому французы охотно верят только реальным фактам, статистике и социологии: в конфликте веры и знаний они решительно восстают против веры. Французское сознание глубоко атеистично: непостижимое и неосязаемое решительно отвергается французским умом. На политических переговорах они предпочитают всестороннее обсуждение и тщательное аргументирование каждой детали предмета переговоров. Французы традиционно ориентируются на логические доказательства и большое внимание уделяют предварительным договоренностям: они не любят сходу обсуждать вопрос, который их интересует больше всего, чем кардинально отличаются от американцев. Последнее, как мы знаем, предпочитают сразу и не откладывая решить важнейшие вопросы на переговорах.

Известно, что французы живут в культуре слова, и французский политик на переговорах, как никакой другой — мастер слова, речей, риторики. Он, как говорят лингвисты, «думает от языка». Цель его мысли — совершенная чеканка в слове: язык предписывает мысли форму, в которой она кристаллизуется. При этом игра слов, афориз-

¹ См.: Голубева-Монаткина И.А. Язык, культура политика: от франкофонии — к Франкофонии // Российская франкофония. 2002. № 2. С. 34.

мы, становятся формой мысли. Французы помнят, что они наследники Маро, Монтеня и Рабле: французский ум — это острый, вольнолюбивый, фрондерский, искрящийся ум. Даже в деловой французской речи на переговорах, какой бы холодной и рассудительной она ни была, присутствует нотка лукавства и галльского юмора.

Необходимо помнить, что французский процесс профессионального обучения направлен не столько на овладение знаниями, сколько на овладение языком. Франция отличается строгостью своей языковой политики: здесь уже в эпоху Великой французской революции был введен закон, согласно которому на всей территории страны в официальных сферах мог употребляться только литературный французский язык; языки меньшинств и диалекты не имели никаких прав. Поэтому по-настоящему образованным во Франции считается тот, кто в совершенстве владеет родным языком. Именно литература и искусство слова — национальное призвание французов. Поэтому французские политики любят продемонстрировать свое красноречие, стремятся выступать с обширными докладами, предпочитают открытые дискуссии и дебаты.

Во Франции высоко ценят юридическое право, писанный закон и подписанный договор, поэтому французы придают важное значение юридической силе принятых на переговорах документов и их соответствию духе и букве закона. Вместе с тем, для них не пустым словом является справедливость принятых соглашений. Стоит напомнить, что на памятнике братства на французском кладбище Пер-Лашез, где похоронены выдающиеся деятели науки и культуры, выбиты на мраморе слова Виктора Гюго: «Единственное, чего мы ждем от будущего, единственное, чего мы хотим — это справедливость».

Важное значение на переговорах имеет также французское стремление к меркам и правилам: они стремятся иметь тщательно продуманный план политических переговоров и предусмотреть способ действий на все случаи жизни. Французским переговорщикам не нравится, когда их партнеры вносят вдруг какие-то непредусмотренные ранее изменения в ход переговоров. Необходимо учитывать также, что в своих политических решениях на переговорах французы связаны процессом достаточно долгого согласования «сверху», поскольку бюрократическая волокита во Франции — объективная реальность. Решения здесь принимаются ограниченным числом лиц высокого ранга. Чем ниже уровень переговоров, тем больше времени уходит на согласование решений.

В целом, французское сознание больше доверяет правилам, чем спонтанным побуждениям и инстинктам. В ходе переговоров полезно учитывать ту большую роль, которую играют во Франции прочные

давние связи и знакомства. Элита делового и политического мира в этой стране весьма замкнута: «чужаков» близко не подпускают, поэтому важное значение традиционно придается рекомендациям. Французы придают большую роль этикету и правилам поведения, они безукоризненно вежливы. Слово «*politesse*» в переводе с французского означает полированную, гладкую поверхность, отсутствие шероховатостей, мешающих течению жизни. Но французская вежливость, исключительно формальная сторона любви к ближнему — «евангелие хорошего обхождения».

Российские психологи обращают внимание, что французов и русских на переговорах объединяет стремление к теплоте неформального общения, нетерпимость немецкой «оледенелости чувств», искренность и стремление к справедливости.¹ Таким образом, французский национальный стиль на переговорах отличается большой живостью, галантностью и разнообразием форм, как впрочем и французский характер.

Вместе с вежливостью во французской культуре весьма развит дух соревновательности, для француза всегда важно выделиться среди других, причем не только деловыми, политическими успехами или богатством, но и галантностью, изысканностью манер. На политических переговорах это проявляется весьма своеобразно: с одной стороны, французы любят дискутировать, нередко перебивают своих партнеров, высказывают критические замечания, вообще предпочитают конфронтационный тип взаимодействия, но при этом стремятся сохранить традиционную французскую учтивость, вежливость, любезность, склонность к шутке и непринужденность в общении.

Французы не скрывают свою любовь к радостям жизни. Мишель Монтень высказал житейскую мудрость французов в лаконичной фразе: «Мое искусство и моя профессия — жить». Первое место во французском сознании занимает право на жизнь, а не на труд, как в Германии. Поэтому французы предпочитают многие важные решения принимать не только за столом переговоров, но и за обеденным столом, любят устраивать приемы и веселиться.

При всей своей любви к жизни, французский скепсис никогда полностью не позволяет раствориться в жизненных удовольствиях. Французы смотрят на жизнь как бы немного со стороны, видят в ней игру и охотно в нее играют. Как тонко заметила французская писательница Франсуаза Саган, именно в этом заключается тайна французского искусства жить. Во французском характере при всем его показном жизнелюбии, есть лишь «немного солнца в холодной воде».²

Для французов огромное значение имеет чувство прекрасного, они

¹ Мокшанцев Р.И. Психология переговоров. М.—Новосибирск, 2002. С. 248.

² Саган Ф. Избранное. М., 2004. С. 495.

стремятся к красоте и воспевают красоту. На переговорах они мастера прекрасной формы и прекрасных манер, проявляют много изобретательности и утонченности в организации неформальных встреч и обедов. Западные исследователи подчеркивают, что именно французам Европа обязана утонченностью своих нравов, мерками общественно-го поведения. Вместе с тем немцы часто отмечают, что французам не хватает на переговорах жесткой предметной деловитости.¹

4.3. Английский стиль ведения переговоров

В течение столетий английский национальный стиль ведения переговоров шлифовался английской аристократией. Известный английский философ лорд Г.Спенсер отмечал, что английский аристократ при любых обстоятельствах помнит о том, что он не просто «высородный» — «рожденный небесами», — именно так переводится одно из значений слова «лорд» с английского языка.² Англичане никогда не забывают о своих корнях, хорошо знают собственную родословную «до седьмого колена», с пиететом отзываются о традициях и обычаях своей страны. Основы английского национального стиля восходят к ценностям викторианской эпохи, среди которых особое место занимают национальная гордость, преданность семье, чувство долга и самодисциплина. Поэтому на переговорах в общении с англичанами важно подчеркивать свое расположение к британскому народу и идеалам, которые они разделяют.

Джон Голсуорси, один из наиболее известных английских писателей, подчеркивал, что для англичанина главной движущей силой его поступков всегда будут семья, домашний очаг и собственность, «несмотря на все разговоры, с помощью которых их стараются в последнее время свести на нет». Живучесть прошлого в английском сознании, по его мнению, одно из тех «трагикомических благ», которые отрицает всякий новый век, когда он выходит на арену и с безграничной самонадеянностью претендует на полную новизну. Но в Англии никакой век не бывает совсем новым.³

И сегодня склонность к консерватизму отличает английский национальный стиль, но при этом английский консерватизм «тих и социален», как подчеркивал Г.Спенсер.⁴ Консервативный политический стиль предполагает сильный контроль «сверху» — со стороны центральных политических институтов и лидеров, управление властной рукой, опору на

¹ Шубарт В. Европа и душа Востока. М., 1997. С. 253.

² Спенсер Г. Опыты научные, политические и философские. М., 1999. С. 949.

³ Голсуорси Дж. Сага о Форсайтах. Предисловие автора. М., 1992. С. 7.

⁴ Спенсер Г. Указ. соч. С. 962.

духовно-нравственные ценности и материальные интересы. Лидер английских неоконсерваторов, экс-премьер-министр М.Тэтчер в своих мемуарах отмечает, что гарантии, которые предоставляют личности обычаи, устойчивая традиция и общее право, значительно прочнее демократических принципов, применяемых политиками-демагогами.¹

Определенная склонность англичан к ритуалу и традициям на переговорах предполагает некую последовательность действий, которой англичане стараются тщательно придерживаться. Для них характерно начинать переговоры с обсуждения отвлеченных проблем, таких как погода, спорт, дети, животные. Английская любовь к животным широко известна, и английские дипломаты часто становятся поборниками обществ защиты животных не только у себя на Родине, но и за рубежом. Российские журналисты, например, обращают внимание, что недавно покинувший пост главы британской дипмиссии в Москве сэра Родерик Лайн, активно занимался защитой животных.²

Поэтому в отличие от американцев, предпочитающих на переговорах «брать быка за рога», с англичанами лучше начинать переговоры не с предмета обсуждения, а с чисто житейских проблем. Нравственные и этические проблемы являются для них весьма значимыми, поэтому важно показать им, что общечеловеческие ценности для их партнеров если не выше политических, то по крайней мере равны им.

Психологи отмечают, что англичане не склонны идти на риск в деловых и политических соглашениях, стараются свести к минимуму все опасные и непредсказуемые ситуации. Они, как и американцы, придают важное значение фактам и практическому опыту, а не умозрительным концепциям. На переговорах это проявляется в выраженном конъюнктурном подходе к делу, в процессуальном эмпиризме. Английская практичность и экономность проявляются также в стремлении скорее заключать те соглашения, которые приносят быструю отдачу, особенно экономическую.

Отметим также, что в английском национальном стиле на переговорах парадоксально сочетаются склонность к единоличным решениям и либеральное тяготение к свободе, индивидуализм и коллективизм. Уважение к авторитету государства формирует у англичан особый пиетет перед законом: известно, что они являются сторонниками высшей меры наказания и длительных сроков заключения. Поэтому на политических переговорах они придают важное значение юридической безупречности принятых документов и обязательности их исполнения, а также применению санкций в случае их нарушения.

¹ Тэтчер М. Искусство управления государством. Стратегии для меняющегося мира. М., 2003. С. 504.

² Коммерсантъ—Власть. 2006. № 2. С. 43.

Важнейшими качествами английского национального характера являются самостоятельность, трудолюбие, бережливость и инициативность. Сильный английский характер проявляется на переговорах в том, что англичане стараются занять твердую позицию, умело и эффективно проявляют и отстаивают свои интересы. Об этом весьма точно и не без иронии написал Лев Толстой: «Англичанин самоуверен на том основании, что он есть гражданин благоустройнейшего в мире государства, и потому, как англичанин, знает всегда, что ему нужно, и знает, что все что он делает как англичанин, несомненно, хорошо».¹

Англичане весьма высоко ценят профессионализм, и на международных переговорах неизменно демонстрируют широкую осведомленность по обсуждаемым вопросам. Они умеют тщательно анализировать ситуацию с привлечением справочного и статистического материала, при этом скрупулезно просчитывают каждую позицию договора, каждую деталь будущего соглашения. Большинство англичан весьма наблюдательны, причем английские политики, как правило, хорошо разбираются в психологии, поскольку социальная психология — один из важнейших предметов в программе Оксфорда и Кембриджа.

Вместе с тем англичане не склонны много времени уделять вопросам подготовки к переговорам, относятся к этому с большой долей прагматизма, полагая, что в зависимости от позиции партнера на самих переговорах и будет найдено наилучшее решение. Таким образом, они уделяют большое значение ситуационному анализу проблем, что усиливает здесь их сходство с американцами. При этом англичане способны проявить достаточную гибкость, охотно отвечают на инициативу противоположной стороны, но в отличие от американцев, традиционным качеством для них является умение избегать острых углов.

Известно, что англичане отличаются чувством ответственности, не приемлют фальши и некомпетентности. Английский историк А.Тойнби считал, что англичанам глубоко близки слова лорда Расела: «Очень важно неустанно заботиться о том, что произойдет после твоей смерти».² Поэтому на переговорах они придают важное значение обоснованности и ответственности принятых соглашений.

Многие психологи отмечают некоторую холодность, чопорность и несентиментальность английского сознания. Во время переговоров они неизменно «держат дистанцию», не склонны к неформальным отношениям, поэтому все вопросы к англичанам должны быть выдержаны и корректны. При этом англичане, как правило, безукоризненно вежливы, и не забывают оказывать внимание тем, с кем ког-

¹ Толстой Л.Н. Война и мир. Собр. соч. М., 1980. Т.6. С. 52—53.

² Тойнби А. Дж. Цивилизация перед судом истории. М., 1995. С. 404.

да-либо уже приходилось встречаться или вести переговоры. В целом английский национальный стиль на международных переговорах отличается вежливой холодностью, корректностью и подчеркнутой деловитостью.

4.4. Американский стиль ведения переговоров

Современный американский национальный стиль ведения международных переговоров в бизнесе и в политике отличает ярко выраженное стремление к лидерству. Американские журналисты и общественные деятели не без гордости отмечают, что американский стиль находит своих почитателей за рубежом, а американские лидеры становятся объектом тщательного изучения и подражания. З.Бжезинский подчеркивает, что сегодня английские и японские политики находят весьма уместным копировать «домашнюю манеру, популистское чувство локтя и тактику отношений с общественностью» американских президентов.¹

Американские бизнесмены и политики стремятся страстно защищать универсальность собственных ценностей в деловой и общественной жизни, а также за столом международных переговоров. Сами американские дипломаты отмечают, что ни одна нация не была более прагматичной в повседневной дипломатической деятельности и более идеологизированной в своем стремлении следовать исторически сложившимся у нее моральным нормам. Г.Киссинджер подчеркивает, что американский национальный стиль отличает выраженная амбивалентность между изоляционизмом и гегемонией: между ностальгией по патриархальному прошлому и стремлением к идеальному будущему. Но сегодня Америка прежде всего хочет быть «путеводным маяком» для всего мира и стремится утвердить свои идеалы во всемирном масштабе.²

Однако нельзя не заметить, что при этом существует серьезная опасность перерождения мирового лидерства в гегемонию. На эту опасность указывают многие современные политики и общественные деятели. В своей новой книге «Выбор: Мировое господство или глобальное лидерство» (2004г.) З.Бжезинский рассматривает американский стиль политических переговоров именно в этом ракурсе: господство или лидерство. Необходимость американской гегемонии в мировой политике он видит в том, чтобы предотвратить «геополитически хаос». Бжезинский пугает мир разрушительными последствия-

¹ Бжезинский З. Великая шахматная доска. М., 1998. С. 38.

² Киссинджер Г. Дипломатия. М., 1997. С. 10.

ми демографического взрыва, миграции, вызванной нищетой, радикальной урбанизации, а также этнической и религиозной враждой и распространением оружия массового уничтожения, хотя в условиях однополярного мира эти процессы на наших глазах развиваются стихийно и бесконтрольно.¹

Этот американский политолог видит две возможных стилистических «альтернативы» американской гегемонии: господство, основанное на силе, или лидерство, основанное на согласии. И хотя он выбирает стиль лидерства в мировой политике, в его, во многом демагогической концепции, этот стиль парадоксальным образом соединяет гегемонию с элементами демократии. «Гегемоническое лидерство» предполагает, что «американская глобальная гегемония управляет американской демократией». И Бжезинский откровенно демонстрирует механизмы такого управления: компьютерная обработка высказываний президента Буша после 11 сентября в течение 15 месяцев показывает, что он публично не менее 99 раз использовал различные варианты манихейской фразы «кто не с нами, тот против нас».²

Таким образом, стиль американской глобальной гегемонии откровенно опирается на новые информационные технологии управления общественным мнением, и информационные фантомы умело используются для обоснования особой роли гегемонии США в глобальном мире.

Излюбленная тактика американцев на международных переговорах связана со стремлением гибко балансировать между противоположными национальными интересами. Будучи трезвыми и непредубежденными людьми, они отдают предпочтение ситуационному анализу, и способны быстро перестраиваться. Суть американской тактики весьма точно определил Джефферсон: «Мы должны занять такое положение между двумя соперничающими нациями, чтобы оставаться не вовлеченными до тех пор, пока необходимость не заставит нас сделать это, и мы в итоге могли бы присоединиться к врагу того, кто поставил нас перед такой необходимостью».³ Именно таким образом американцы вели себя на международных переговорах во время двух мировых войн.

Следует отметить также американскую страсть к экспериментаторству, глубоко укорененную в американской истории: еще отцы-основатели Америки были привержены политическим экспериментам и относились к созданной республике как к «рискованному и сомнительному предприятию».⁴ Во многом именно поэтому, амери-

¹ Бжезинский З. Выбор: Мировое господство или глобальное лидерство. М.: Международные отношения, 2004. С. 14.

² Там же. С. 253.

³ Norman A. Graebner *Ideas and Diplomacy*. N.Y., 1964. P. 11—12.

⁴ Шлезингер А., мл. Циклы американской истории. М., 1992. С. 81.

канцы поверили, что им действительно по силам перестроить мир по-новому. Они искренне верят в то, что США — это избранная нация, благословенная Провидением на спасение погрязшего в грехах мира. Весьма символичны с этой точки зрения слова одного из американских президентов Вудро Вильсона: «Мы пришли спасти мир, дав ему свободу и справедливость». Сегодня мессианский стиль во внешней политике США проявляется особенно сильно, что связано с претензиями на роль глобального лидерства.

Известно, что американцы имеют весьма практичный склад ума, поэтому на международных переговорах факты и аргументацию предпочитают теории. Они склонны судить о высказанных предположениях по эмпирическим данным и полагают, что путь к истине лежит через метод проб и ошибок. Поэтому предложения, обращенные к ним, должны быть реальными и конкретными. При принятии решений на международных переговорах американцы опираются на принципы индукции и, опираясь на факты, в своих доказательствах двигаются от частного к общему. Американцы, как правило, сложно воспринимают критику в свой адрес, они достаточно самоуверенны и принимают лишь те доказательства, которые основаны на фактах: моральные обоснования чужой позиции их обычно мало затрагивают. Большинство американцев гордится тем, что они свободны от предрассудков и претензий.

Особенности проявления американской ментальности на международных переговорах связаны также с тем, что американские бизнесмены и политики обычно отдают предпочтение мотивациям, а не структурным факторам. Им важнее воздействовать на поведение, чем на расчеты своих оппонентов. Причины этого некоторые американские исследователи усматривают в том, что американцы весьма двойственно относятся к урокам истории. Американские фильмы часто весьма назойливо показывают какое-либо драматическое историческое событие и делают из злодея образчик добродетелей — это представляет собой отражение преобладающего у американцев мнения, будто прошлое не играет определяющей роли и всегда можно начать сначала.¹

Подобное абстрагирование от истории позволяет культивировать в американской деловой и политической культуре образ универсального человека, живущего по универсальным законам и не зависящего от прошлого, от географии и прочих непреложных обстоятельств. Американский стиль делает акцент на универсальность переговорных технологий, которые не зависят от национальной специфики. Несомненно, этот акцент призван подчеркнуть универсальность американского лидерства на международных переговорах и носит во многом демагоги-

¹ Киссинджер Г. Дипломатия. М., 1997. С. 760.

ческий характер. Как весьма точно заметил С.Хантингтон, «империализм является неизбежным логическим следствием универсализма».¹

Для американских участников переговоров вопрос о том, как достичь той или иной цели является ключевым, в этом смысле цель для них почти всегда оправдывает средства. Для них характерны крайний прагматизм, доходящий до утилитаризма, пренебрежение к традициям, сила данного слова, тщательность в проработке организации любого дела, скрупулезная проверка исполнения, большое внимание к мелочам, краткость и ясность высказываний, выраженный конструктивизм.

Заметим, что американская культура относится к культурам с низким уровнем контекста, поэтому в высказываниях американцев практически не содержится скрытого смысла. Как тонко замечает французский философ Ж.Бодрийар, принципиальное отличие европейцев от американцев состоит в том, как они выражают свое согласие. Европейцы часто соглашаются, чтобы потом все опровергнуть; когда американец говорит, что согласен с вами, он произносит это «со всей искренностью, без всякой задней мысли». При этом американец непременно подтвердит ваш анализ фактами и статистикой, поскольку для американца статистика является «оптимистическим стимулом, показателем успеха и счастливым приобщением к большинству».²

Современные психологи отмечают оптимистичность американского характера, стремление к открытости, энергичность и доброжелательность. Наиболее точно американскую улыбку описал ироничный Жан Бодрийар: «... здесь вам улыбаются вовсе не из любезности или желания нравиться. Эта улыбка означает лишь необходимость улыбаться. Что-то вроде улыбки Чеширского Кота: она еще долго держится на лице, после того, как все эмоции исчезли. Каждое мгновение вас одаривают улыбкой, но она остается неизменной и ничего не выражает. Вам улыбаются без задней мысли, но именно это держит вас на расстоянии. Улыбка охлаждает страсти... «Эта страна хороша, сам я тоже хорош, и все мы самые лучшие»».³

Другими словами, несмотря на то, что обычной манерой американцев на переговорах является проявление дружелюбия, за ним ничего особенного не стоит — результаты переговоров будут зависеть только от того, насколько выгодно или не выгодно для них обсуждаемое предложение. Тем не менее наиболее предпочтительный стиль обсуждения вопроса повестки дня на переговорах с американцами — оптимистический.

¹ Хантингтон С. Столкновение цивилизаций. М., 2003. С. 512.

² Бодрийар Ж. Америка. М., 2000. С. 163.

³ Там же. С. 101.

В целом американский стиль ведения международных переговоров отличает высокий профессионализм: американцы практически всегда компетентны в предмете переговоров. При этом они предполагают, что их партнеры также хорошо подготовлены к переговорам, поэтому ожидают от них быстрой реакции на свою информацию, и сами при этом реагируют достаточно быстро. Обращает внимание высокая самостоятельность американской делегации на политических переговорах при принятии решений. Они подчеркнуто ценят время и требуют того же от партнеров по переговорам: вспомним знаменитую американскую поговорку «Время — деньги».

Известно, что при решении любой проблемы американцы стремятся вначале обсудить общие рамки соглашений и основные подходы, не впадая в излишний формализм по поводу деталей, предпочитая согласовывать их по ходу переговоров. При этом они не склонны строго следовать намеченным предварительно этапам переговорного процесса, опираясь (как уже было отмечено) преимущественно на ситуационный анализ. При этом американцы быстро реагируют на все и задают высокий темп политическим переговорам, что делает модель переговорного процесса похожей на азартную игру. Достаточно часто они производят впечатление слишком напористых и даже агрессивных партнеров: это их традиционный стиль, а не выражение своего отношения к оппонентам.

Обычно американцы предпочитают не слишком официальную атмосферу ведения международных переговоров, стремятся сочетать официальные встречи на переговорах с неофициальными, иногда особенно упоая на встречи лидеров «без галстуков». Это связано с высоким уважением к лидерам и лидерству, к тем кто преуспел и оказался на вершине. Культ лидерства — характерная черта американцев, поэтому на политических переговорах акцент делается на встречах и договоренностях первых лиц. При всем разнообразии тактических приемов, американцы большое внимание уделяют увязке различных вопросов в «пакеты» предложений. Особенно часто они прибегают к этому приему в случае невыгодности предложенного решения для партнеров, что ведет к увязке его с другими, более выгодными позициями в одном общем «пакете», чтобы сбалансировать интересы сторон.

Многие исследователи американского стиля ведения переговоров отмечают, что его весьма характерной особенностью является значительный объем текстов заключаемых соглашений, в которых осуществляется попытка предусмотреть все и вся. Это типичная ситуация, отражающая американскую предусмотрительность на все случаи жизни: всему миру известны толстые американские брачные контракты.

В сфере бизнеса американцы большое значение придают рекомен-

дациям деловых партнеров и фирм. При обсуждении экономических тем важно называть партнеров в США, с которыми уже приходилось иметь дело или на момент переговоров ведутся дела, чтобы подтвердить прочность деловой репутации. Американцы вообще недоверчивы, это черта национального характера. Еще Дж. Вашингтон предупреждал их: «Ни в одной нации доверие не должно простирается дальше пределов ее интереса».

Контрольные вопросы

1. Каковы отличительные черты западной культуры переговоров?
2. В чем проявляются характерные черты немецкого национального стиля ведения переговоров?
3. Почему французы критикуют немецкий стиль ведения переговоров?
4. В чем заключаются наиболее важные различия между американским и европейским стилем ведения переговоров?
5. В чем проявляются характерные черты английского национального стиля ведения переговоров?
6. Почему современный американский стиль переговоров отличается стремление к лидерству?

Литература

1. *Алексеев М.Ю.* Особенности национального поведения. М., 2001.
2. *Архипова Ю.Б.* Особенности процесса ведения переговоров. М., 2004.
3. *Блэк С.* Паблик рилейшнз. Что это такое ? М., 1990.
4. *Бэзьюли Ф.* Переговоры: мастер-класс. М., 2005.
5. *Белланже Л.* Переговоры. СПб., 2002.
6. *Василенко И.А.* Диалог цивилизаций: социокультурные проблемы политического партнерства. М., 1998.
7. *Василенко И.А.* Политические переговоры. М., 2006.
8. *Василенко И.А.* Политическая философия. М., 2004.
9. *Вебер М.* Протестантская этика и дух капитализма. Избранные произведения. М., 1990.
10. *Волжан В., Оболонский А.* Национальные проблемы глазами психоанализа с политологическим комментарием // *Общественные науки и современность.* 1992. № 6
11. *Грачев Ю.Н.* Ведение переговоров с инофирмами. М., 2000.
12. *Дональдсон М.К.* Умение вести переговоры. М., 2000.
13. *Израэлян В. Л.* Дипломаты лицом к лицу. М., 1990.
14. *Коэн С.* Искусство переговоров для менеджеров. М., 2003.
15. *Киссинджер Г.* Дипломатия. М., 1997.
16. *Ковров А.В.* Психологические аспекты ведения переговоров. М., 2003.
17. *Кудрявцев С.В.* Конфликт и насильственное преступление. М., 1991.
18. *Кузин Ф.А.* Культура делового общения. М., 2002.
19. *Лавриненко В.Н.* Психология и этика делового общения. М., 2005.
20. *Лукашук И.И.* Искусство деловых переговоров. М., 2002.
21. *Мамонтов С.Ю.* Тактика ведения переговоров. СПб., 2002.
22. *Мокшанцев Р.И.* Психология коммуникаций на переговорах. М.—Новосибирск, 2004.
23. *Мокшанцев Р.И.* Психология переговоров. М.—Новосибирск, 2002.
24. *Ниренберг Дж., Росс И.* Секреты успешных переговоров. М., 2006.
25. *Ниренберг Дж., Калеро Г.* Как читать человека как книгу. М., 1990.
26. *Пиз А.* Язык телодвижений. М., 2007.
27. *Пеке А.* Рассуждение об искусстве переговоров. М., 2007.
28. *Селлих К., Джейн С.С.* Переговоры в международном бизнесе. М., 2004.
29. *Соловьев Э.Я.* Искусство проведения переговоров. М., 2006.
30. *Тишков В.* Идентичность и культурные границы // *Идентичность и конфликт в постсоветских государствах: Сб. статей / Под ред. М.Б.Олкотт, В. Тишкова, А. Малащенко М., 1997.*
31. *Трухачев В.И., Лякишева И.Н., Михайлова К.Ю.* Международные деловые переговоры. М., 2005.
32. *Ушакова Т.Н.* Речь как когнитивный процесс и как средство общения // *Когнитивная психология.* М., 1986.
33. *Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию, или переговоры без поражения. М., 1990.

Программа курса «Искусство международных переговоров в бизнесе и в политике»

Основная цель курса — сформировать современные представления о подготовке, организации и проведении международных переговоров, с опорой на новейшие информационные технологии и правила интерпретации межкультурных коммуникаций. Данная цель реализуется через осуществление следующих задач:

- *Познакомить с основными теоретическими моделями проведения переговоров в западной и восточной школах;*
- *Раскрыть основные черты современного имиджа «искусного переговорщика», позволяющие достичь вершин мастерства в искусстве переговоров;*
- *Показать роль и значение культуры делового общения в процессе международных переговоров;*
- *Познакомить с основными принципами и правилами риторики и теории аргументации, позволяющими убедительно представить свою позицию на переговорах;*
- *Раскрыть роль и значение невербальных коммуникаций, оказывающих влияние на процесс делового общения в разных культурных традициях ;*
- *Познакомить с основными принципами подготовки к переговорам: показать правила формирования переговорного досье, раскрыть основные принципы разработки переговорной концепции, правила определения стратегии и тактики переговоров, формирования повестки дня, выбора времени, места и состава делегации.*
- *Дать представление об основных этапах проведения переговоров, раскрыть основные тактические приемы, использующиеся во время переговоров, показать значение информационного сопровождения переговоров, роль новых информационных технологий для усиления переговорной позиции.*
- *Раскрыть роль и значение национального стиля в процессе межкультурных коммуникаций, показать основные различия между национальными стилями западных и восточных участников переговоров.*

Этот курс предназначен для студентов, аспирантов, слушателей факультета повышения квалификации, специализирующихся в изучении

международных отношений, связей с общественностью, политологии, менеджмента, журналистики.

ТЕМА 1. Международные переговоры как рациональный дискурс и искусство компромисса.

Международные переговоры в условиях глобализации и информационной революции. Определение понятия «международные переговоры», его отличие от других видов коммуникаций — консультаций, споров, конфликтов и пр. Международные переговоры как «искусство компромисса» и «искусство возможного». Международные переговоры в парадигме конфликта и консенсуса. Основные типы переговоров: переговоры на высоком и высшем уровнях, рабочие переговоры, двусторонние и многосторонние переговоры.

Особенности международных переговоров в информационном обществе: новые виртуальные стратегии успеха. PR-сопровождение международных переговоров: использование информационных технологий для усиления переговорной стратегии и тактики.

ТЕМА 2. Имидж «искусного переговорщика»: какие качества позволяют достичь вершин мастерства.

Наиболее важные личные качества переговорщика, позволяющие достигнуть вершин мастерства при проведении переговоров. Как сформировать имидж искусного переговорщика: советы профессионалов. Имидж искусного переговорщика как отражение высокопрофессиональных качеств: коммуникабельности, проницательности, интеллектуальности, корректности, уравновешенности, порядочности, скромности, деликатности, обаяния. Акмеология — наука о достижении вершин профессионального мастерства. Историческая галерея портретов «искусных переговорщиков: Франсуа де Кальер — «блестящий интеллектуал»; Антуан Пеке — «дипломат с безупречной репутацией»; Дейл Карнеги — «тонкий психолог»; Фил Бэбьюли — «уверенный в себе высокопрофессиональный технолог»; К.Селлих и С. С. Джейн — «искусный интерпретатор»; Сэм Блэк: «эффективный коммуникатор».

ТЕМА 3. Культура и техника общения в процессе международных переговоров.

Культура общения: соблюдение общепринятых нравственных требований к поведению в обществе: вежливости, корректности, тактичности, предупредительности, пунктуальности. Культура общения в вербальном выражении: правильность, точность, ясность и краткость деловой речи. Основные максимы вежливости Дж.Лича: максима так-

та есть максима границ личной сферы; максима великодушия есть максима не обременения собеседника; максима одобрения есть максима позитивности в оценке других; максима скромности есть максима неприятия похвал в свой адрес; максима симпатии есть максима благожелательности.

Культура общения и культура перевода. Основные правила приглашения переводчиков для участия в международных переговорах. Специфика общения через переводчика во время переговоров.

Необходимость соблюдения основных правил риторики во время выступления на переговорах: принцип доступности; эффект первых слов; эффект визуального имиджа; принцип экспрессивности; принцип ассоциативности; принцип релаксации; эффект интонации и паузы.

Значение правил теории аргументации и их роль для обоснования своей переговорной позиции. Использование техники постановки вопросов на переговорах: разработка «карты вопросов». Основные логико-риторические тактики и приемы, повышающие эффективность доказательности и убедительности аргументов в дискуссиях. Использование манипулятивных тактик в процессе обоснования переговорной позиции.

Психология делового общения: как влиять на людей, выступая публично.

Важнейшие правила деловой этики: ритуал знакомства, правила представления, обмен визитными карточками, правила вручения подарков.

ТЕМА 4. Роль невербальных коммуникаций на международных переговорах.

Роль «языка телодвижений» или невербальных коммуникаций на переговорах: когда глаза говорят одно, а язык — другое, мудрый поверит первому. Основные правила интерпретации невербальных коммуникаций: выражения лица, особенностей внешности, движения глаз, жестов, мимики, поз, особенностей восприятия пространства и времени, специфики тактильных контактов.

Значение контекста при интерпретации невербальных знаков. Принцип «отзеркаливания» партнеров по переговорам и его роль в процессе коммуникаций. Использование комплекса жестов и невербальных знаков, помогающих усилить доверие к собеседнику. Основные невербальные знаки, которых следует избегать в процессе коммуникации. Социокультурные различия в невербальных коммуникациях партнеров по международным переговорам.

ТЕМА 5. Основные научные модели переговорного процесса: метод торга и теория игр

Три основные модели переговорного торга: возможности и границы использования жесткой, мягкой и «смешанной» стратегий. Особенности достижения консенсуса при жестком и мягком торге на переговорах. Основные достоинства и недостатки моделей позиционного торга и возможные ситуации их использования в современной переговорной практике.

Применение на переговорах теории игр: возможности и границы интегративной, полемической и принципиальной стратегий. Особенности достижения консенсуса при интегративной модели переговоров, основные условия использования этой модели в переговорной практике. Специфика полемической модели переговоров и причины ее ограниченного использования в переговорной практике. Эвристическое значение метода принципиальных переговоров и основные сферы применения этой модели в современной переговорной практике. Современный интегративный подход и ситуационный анализ на переговорах.

ТЕМА 6. Восточная стратагемная тактика ведения переговоров.

Основы стратагемного мышления на переговорах. Стратагема как стратегический план, в котором для противника заключена какая-либо ловушка или хитрость. Эффективность стратагем в условиях политического конфликта или кризиса на переговорах. Искусство составления стратагемной цепи: использование неординарных действий. Стратагемный подход и ситуационный анализ на переговорах. Принцип непрямого политического действия: искусство «задушить в объятьях». Стратагемы при сильной переговорной позиции (наступательные) и при слабой позиции (оборонительные).

Стратагемы успеха: «Обмануть императора, чтобы он переплыл море», «Осадить Вэй, чтобы спасти Чжао», «Убить чужим ножом», «В покое ожидать утомленного врага»; «Грабить во время пожара»; «На востоке поднимать шум, на западе нападать».

Стратагемы при равновесии сил: «Из ничего сотворить что-то»; «Для вида чинить деревянные мостки, втайне выступить в Чэньцан»; «С противоположного берега наблюдать за пожаром»; «Скрывать за улыбкой кинжал»; «Сливовое дерево засыхает вместо персикового»; «Увести овцу, попавшую под руку».

Стратагемы наступления: «Бить по траве, чтобы вспугнуть змею»; «Занять труп, чтобы вернуть себе жизнь»; «Вынудить тигра покинуть гору»; «Если хочешь схватить, прежде отпусти»; «Бросить кирпич, чтобы заполучить яшму»; «Чтобы схватить разбойников, надо прежде схватить главаря».

Стратегемы многосторонних переговоров: «Вытаскивать хворост из-под очага»; «Мутить воду, чтобы поймать рыбу»; «Золотая цикада сбрасывает чешую»; «Запереть ворота, чтобы схватить вора»; «Дружить с дальними, воевать с ближними»; «Потребовать проход через Го, чтобы напасть на него».

Стратегемы совместных действий с третьей стороной: «Выкрасть балку и подменить колонны, не передвигая дома»; «Грозить софоре, указывая на тутовник»; «Притворяясь глупцом, не поддаваться вождению»; «Завести на крышу и убрать лестницу»; «Украсить сухое дерево искусственными цветами»; «Пересадить гостя на место хозяина».

Стратегемы при слабой позиции: «Красавица»; «Открытые городские ворота»; «Сеяние раздора»; «Нанесение себе увечий»; «Цепи уловок»; «Бегство — лучший прием».

Возможности и границы использования стратегемного метода на международных переговорах.

ТЕМА 7. Подготовка к переговорам: выбор стратегии и тактики

Подготовка к переговорам: разработка переговорной концепции. Пять основных стадий подготовки переговоров: постановка задач и сбор информации; анализ позиции противоположной стороны и составление психологического портрета партнеров; выбор стратегии, тактики и определение концепции переговоров; решение организационных вопросов; самоподготовка или обретение уверенности в себе, выбор личной линии поведения на переговорах.

Понятие переговорной концепции и переговорного досье. Основные объективные и субъективные факторы, влияющие на выбор стратегии и тактики. Особенности формирования делегации, решение вопросов о повестке дня, выборе места и времени переговоров, определение уровня предстоящих переговоров.

ТЕМА 8. Проведение международных переговоров.

Структура переговорного процесса: основные этапы и способы достижения консенсуса. Предварительное выделение четырех основных этапов переговоров: обмен мнениями, полемика, зона конкретных предложений, подведение итогов. Особенности взаимного уточнения интересов и позиций на первом этапе переговоров. Основные способы подачи позиции: подчеркивание общности интересов, подчеркивание разногласий, прямое открытие позиции, закрытие позиции. Специфика процесса внесения предложений каждой из сторон и определение основных тем для дискуссии. Возможности и границы полемического этапа, в ходе которого происходит обсуждение и со-

гласование основных вопросов, определяются общие границы предполагаемых соглашений. Заключительный этап: выработка и подписание соглашения.

ТЕМА 9. Информационное сопровождение международных переговоров: новые информационные технологии.

Эффективная связь с общественностью — основное условие успеха современных международных переговоров. Основные направления связей с общественностью на переговорах: формирование общественного мнения внутри страны и за рубежом по поводу важнейших проблем переговоров; влияние на динамику общественных настроений; позитивное освещение деятельности «своей» делегации и укрепление имиджа ведущих политических лидеров; формирование позитивного имиджа страны (партии, организации, фирмы — в зависимости от уровня переговоров); продвижение важнейших идей в каналах коммуникаций; информационное влияние на позицию партнеров по переговорам; влияние на «повестку дня» мировых каналов массовых коммуникаций.

Информационная кампания как заранее спланированный комплекс взаимосвязанных коммуникационных мероприятий, направленных на обеспечение конкретных целей организаторов переговоров. Основные цели и этапы информационной кампании. Мягкие информационные технологии и их роль на международных переговорах. Возможности и границы использования информационных технологий. Проблема эффективности информационных технологий. Этические аспекты связей с общественностью.

ТЕМА 10. Национальный стиль как фактор международных переговоров.

Влияние национального характера на стиль участника переговоров. Национальный стиль как приверженность определенным культурным ценностям, традициям и обычаям.

Основные параметры национального стиля: ценностные ориентации, ментальные особенности, связанные со спецификой человеческого восприятия и мышления; механизмы выработки политических решений; особенности поведения на переговорах и наиболее характерные тактические приемы. Сравнительный анализ западного и восточного стилей переговоров.

ТЕМА 11. Западная культура и основные национальные стили ведения переговоров: принцип рациональности.

Основные черты западной культуры международных переговоров: индивидуализм, прагматизм, рационализм, мораль успеха, культ силы

и деятельности. Принцип отделения политики от морали и его роль в западной культуре переговоров. Концепция «прав человека» как инструмент западной политики на переговорах. Роль и значение теории «программирующего лидерства» в западной культуре переговоров.

Два основных полюса западной культуры переговоров: англо-американский и континентально-европейский. Основные разногласия между США и ЕС в подходах к культуре международных переговоров. Ведущие национальные стили западной культуры переговоров: американский, английский, французский, немецкий.

***ТЕМА 12. Восточные национальные стили ведения переговоров:
принцип гармонии***

Основные черты арабского стиля переговоров. Определяющая роль этики и традиций ислама в арабской культуре переговоров. Роль «международного исламского права» при заключении международных договоров. Дух коллективизма в арабской культуре и стиле переговоров. Особое восприятие времени и пространства. Значение гармонии и согласия в процессе переговоров.

Основные черты индийского стиля переговоров: пластичность, духовная терпимость, сакральность, коллективистская доминанта, этика ненасилия, благородное миротворчество. Концепция «обязанностей человека» в индо-буддийской культуре переговоров и ее альтернативность западным принципам «прав человека». Противоречие между широтой и многоплановостью духовного кругозора и догматизмом в понимании кастовой иерархии и пути преодоления этого противоречия.

Основные черты китайского стиля переговоров: традиционализм, приверженность канонам в политических действиях и риторике, этика поклонения старшим, патернализм, иерархия, коллективизм, стремление к «золотой середине». Стратегический подход к переговорам и его особенности. Феномен личной преданности в конфуцианско-буддийской культуре переговоров. Гибкость и способность к восприятию инокультурных ценностей в политическом диалоге.

Основные черты японского стиля переговоров: культура компромисса и согласия и коллективистская ментальность японцев. Стремлением к гармонии в качестве основной социальной ценности, формирование культа гармонического восприятия мира с преобладанием эстетических элементов, острое ощущение утонченной «эстетики жизни». Пунктуальность, щепетильность и внимание к деталям в японской культуре переговоров.

Государственное образовательное учреждение
«Дипломатическая академия
Министерства иностранных дел Российской Федерации»

- С 1934 г. — Институт дипломатических и консульских работников, с 1939 г. — Высшая дипломатическая школа, с 1974 г. — Дипломатическая академия.
- С 1934 г. по 2007 г. по разным программам в Академии прошли обучение более 20 тыс. человек, в т.ч. 2,3 тыс. иностранцев.
- Академию окончили практически все дипломаты руководящего звена МИД России.
- **Научно-педагогический состав** — свыше 200 человек — доктора и кандидаты наук, профессора и доценты, имеющие опыт работы в области международных отношений, в МИД, в т. ч. в должности послов, советников-посланников, генеральных консулов. К проведению занятий привлекаются действующие работники МИД, эксперты-международники других ведомств.
- Центральное направление деятельности Дипломатической академии — **профессиональная переподготовка и повышение квалификации дипломатов.**
- В настоящее время Дипломатическая академия, руководствуясь указаниями МИД России, расширяет обучение представителей государственных учреждений федерального и регионального уровней, негосударственного сектора, сферы бизнеса, частных лиц, работающих на направлении международного сотрудничества.
- Именно этим требованиям отвечают курсы «Менеджмент международных связей», «Мировая политика» и «Иностранный язык для работы с зарубежными партнерами», в которых отражаются наиболее востребованные практикой международных связей специальные прикладные знания и уникальный экспертный потенциал Дипломатической академии, МИД России, других ведомств и научных центров.

Дипломатическая академия МИД России

«Менеджмент международных связей»

Целью программы является комплексное повышение профессиональной подготовки работников государственной службы, государственного и негосударственного секторов экономики, неправительственных организаций и частных лиц, работающих в сфере международного сотрудничества.

Программа отражает наиболее востребованные практикой международных связей специальные прикладные знания и уникальный экспертный потенциал Дипломатической академии, МИД России, других ведомств и научных центров.

Обучение — дневное. По просьбе заказчика возможна вечерняя форма обучения.

Прошедшим обучение выдаются соответствующие документы о повышении квалификации.

ГРАФИК ОБУЧЕНИЯ НА 2008 — 2009 гг.

НАЗВАНИЕ КУРСОВ		2008 г.		2009 г.			
I.	Протокол и этикет: дипломатический, деловой, общегражданский (72 академ. часа)	16.06-20.06	22.09-03.10	26.01-06.02	13.04-24.04	09.11-20.11	
II.	Переговоры. Заключение договоров, соглашений, контрактов (72 академ. часа)	17.11-28.11		02.03-13.03	22.06-03.07		07.12-18.12
III.	Обеспечение управленческой деятельности. Работа с персоналом (72 академ. часа)	01.12-12.12		16.03-27.03		12.10-23.10	
IV.	Международные и внешне-экономические связи субъектов Российской Федерации (72 академ. часа)	19.05-30.05	20.10-31.10	09.02-20.02	11.05-22.05		23.11-04.12
V.	Комплексная подготовка к работе за границей (40 академ. часов)**	26.05-30.05	10.11-14.11	15.06-19.06	05.10-09.10		
VI.	Английский деловой язык (франц., немецкий и др.)* (72 академ. часа)	13.10-24.10	08.12-19.12	26.01-06.02	16.03-27.03	15.06-26.06	09.11-20.11
VII.	Специальная программа (Санкт-Петербург) (48 академ. часов)	15.05-31.05 16.06-03.07 06.10-17.10 08.12-19.12		02.02-07.02 15.06-20.06 12.10-17.10 07.12-12.12	Телефон: (812) 272-00-76 E-mail: ggk.50@mail.ru		
VIII.	Специальная программа (Новосибирск) (48 академ. часов)	29.09-03.10		16.03-21.03 25.05-30.06 05.10-10.10 23.11-28.11	Телефон: (383-2) 495-501; 495-911 Факс: (383-2) 495-130 E-mail: simor@simor.ru		
IX.	Специальная программа (Челябинск) (48 академ. часов)	01.12-12.12		06.04-11.04 09.11-14.11	Телефон: (351) 264-3632 Факс: (351) 239-4579 E-mail: grekhova@wtc-chel.ru		

Стоимость обучения— 30 000 руб./чел.

* Стоимость обучения — 50 000 руб./чел. (2008 г.) — 60 000 руб./чел. (2009 г.).

** Стоимость обучения — 25 000 руб./чел.

119992, МОСКВА, УЛ. ОСТОЖЕНКА, 53/2.

Сайт: www.dipacademy.ru

Тел.: 246-49-09; 8-499-766-41-39; 8-905-522-14-89.

Факс: 246-38-70.

E-mail: J.Pakhomov@dipacademy.ru

Дипломатическая академия МИД России

«Мировая политика»

Программа профессиональной переподготовки рассчитана на тех, кто хочет сформировать и расширить свое представление о происходящих международных процессах.

Предусматривается углубленное изучение современных международных отношений, дипломатии, международного права, внешнеполитической и внешнеэкономической деятельности России.

В программу также включается рассмотрение проблем мировой экономики, энергетической дипломатии, управление, этикет и протокол, ведение переговоров, внешнеэкономические связи, внешняя политика ведущих стран мира.

Занятия проводятся с 1 сентября 2008 года по 30 июня 2009 года.

ДНЕВНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ

№ п/п	Наименование дисциплины	Объем учебной нагрузки (ак. часы)
1.	История международных отношений	30 часов
2.	Международное право	30 часов
3.	Мировая политика	30 часов
4.	Внешняя политика ведущих стран мира	30 часов
5.	Современные международные отношения и внешняя политика России	30 часов
6.	Мировая дипломатия	30 часов
7.	Мировая экономика	30 часов
8.	Процессы трансформации современного мира и прогнозирование	30 часов
9.	Проблемы национальной безопасности и контроль над вооружениями	30 часов
10.	Протокол и этикет: дипломатический, деловой, общегражданский	30 часов
11.	Подготовка и ведение переговоров. Заключение договоров, соглашений, контрактов	60 часов
12.	Обеспечение управленческой деятельности. Работа с персоналом. Управление персоналом госслужбы	40 часов
Итого:		400 часов
13.	Спецкурсы	120 часов
14.	Иностранный язык	480 часов
Общий объем программы:		1000 часов

Стоимость обучения одного человека — 300 000 рублей.

По итогам обучения выдается диплом государственного образца о профессиональной переподготовке.

ВЕЧЕРНЯЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ

12 первых дисциплин дневного обучения. Изучение иностранного языка и спецкурсы — факультативно.

Режим занятий:

3 раза в неделю: вторник, четверг (18.00 — 21.00), суббота (09.00 — 16.00).

Стоимость обучения: 150 000 руб.

По итогам обучения выдается документ государственного образца.

Возможно обучение по одной или нескольким тематикам.

119992, Москва, ул. Остоженка, 53/2. Сайт: www.dipacademy.ru
Тел.: 246-49-09; 8-499-766-41-39; 8-905-522-14-89. Факс: 246-38-70.
E-mail: J.Pakhomov@dipacademy.ru

Василенко Ирина Алексеевна

**Искусство международных
переговоров
в бизнесе и политике
*Учебное пособие***

ООО «Издательский дом «НАУЧНАЯ КНИГА»
119992 Москва, ул. Остоженка, 53/2, стр. 1, оф. 116
тел. (495) 246-82-47; факс (495) 246-21-13
E-mail: flerus@mail.ru

Подп. в печать 26.05.2008 г. Формат 60×90¹/₁₆.
Усл. печ. л. 14,75. Печать офсетная. Бумага офсетная.
Тираж 500 экз.

Для ЗАМЕТОК

Для ЗАМЕТОК
