

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие к шестому изданию	7
Введение. Современные международные переговоры: поиск новых технологий	9

Часть первая

ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

Глава 1

Переговоры как рациональный дискурс и искусство компромисса	16
Контрольные вопросы	26
Практикум: тесты и тренинги	27

Глава 2

Имидж «искусного переговорщика»: какие качества позволяют достичь вершин мастерства	35
2.1. Франсуа де Кальер: «блестящий интеллектуал»	36
2.2. Луи Руссо де Шамуа: патриот, «преданный государственным интересам»	43
2.3. Антуан Пеке: «дипломат с безупречной профессиональной репутацией»	44
2.4. Д. Е. Василевский: «антрополог, способный к человекопознанию»	46
2.5. Дейл Карнеги: «тонкий психолог»	50
2.6. Фил Бэбьюли: «уверенный в себе высокопрофессиональный технолог»	54



2.7. Дж. Мэйер и П. Саловой: «эмоциональный интеллеktуал»	56
2.8. Сэм Блэк: «эффективный коммуникатор».	61
Контрольные вопросы	63
Практикум: тесты и тренинги	64

Глава 3

Культура общения в процессе международных переговоров: специфика вербальных, невербальных и паравербальных коммуникаций	72
3.1. Культура общения и культура перевода	75
3.2. Техника речи, основные правила теории аргументации и риторики	77
3.3. Культура невербальных коммуникаций	93
3.4. Правила деловой этики	110
Контрольные вопросы	124
Практикум: тесты и тренинги	125

Глава 4

Основные научные стратегии ведения переговоров: западная и восточная традиции	131
4.1. Западные модели ведения переговоров	131
4.2. Восточная традиция ведения переговоров.	148
Контрольные вопросы	166
Практикум: тесты и тренинги	167

Глава 5

Переговоры в условиях конфликта: использование процедуры медиации	171
5.1. Понятие и основные принципы медиации; требования к медиатору	171
5.2. Порядок проведения процедуры медиации	178
5.3. Техники и технологии эффективной медиации.	182
5.4. Модель подготовки и проведения переговоров с помощью медиатора	187
Контрольные вопросы	192
Практикум.	193

Глава 6

Подготовка переговоров: выбор стратегии и тактики, искусство составления переговорного досье	196
Контрольные вопросы	207
Практикум: тесты и тренинги	207

Глава 7

Проведение международных переговоров	210
7.1. Основные этапы	210
7.2. Типичные ошибки: как их избежать.	217
Контрольные вопросы	224
Практикум: тесты и тренинги	225

Глава 8

Использование новых информационных технологий на переговорах	228
8.1. Особенности связей с общественностью на международных переговорах.	228
8.2. Основные принципы организации информационной кампании	231
Контрольные вопросы	249
Практикум: тесты и тренинги	249

Часть вторая

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ХАРАКТЕР В ЗЕРКАЛЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

Глава 1

Национальный характер и национальный стиль партнеров по международным переговорам	254
Контрольные вопросы	267

Глава 2

Западная и восточная культура переговоров: сравнительный анализ	269
Контрольные вопросы	277



Глава 3

Основные восточные стили ведения переговоров	278
3.1. Арабский стиль	278
3.2. Турецкий стиль	289
3.3. Индийский стиль	296
3.4. Латиноамериканский стиль.	305
3.5. Китайский стиль	315
3.6. Японский стиль	323
3.7. Южнокорейский стиль.	330
Контрольные вопросы	338
Практикум: Case study 1. Переговоры в Шанхае	339

Глава 4

Основные западные стили ведения переговоров	345
4.1. Немецкий стиль	351
4.2. Французский стиль.	355
4.3. Итальянский стиль	361
4.4. Испанский стиль	369
4.5. Финский стиль	378
4.6. Английский стиль.	385
4.7. Американский стиль	394
Контрольные вопросы	402
Практикум: Case study 1. Переговоры во Франции.	402

Глава 5

Национальные особенности русского стиля ведения переговоров	408
Контрольные вопросы	426
Литература	427

ПРЕДИСЛОВИЕ К ШЕСТОМУ ИЗДАНИЮ

Я осмеливаюсь решительно заявить, что вести переговоры — беспрестанно, открыто или тайно, в любом месте, даже если не получаешь какого-либо плода на данный момент, а тот, которого можно ждать в будущем, не слишком очевиден, — есть вещь, совершенно необходимая для блага государств.

Кардинал Ришелье

Искусство переговоров — это искусство претворения в жизнь наших устремлений с использованием самых современных коммуникационных технологий. Именно поэтому концепция международных переговоров, представленная в данном учебнике, разработана как единство теории и практики: каждый раздел завершает переговорный практикум, позволяющий закрепить основы теории с помощью тренингов. Стараясь идти навстречу пожеланиям читателей, авторы существенно расширили практикум по сравнению с предыдущими изданиями: в него включены тесты, тренинги, кейсы и деловые игры, которые позволят самостоятельно совершенствоваться в переговорных технологиях, выстраивая собственный имидж «идеального переговорщика».

Значительное внимание в книге отводится анализу невербальных и паравербальных коммуникаций в процессе переговоров. Отдельная глава посвящена переговорам в условиях острого конфликта и использованию медиации, сфере ее применения, порядку проведения, современным требовани-



ям к медиаторам, а также положениям, касающимся их профессиональной деятельности и создаваемым ими саморегулируемым организациям. В практикуме после данной главы читателям предлагается переговорная игра с привлечением медиатора.

Во второй части книги представлены основные характеристики западных и восточных стилей ведения переговоров. Впервые в отечественной литературе подробно рассматривается восточный стратагемный метод ведения переговоров. Специальный раздел посвящен роли национальных характеров в процессе международных переговоров и акцентирует внимание на специфике 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.

Надеемся, что книга будет интересна и полезна самому широкому кругу специалистов, участвующих в подготовке и проведении международных переговоров в бизнесе и политике.

ВВЕДЕНИЕ

СОВРЕМЕННЫЕ МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ: ПОИСК НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Искусство ведения переговоров, с трудом поддающееся систематическому исследованию, есть плод таланта, знания людей и отчасти анализа литературы о переговорах минувшего времени.

Де Мартенс

Турбулентность мировой политики, появление новых вызовов и угроз безопасности, распространение конфликтов и войн на все большее число стран и регионов усиливают роль международных переговоров в эпоху глобализации. Сегодня очевидно, что глобализация — весьма противоречивый процесс. 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,

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



«бархатными революциями», гибридными войнами и жестокими переделами сфер влияния в бизнесе и политике. История показывает, что одним народам глобализация предоставляет новые возможности, 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. Именно поэтому международные переговоры в бизнесе и политике становятся важнейшим средством достижения новых уровней взаимопонимания и взаимодействия разных стран и народов.

Динамичное развитие Интернета и новых средств коммуникации сделало международные переговоры составной частью глобальных информационных потоков. Информационная революция, властно вторгаясь в экономические и политические сферы современного общества, диктует новые правила международных политических коммуникаций: поэтому сегодня уже невозможно представить современную концепцию международных переговоров без информационных технологий связей с общественностью.

На наших глазах развивается парадоксальная тенденция информационного общества: чем современнее оно становится, 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 настолько привыкли видеть в переговорах прежде всего взаимодействие партнеров, что испытываем вполне понятное чувство растерянности перед виртуальными формами борьбы, натиском информационной агрессии, стремительно расширяющимся миром символов.



Развитие информационных технологий способствовало превращению СМИ 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, капиталы и власть стала все больше разворачиваться в виртуальном информационном пространстве и приобретать новые, посттрадиционные виртуальные формы. Новый девиз информационных технологов: «То, что не показали по телевидению, вообще не произошло в бизнесе и политике», — а значит, и на международных переговорах. Мозаичность событий на виртуальной политической сцене, которую каждое медиа освещает в разных ракурсах, делает восприятие международных переговоров дискретным и стохастическим, что оставляет большие возможности для самых разных, в том числе альтернативных, интерпретаций.

Задача участников международных переговоров заключается уже не столько в предвидении очередного шага партнеров, сколько в понимании, 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 договоренности за столом переговоров. Информационные технологии позволяют резко изменить ход общественной дискуссии, «переломить» нежелательную тему или, напротив, «зацементировать» 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 совре-



менном мире за столом переговоров все чаще оказываются люди самых разных цивилизаций и культур, с различными системами ценностей, что может существенно повлиять на уровень коммуникации. Поэтому интерпретация социокультурных особенностей и национальных стилей становится важной составляющей переговорного процесса. Однако социокультурные факторы активизируются только благодаря человеческой деятельности, 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 самые 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 Китае. Именно поэтому осмысление культурных барьеров в теории международных переговоров особенно важно. Для успешного ведения международных переговоров необходимо хорошо понимать, ценить и уметь интерпретировать 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. Задача данного учебника — 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.



ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

**ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ
ПЕРЕГОВОРОВ**



Глава 1

ПЕРЕГОВОРЫ КАК РАЦИОНАЛЬНЫЙ ДИСКУРС И ИСКУССТВО КОМПРОМИССА

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

Франсуа де Кальер

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: nec, ni* — «нет» и *otium* — «досуг», что говорит об изначальном родстве этого понятия с торговлей и деятельностью коммерсантов. Действительно, испокон веку

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 политике направлены на решение 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...»²

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.

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

² Пеке А. Рассуждение об искусстве переговоров. М., 2007. С. 27–28.

