



ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ
МИНИСТЕРСТВО ИНОСТРАННЫХ ДЕЛ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН
УНИВЕРСИТЕТ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ И ДИПЛОМАТИИ



А.А.ФАЙЗУЛЛАЕВ

**МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ:
ПОСОБИЕ ДЛЯ ДИПЛОМАТА**

Central Library (UWED)



00046464

ТАШКЕНТ-2015 ✓

А.А.ФАЙЗУЛЛАЕВ

МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ:
ПОСОБИЕ ДЛЯ ДИПЛОМАТА

КУТУБХОНА
Жаҳон бунёдида ва
дин. таърих унiversitetи
Китоб. № 38473
БИБЛИОТЕКА

46464
46468

ДИПЛОМАТИЧЕСКИЙ ЗАЛ
18820

ТАШКЕНТ
ИА «Жаҳон»
2015 г.

Практическое информационно-ориентационное пособие по ведению международных переговоров разработано в рамках реализации совместного проекта МИД РУ-ПРООН «Развитие национального потенциала для продвижения и эффективного использования экономической дипломатии» (ID № 0084663, дата начала проекта - 20.11.2012г., дата окончания - 31.12.2014г.).

А.А.Файзуллаев Международные переговоры: пособие для дипломата. – Ташкент: ИА “Жахон”, 2015. – 121с.

Переговоры являются сердцевиной дипломатии, составной частью работы любого руководителя, общественного деятеля и профессионала. В настоящее время увеличивается массив международных переговоров, во всем мире растет интерес к изучению и преподаванию теоретических и практических аспектов переговоров.

Данное практическое пособие предназначено для дипломатов и специалистов-международников, а также для слушателей дипломатических академий/курсов. Пособие может быть полезно и для тех, кто интересуется дипломатией и искусством ведения переговоров.

ББК 55.(5Узб)4 А45

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Изучение переговоров	8
Переговорные концепции и модели	11
Международные/дипломатические переговоры	51
Заключение	102
Приложение: вопросы переговорной стратегии и тактики	104
Сведение об авторе	120

ВВЕДЕНИЕ

Переговоры являются сердцевинной, основным методом и главной функцией дипломатии. Дипломатию нередко отождествляют с переговорами, ибо дипломатический способ управления международными отношениями и урегулирования конфликтов отличается от силовых методов, прежде всего, использованием переговорного процесса. Известный дипломат и исследователь дипломатии сэр Г.Никольсон ссылается на толкование понятия дипломатии Оксфордским словарем английского языка: «Дипломатия – это ведение международных отношений посредством переговоров; метод, при помощи которого эти отношения регулируются и ведутся послами и посланниками; работа или искусство дипломата»¹.

Переговоры между различными народами, странами, правителями и их посланниками велись еще с незапамятных времен. Дипломатия как форма человеческой деятельности, связанная с межгосударственными отношениями, возникла в глубокой древности. Еще в старинные времена правители и их посланники вели между собой переговоры и заключали соглашения. Известно, что до XV в. в качестве послов и посланников монархи в основном использовали торговцев, религиозных деятелей или других лиц, которые занимались дипломатической деятельностью на временной основе. Наличие интересов сторон обуславливало необходимость их сопоставления, а переговоры всегда выступали инструментом их соотнесения и сочетания. Характер дипломатических переговоров изменился в эпоху Возрождения, когда путешествующие послы уступили место послам-резидентам².

Первым постоянно действующим посольством было открытое в 1450 г. посольства одного итальянского города-государства в другом, но постоянно действующие дипломатические миссии распространились в Европе лишь в

¹ Никольсон Г. Дипломатия. М. ОГИЗ. 1941, с. 20.

² Meerts P. W. The Changing Nature of Diplomatic Negotiation, in "Innovation in Diplomatic Practice", J. Melissen (ed.) Houndmills: Palgrave, 1999, pp. 79-93.

конце XVII в.³ Дипломатические переговоры приобрели новые свойства с появлением конференционной дипломатии, формированием и развитием международных организаций, усилением влияния средств массовой информации и социальных сетей на общественные и политические процессы. Они продолжают расширяться, усложняться, приобретать новые черты.

Среди факторов, оказавших влияние на развитие дипломатии и характер дипломатических переговоров, наиболее кардинальным было начало деятельности постоянных представительств одних государств в других государствах. Еще в XVII в. фактический правитель Франции кардинал Ришелье рассматривал постоянные представительства страны за рубежом как непрерывные переговоры (*negociation continuelle*). Некоторые авторы считают, что теория «постоянных переговоров» Ришелье явилась основой современной дипломатии⁴.

Современные международные отношения и мир в целом характеризуются чрезвычайной сложностью происходящих в них процессов. Если народы и государства хотят выжить и процветать, то у них нет другой альтернативы, кроме переговоров с другими. Но с усложнением международных отношений усложняется и сам характер международных переговоров. Организация и проведение сложнейших международных переговоров, особенно многосторонних, требуют профессионализма и т.н. *управления сложностью*.

Переговоры – это самая важная функция дипломатии⁵, наиболее ответственный и сложный вид дипломатической деятельности⁶. Конечно, дипломаты выполняют и другие функции, например, выступают в роли *политической фигуры*,

³ Padelford N. J., Lincoln G. A. and Olvey I. D. *The Dynamics of International Politics*. 3rd edn. New York: Macmillan Publishing, 1976, p. 325.

⁴ Вуд Дж., Серс Ж. *Дипломатический церемониал и протокол*. М.: Международные отношения, 2003, с. 20.

⁵ Berridge G.R. *Diplomacy. Theory and Practice*. 2nd edn. Basingstoke: Palgrave, 2002, p. 213

⁶ Дубинин Ю. *Мастерство переговоров*. М.: Авиарусь-XXI, 2006, с. 8-14.

официального лица – представителя, символического актора, правового агента, лидера, управленца, правительственного чиновника, коммуникатора, аналитика, лоббиста и посредника. Но как живое звено в межгосударственных отношениях дипломат, прежде всего, – это представитель государства и переговорщик, выступающий от имени государства. Переговорное мастерство дипломата оказывает непосредственное влияние и на выполнение им других профессиональных функций.

Благодаря средствам массовой информации одна из замечательных особенностей современной дипломатии заключается в том, что сейчас простые люди имеют возможность следить за многими международными переговорами, анализировать их, делать свои выводы и учиться на них. Картина дипломатических переговоров, которую можно увидеть даже неподготовленным взглядом, не может не впечатлять: ее определяет сложнейшее сочетание национальных интересов, позиций и ценностей, альянсов и коалиций государств и других крупных международных игроков, взаимодействие политических, экономических, военных, социальных, культурных, эмоциональных и других факторов, тенденций в общественном настрое, сознании политиков и общественных деятелей, тонкого расчета и эмоциональных реакций аналитиков, журналистов, ученых, международных чиновников и других ключевых лиц. На дипломатические переговоры оказывают влияние средства массовой информации, общий климат международных отношений, а также многие как стратегические, так и ситуационные факторы. Политики и дипломаты, которые ведут переговоры, должны хорошо ориентироваться во всей этой непростой картине, нередко предлагать и принимать судьбоносные для своей страны решения.

Человек может и должен учиться вести переговоры на протяжении всей своей жизни. Фортун Бартелеми де Феличе (Fortune Barthelemy de Felice), итальянский монах и ученый XVII в., написавший трактат об искусстве переговоров,

рассматривал жизнь как непрерывные переговоры. Даже самому искусному переговорщику всегда есть чему поучиться, совершенствовать свое переговорное мастерство. Главное – было бы желание. В конце концов, быть хорошим переговорщиком не только полезно, но и интересно. Интересный и творческий переговорный процесс может обогатить человеческую личность, деятельность и жизнь в целом.

Переговорное мастерство дипломатов является одним из главных дипломатических ресурсов государства. Какими бы объективными ресурсами ни обладали государства, дела за столом переговоров, в конце концов, решают конкретные индивиды с присущими им качествами. Хороший дипломат-переговорщик – это благо для государства, а плохой – это беда. Конечно, переговорное мастерство дипломата не является каким-то самодовлеющим и изолированным феноменом на уровне отдельного индивида, оно подпитывается историей страны, культурой народа, могуществом и политикой государства и, конечно же, возможностями и желанием самого человека быть лучше и эффективнее в ходе переговоров.

Данное пособие предназначено для дипломатов и других лиц, работающих в области внешней политики, международной безопасности, экономики и торговли, а также для людей, изучающих дипломатию и переговоры. В нем кратко освещаются вопросы изучения переговоров, ключевые переговорные концепции и модели, даются представления о важных аспектах международных переговоров, а также предлагаются практические рекомендации по организации и проведению переговоров в целом и дипломатических переговоров в частности. Уделяется внимание и личности, поведению и облику дипломата-переговорщика. В приложении даны материалы, имеющие прикладное значение для организации и проведения переговоров. Пособие может быть использовано в практических и учебных целях.

ИЗУЧЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

Переговорам посвящено значительное количество трудов, и это неудивительно, поскольку первыми переговорщиками среди людей были еще Адам и Ева. Многие основополагающие религиозные тексты, в том числе Библия и Коран, изобилуют примерами различного рода переговоров. Исследователи анализируют переговоры между Моисеем и Богом⁷, между Господом и Авраамом⁸ или переговоры в исламе⁹. Мифы, легенды, сказки, басни и пословицы насыщены переговорным контентом. Можно сказать, что история человечества и есть история переговоров – больших и малых, открытых и тайных, реальных и воображаемых, успешных и неуспешных.

Первой книгой, посвященной дипломатическим переговорам, считается книга видного французского дипломата Франсуа де Кальера «О способах ведения переговоров с принцами»¹⁰. Она впервые была опубликована в 1716 г. и до сих пор пользуется большим авторитетом. В своем труде Кальер подчеркивал важность цельности, последовательности и добросовестности дипломата, стремления к доверительным и честным переговорам, отмечал качества, необходимые искусному переговорщику.

Со времени публикации классического труда Кальера о дипломатических переговорах написано много книг и статей на эту тему. Практически все классики дипломатии – Э.Сатоу¹¹, Г.Никольсон¹², Г.Киссинджер¹³ и другие затрагивали тему переговоров. Но можно сказать, что научное

⁷ Козл Г. Искусство вести переговоры и заключать сделки. М.: Транзиткнига, 2005.

⁸ Ниренберг Дж. Гений переговоров. Минск: Попурри, 1997.

⁹ al-Zuhaili W. Negotiation in Islam, *PIN Points – The Process of International Negotiation Project Network Newsletter*, 2003, No 21, pp 1-4

¹⁰ Кальер Ф. Каким образом договариваться с государями. М.: МИА, 2001.

¹¹ Satow's guide to diplomatic practice, Lord Gore-Booth (ed.). London-New York: Longman, 1979.

¹² Nicolson H. Diplomacy 3rd edn. London: Oxford University Press, 1963.

¹³ Kissinger H. Diplomacy. New York: Simon and Shuster, 1994.

и детализированное изучение переговоров, в том числе дипломатических, началось относительно недавно, лишь после Второй мировой войны. Тем не менее, по словам Ч.Джонсона, исследователи международных отношений уделяли относительно небольшое внимание процессам переговоров. Ученые больше интересовались вопросом о том, *почему* государства сотрудничают, а не вопросом, *как* они это делают. Так, исследователи обращали внимание преимущественно на условия, а не на процесс переговоров¹⁴.

В настоящее время во всем мире наблюдается заметный интерес к изучению переговоров. Во многих странах мира созданы соответствующие исследовательские, консультативные и тренинговые центры, все большее число университетов преподают переговоры в качестве академической дисциплины. Переговоры стали самой популярной дисциплиной во многих ведущих бизнес школах и дипломатических академиях. Согласно обзорному исследованию, проведенному Институтом мировых проблем по заказу Американского института мира, созданный одним из основателей программы по переговорам в Гарвардском университете Робертом Фишером и его соавторами Уильямом Юри и Брюсом Паттоном метод *принципиальных переговоров* пользуется наибольшим спросом в бизнес школах и дипломатических академиях¹⁵.

Переговоры – это сфера междисциплинарных исследований, и изучение переговоров носит комплексный характер. Так, выделяют методологические, политические, исторические, правовые, психологические, культурные (межкультурные), социальные, организационные, технологические, гендерные и иные аспекты в изучении переговоров. В научных исследованиях используются методы не только социальных и политических, но и математических

¹⁴ Jonsson Ch. Diplomacy, Bargaining and Negotiation, in "Handbook of International Relations", Walter Carlsnaes, Thomas Risse and Beth A. Simmons (eds.). London: Sage, 2002, pp. 212-234.

¹⁵ Negotiation Training for Foreign Affairs Professionals. A Survey:
http://www.iwa.org/Publications/negotiation_training_survey.htm

наук, в частности, теория игр. Большой вклад в изучение переговоров внесли такие исследователи, как Роджер Фишер, Дэвид Аксельрод, Томас Шеллинг, Ричард Уолтон, Роберт Маккерзи, Ховард Райфа, Герберт Келман, Уильям Зартман и др. Наиболее известными и влиятельными научными журналами в области переговоров являются: «Negotiation Journal» (Переговорный журнал), «International Negotiation» (Международные переговоры), «The Journal of Conflict Resolution» (Журнал решения конфликтов), «Group Decision and Negotiation» (Групповое решение и переговоры), «Negotiation and Conflict Management Research» (Переговоры и исследование управления конфликтами) и «Cooperation and Conflict» (Сотрудничество и конфликт). Кроме того, многие академические журналы по международным отношениям, мировой политике и дипломатии освещают различные аспекты переговоров на глобальном, региональном и межгосударственном уровнях.

Научное изучение переговоров в целом и международных переговоров в частности в Узбекистане находится еще в начальном состоянии. Исследователи могут обратиться к богатому историческому опыту нашего народа и узбекской государственности в этой сфере. Вспомним, например, древний Великий шелковый путь, который способствовал развитию культуры международной торговли и переговоров между представителями различных народов.

Мы можем обратиться и ко многим замечательным трудам наших великих предков, в которых в той или иной степени затрагивались вопросы политики и управления в целом и внешней политики и дипломатии в частности. Большое значение в контексте рассматриваемого вопроса имеет изучение формирования и развития дипломатии независимого Узбекистана.

Следует также обратить внимание на то, что в нашей культуре и системе воспитания традиционно большое внимание уделяется вопросам искусства коммуникации между людьми. Общество и семья издавна старались

прививать в людях подчеркнуто социальное поведение, выражаемые в таких категориях, как *ахлоқ* (нравственность, этика, мораль), *одоб* (воспитанность, вежливость, учтивость, приличие, хороший тон), *муомала* (обращение, обхождение с людьми, поведение в обществе), *такаллуф* (изысканная любезность), *мулозамат* (любезность, учтивость), *қуллуқ* (благодарность, поклон). Вопрос в том, может ли это быть определенным ресурсом дипломатии Узбекистана, т. е. приносить практическую пользу в переговорах официальных представителей республики с зарубежными партнерами? Нам следует задуматься о том, как накопленное в нашей культуре веками искусство человеческого общения и достижения согласия могло бы обогатить профессиональное мастерство наших дипломатов.

ПЕРЕГОВОРНЫЕ КОНЦЕПЦИИ И МОДЕЛИ

Переговоры, их субъекты и объекты.

Переговоры можно определить как *взаимодействие двух или более субъектов с целью принятия совместного решения по вопросу, представляющему взаимный интерес. Субъектами* переговоров могут выступить индивиды, компании, организации, государства и/или их агрегации. *Объект, или предмет* переговоров, – это то, ради чего стороны (субъекты) вступают в переговорный процесс. Им может быть какой-либо достаточно простой предмет или весьма сложная проблема.

Переговоры о переговорах.

Кажется очевидным, что раз люди или другие субъекты вступают в переговоры, им должно быть ясно, ради чего они это делают. Но на самом деле это не всегда так. Дело в том, что переговорщик может плохо или даже неправильно осознавать действительный предмет переговоров или переосмысливать его по мере продвижения в переговорном процессе. Бывает и так, что субъект делает вид, что ведет

переговоры по поводу одной вещи, а на самом деле все его усилия направлены на достижение чего-то другого. Для успешности переговорного процесса необходимо, чтобы все участники согласованно определили объект/предмет переговоров. Иными словами, зачастую предпосылкой эффективных переговоров служат *переговоры о переговорах*. Кроме повестки дня, в них стороны могут обсудить такие вопросы, как *формат, участники, место и время проведения переговоров, правила процедуры, язык, форма возможного соглашения* и т.п.

Двусторонние и многосторонние переговоры.

Переговоры могут быть *двусторонними* (участвуют только две стороны) или *многосторонними* (участвуют три и более сторон). Вместе с тем бывают ситуации, когда на поверхности участников всего два, но на самом деле на ход переговоров оказывают влияние многие другие акторы. Это особенно касается международных переговоров. Например, недавние переговоры между Украиной и Европейским Союзом о возможном ассоциированном членстве этой страны в ЕС проходили под явным или скрытым влиянием таких внешних и внутренних игроков, как Россия и российский Газпром, международные финансовые институты, украинские промышленные предприятия и промышленники, различные политические партии, социальные группы и отдельные индивиды внутри государства и за его пределами.

Количество участвующих сторон определяет важные особенности переговоров. Так, многосторонние переговоры существенно усложняют ход их протекания, требуют учета дополнительных факторов, в том числе по процедурным вопросам, председательствованию, ведению, принятию решения и т.п.

Коммуникация и интеракция.

Для того, чтобы состоялись переговоры, их субъекты должны вступить в процесс *коммуникации*. Процесс

коммуникации имеет много аспектов, но главный из них – это обмен информацией. Однако простой коммуникации недостаточно, чтобы стороны вели переговоры. Переговоры не могут происходить без *интеракции*, т.е. взаимодействия сторон. Порой на международных конференциях стороны ограничиваются простым оглашением заранее подготовленного текста. Но когда стороны не вступают в реальное взаимодействие между собой путем обмена мнениями, убеждения и поиска взаимоприемлемого решения, то о переговорах как таковых не приходится говорить.

Принятие совместного решения.

Коммуникация и взаимодействие – это условия поиска и нахождения *совместного решения проблемы*. Именно *принятие совместного решения в условиях расхождения интересов сторон* представляет собой ключевое составляющее переговорного процесса. Коммуникация сторон не требует принятия совместного решения, но переговоры, путем взаимодействия сторон, и есть процесс поиска совместного решения.

Интерес.

Переговоры связаны с *интересами* сторон. Интересы субъектов переговоров выражают их потребности. Очевидно, вести переговоры имеет смысл тогда, когда стороны имеют собственные интересы, которые они хотят защищать или продвигать. Иными словами, несовпадение интересов сторон – естественный катализатор переговорного процесса. Вместе с тем, переговоры имеет смысл вести тогда, когда стороны хотят соотнести свои интересы и найти что-то общее между ними. Словом, поиск или выработка общих интересов и выражает суть переговорного процесса.

Р.Фишер и У.Юри выделили следующие 4 ключевых элемента *переговоров, основанных на интересах*: (1) отделить людей от проблем; (2) концентрироваться на интересах, а не на позициях; (3) обдумывать взаимовыгодные варианты;

(4) настаивать на применении объективных критериев¹⁶. Авторы пользуются и другим выражением, характеризующим подобный метод переговоров: *принципиальные переговоры*. Такой подход к переговорам получил известность и как Гарвардский метод переговоров¹⁷.

Необходимо отметить, что переговорщики не всегда ясно осознают или правильно понимают свои интересы и их *переговорная позиция* может неадекватно выражать их действительные потребности. Поэтому понимание собственных и чужих потребностей и интересов важно для организации и проведения успешных переговоров.

Позиция.

Позиция – это то, о чем заявляет переговорщик, т.е. представляет собой озвученное выражение его интересов, потребностей, намерений и целей. Позиция переговорщика может выражать его действительные интересы, но может и не совпасть с ними. Р.Фишер и У.Юри противопоставляли *позиционный торг* принципиальным переговорам, или переговорам, основанным на интересах¹⁸. Они отмечали, что преимуществами позиционного торга являются то, что его легко осуществлять, он не требует подготовки и универсально понятен (можно осуществлять даже с помощью пальцев). Но недостатков позиционного торга гораздо больше и они более существенны с точки зрения эффективности переговоров. Так, спор по поводу позиций приводит к неразумным соглашениям, позиционные переговоры угрожают продолжающимся отношениям, при наличии многих сторон позиционный торг усугубляется и при позиционном подходе даже дружелюбие сторон не помогает выходу из положения. Одним словом, подчеркивают Р.Фишер и У.Юри, позиционный торг или позиционные переговоры весьма неэффективны.

¹⁶ Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. М.: Наука, 1990.

¹⁷ Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. М.: ЭКСМО, 2010.

¹⁸ Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. М.: Наука, 1990.

Конфликт.

Конфликты – неизбежный аспект человеческого общежития. Порой именно благодаря конфликтам люди могут мобилизовать себя, выявлять скрытые и осознавать по-новому старые проблемы, искать новые подходы к их решению, совершать прорывы, подготовиться и провести трудные переговоры. Но конфликты несут в себе множество рисков и угроз, возможных негативных последствий. Они провоцируют негативные эмоциональные состояния, такие как гнев, страх, депрессия, чувство угнетенности, желание навредить оппоненту. Конфликты могут снизить работоспособность человека, разрушить его социальные связи и отношения, ритм жизни. Как следствие – потеря важнейших человеческих ресурсов: времени, энергии, здоровья, душевного покоя.

Конфликты между государствами и народами – это часть международной жизни, как конфликты между людьми являются частью персональной и социальной жизни. Международные конфликты дестабилизируют целые народы и регионы, негативно отражаются на судьбах огромного количества людей, истощают всевозможные человеческие, экономические, социальные, природные ресурсы.

Переговоры выступают как средство улаживания международных конфликтов, однако не всегда и не все международные конфликты открывают возможности для переговоров. Для того, чтобы переговоры имели место, конфликтующие стороны должны быть заинтересованы в разрешении конфликта, или, по крайней мере, в продвижении в этом направлении. Каждый конфликт имеет свою динамику. При интенсификации конфликта бывает очень трудно воздействовать на нес. Переговоры особенно необходимы, хотя и трудноосуществимы, при эскалации конфликта. Как отмечают В.Зартман и Г.Фауре, стороны входят в переговорный процесс, потому что они верят в возможность достижения лучшего результата, чем при статус-кво¹⁹. Но государства могут и прикрываться переговорами как ширмой для обострения конфликта.

¹⁹ Zartman I.W. and Faure G.O. The Dynamics of Escalation and Negotiation, in "Escalation and Negotiation in International Conflicts", I.W.Zartman & G.O.Faure (eds.). Cambridge: Cambridge University Press, 2005, p. 4.

Стратегии поведения в конфликтной ситуации.

Известные ученые К.Томас и Р.Килман²⁰ предложили модель анализа поведения людей при столкновении их интересов, т.е. в конфликтной ситуации. При подобных обстоятельствах индивиды могут выбрать один из пяти следующих стратегий поведения:

1) в максимальной степени удовлетворить свои интересы и в минимальной – чужие (*стратегия соперничества*);

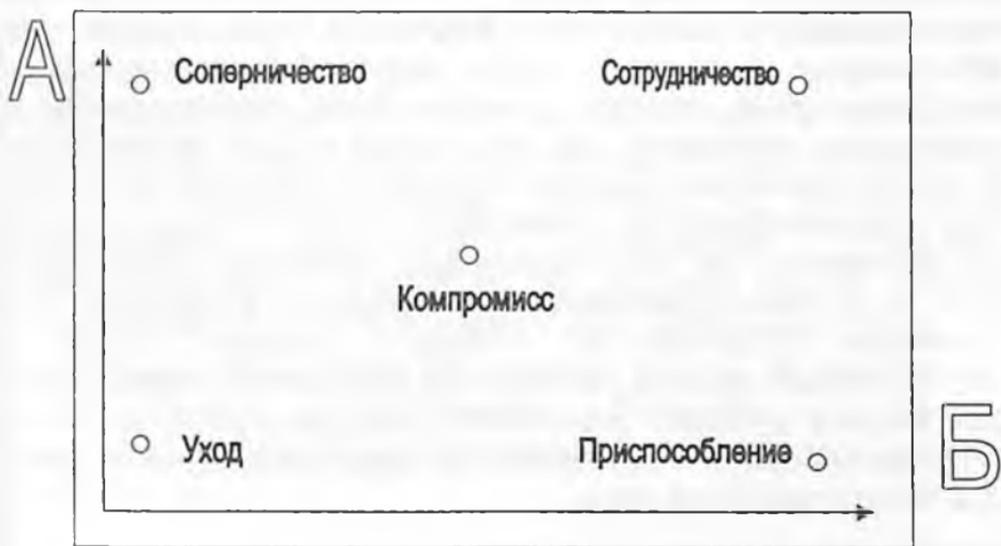
2) в максимальной степени удовлетворить чужие интересы и в минимальной – свои (*стратегия приспособления*);

3) в минимальной степени удовлетворить и свои, и чужие интересы (*стратегия ухода*);

4) в определенной степени удовлетворить и свои, и чужие интересы (*стратегия компромисса*);

5) в максимальной степени удовлетворить и свои, и чужие интересы (*стратегия сотрудничества*).

Графически эти модели поведения представлены на рисунке (А и Б представляют собой конфликтующие стороны):



²⁰ Thomas K.W. and Kilmann R.H. Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument. Tuxedo, NY: Xicom, 1974

Итак, возможные стратегии поведения А во взаимодействии с Б: *соперничество, приспособление, уход, компромисс и сотрудничество.*

Отмеченные стратегии поведения складываются из пяти вариантов соотношения сотрудничества и соперничества. Так, первая из обозначенных стратегий несет в себе высокий уровень соперничества и низкий уровень сотрудничества (мне – все, тебе – ничего). Ее цель – достижение победы. Вторая стратегия – низкий уровень соперничества и высокий уровень сотрудничества (тебе – все, мне – ничего). Ее цель – уступка. Третья стратегия – низкий уровень соперничества и низкий уровень сотрудничества (ни мне, ни тебе). Ее цель – достижение отсрочки. Четвертая стратегия – умеренный уровень соперничества и умеренный уровень сотрудничества (половина – тебе, половина – мне). Ее цель – достижение компромисса. Пятая стратегия – высокий уровень соперничества и высокий уровень сотрудничества (мне – то, что я хочу, тебе – то, что ты хочешь). Ее цель – обоюдный выигрыш.

Рассмотрим простейший пример вариантов решения конфликта, которые могут проиллюстрировать эти поведенческие стратегии. Представим себе, что двое ребят (А и Б) спорят о том, как поделить между собой найденную на дороге десятидолларовую купюру.

1-й вариант: А отбирает все деньги (стратегия соперничества). 2-й вариант: А отдаст все деньги Б (стратегия приспособления). 3-й вариант: А и Б, поспорив и не поделив деньги, разрывают купюру и выбрасывают ее (стратегия ухода). 4-й вариант: А и Б получают по 5 долларов (стратегия компромисса). 5-й вариант: А забирает все деньги, но берет на себя обязательство через две недели отдать Б 10 долларов (стратегия сотрудничества). Пятая из стратегий самая эффективная, но она требует обсуждения проблемы, слушания сторонами друг друга, понимания своих и чужих интересов, соотнесения их и выбора, путем переговоров, наилучшего варианта решения (например, после обсуждения выясняется,

Итого. 238473

что А сейчас очень нужны деньги, и он, если возьмет эти десять долларов, готов через неделю отдать Б столько же; Б это вполне устраивает, ибо он сейчас особо не нуждается в найденных деньгах).

Конечно, эти упрощенные схемы поведения людей при столкновении интересов не могут в полной мере характеризовать всю сложность поведения акторов на международной арене и их представителей в ситуации дипломатических переговоров. Тем не менее государства как субъекты поведения в своих взаимоотношениях также могут следовать одной из отмеченных или сочетанию упомянутых стратегий поведения.

Реалии международных отношений таковы, что государства вынуждены соперничать друг с другом: неконкурентоспособные государства вынуждены сойти с «международной дистанции», что ведет к неизбежным политическим, экономическим, социальным и психологическим потерям. Но в выигрышном положении оказываются те государства, которые наряду с высокой конкурентоспособностью могут демонстрировать и высокий уровень международного сотрудничества. Как справедливо отмечает Ч.Фриман, соглашение, выгодное только одной из сторон, не будет способствовать развитию дружеских отношений между ними, но послужит источником будущих разногласий и конфликтов, и включение в соглашение несправедливых, неразумных или несбалансированных положений – это пустая победа, которая ведет лишь к дальнейшим усложнениям²¹.

«Сотрудничество» – лучшая из переговорных стратегий по решению конфликта, но вместе с тем необходимо быть гибким и способным использовать и стратегии «компромисса», «приспособления», «избежания» и «соперничества» в зависимости от ситуации. М.Роув дает

²¹ Freeman Ch.W. The Diplomat's Dictionary. Revised edn. Washington, D.C.: United States Institute of Peace Press, 2005, p. 8

следующие рекомендации использования отмеченных стилей поведения в конфликтной ситуации²².

Соперничество. Лучше использовать, когда возникает чрезвычайная ситуация; вы уверены, что вы правы, и быть правым значит больше, чем сохранение отношений; проблема тривиальна и другим она не очень значима. Но лучше не использовать, когда стороны еще не попытались по-настоящему сотрудничать; сотрудничество с другими очень важно; самоуважение противоположной стороны непомерно низка.

Приспособление. Лучше использовать, когда обсуждаемая проблема совсем не значима для вас; у вас нет возможности повлиять на ситуацию, но вы не хотите стать на пути другого человека; понимаете, что вы неправы. Но лучше не использовать, когда вы скорее всего затанте обиду; за вашим поведением стоит желание получить одобрение; другие хотят сотрудничать и будут восприниматься как принудившие вас к приспособлению.

Избегание. Лучше использовать, когда проблема тривиальна; взаимоотношения не значимы; нехватка времени и решение необязательно. Но лучше не использовать, когда для вас важны как решение проблемы, так и взаимоотношения с другой стороной; могут остаться негативные чувства; другая сторона получит выгоду от усиления конфронтации.

Компромисс. Лучше использовать, когда сотрудничество важно, но время или другие ресурсы ограничены; нахождение хотя бы какого-то решения лучше, чем оказаться в тупике; усилия для достижения сотрудничества будут восприниматься как вынуждение. Но лучше не использовать, когда весьма существенно нахождение наиболее креативного решения; вы не можете жить с последствиями такого решения.

Сотрудничество. Лучше использовать, когда важны и

²² M.Rowe. Negotiation: Theory and Practice (N101): <http://ocw.mit.edu/courses/sloan-school-of-management/15-667-negotiation-and-conflict-management-spring-2001/study-materials/negotiation101.pdf>

проблема и отношения; важно сотрудничество; важно творческое решение; Но лучше не использовать, когда имеется нехватка времени; проблема не важна; вы чрезмерно заняты; цели другой стороны определенно ложны.

Эскалация.

Эскалация – это обострение конфликтной ситуации. Конфликт между группами, замечают Дж.Рубин, Д.Пруйт и С.Ким, более подвержен эскалации, чем конфликт между индивидами²³. Существуют различные причины эскалации конфликта, они могут быть связаны и с сознательной позицией участников конфликта. Как отмечают В.Зартман и Г.Фауре, стороны могут идти на обострение конфликта для того, чтобы одержать победу и торжествовать; не проиграть и, оставаясь в конфликте, ускорить переговоры; покрыть затраты, снизить расходы; добиться поддержки дома или за рубежом; завладеть преимуществом; для награждения себя, потому что «я это заслужил» (чувствовать себя на высоте, «как король»); для наказания другой стороны, потому что «она заслужила это» (чувствовать себя как «убийца дракона»)²⁴. Эскалация, указывают эти авторы, может привести как к ухудшению конфликта, так и к началу переговоров.

Мертвая точки в конфликте и тупик в переговорах.

Результатом эскалации конфликта может быть и *тупиковая ситуация* или, как ее еще называют, «*мертвая точка*». И не только эскалация может привести к тупику, но и сама мертвая точка может инициировать эскалацию²⁵. Однако

²³ Рубин Дж., Пруйт Д., Ким С.Х. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение. СПб: прагм-Еврознак, 2003, с. 205.

²⁴ Zartman I.W. and Faure G.O. The Dynamics of Escalation and Negotiation, in "Escalation and Negotiation in International Conflicts", I.W. Zartman & G.O. Faure (eds.) Cambridge: Cambridge University Press, 2005, pp. 3-19.

²⁵ Faure G.O. Deadlocks in Negotiation Dynamics, in "Escalation and Negotiation in International Conflicts", I.W. Zartman and G.O. Faure (eds.) Cambridge: Cambridge University Press, 2005, p. 23.

как положение максимальной интенсивности конфликта, она может явиться и началом де-эскалации конфликта, поскольку это «состояние, когда одна из сторон конфликта (а часто и другая) начинает считать, что конфликт невыносим и с ним надо покончить как можно скорее»²⁶. Таким образом, мертвая точка в конфликте может открыть путь к переговорам между сторонами. Для возникновения состояния мертвой точки, замечают Дж.Рубин, Д.Пруйт и С.Ким, имеются четыре основные причины: провал тактики противостояния, истощение необходимых ресурсов, потеря социальной поддержки и неприемлемые затраты.

Если понятие мертвой точки применяется в основном по отношению к конфликтам, то термин «тупик» используется и в анализе конфликтной ситуации в целом, и переговоров. Тупик, отмечает Г.Фауре, может также рассматриваться как знак равновесия системы²⁷. Переговоры могут начаться лишь тогда, когда возникает *патовая ситуация* между конфликтующими сторонами. В ситуации тупика ни одна из сторон не может предложить какие-либо дополнительные уступки и любое движение может усугубить переговорную динамику. В качестве подобного тупика Г.Фауре называет случай с разделением Кипра на греческую и киприотскую зоны, которое продолжается вот уже многие годы.

Как отмечает Г.Фауре, существуют следующие признаки, свидетельствующие о том, что переговоры зашли в тупик: (1) встречи ничего существенного не содержат в себе; стороны могут обмениваться замечательными словами и улыбаться друг другу, но никакого реального движения, уступок, обмена информацией или выдвижения предложений не происходит; (2) ответы так усложнены, что они становятся совершенно непонятными; туманность объяснений

²⁶ Рубин Дж., Пруйт Д., Ким С.Х. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение. С. 348.

²⁷ Faure G.O. Deadlocks in Negotiation Dynamics, in "Escalation and Negotiation in International Conflicts", I.W.Zartman and G.O Faure (eds). Cambridge: Cambridge University Press, 2005, p. 26.

переговорщика отражает его стремление избежать демонстрации своей уязвимости и имеющихся сложностей; (3) одни и те же аргументы и объяснения повторяются бесконечно, тратится слишком много энергии по сравнению с достигаемым результатом; (4) одна из сторон дает знать, что не сможет продолжать встречу, приводя уважительную причину и не используя неприятные слова и не показывая недовольство²⁸. По мнению автора, каждый из этих сигналов может быть двусмысленным и не всегда может свидетельствовать о тупике в переговорном процессе. В этой связи важным представляется искусство декодирования многозначных сигналов в конкретном контексте.

Увязание.

Увязание – это форма эскалации. Как в случае, когда животное, попав в капкан, начинает с силой вырываться из него, в результате чего капкан еще сильнее сжимает его, так и страны, группы и индивиды, пытаясь уйти от какой-то ловушки, могут еще более запутаться в ней. Индивиды, попав в подобную ситуацию, стараются делать все возможное, чтобы защитить и даже усилить свой предыдущий ошибочный курс для его оправдания²⁹. Но при этом они начинают терять свободу.

Увязание в дипломатических переговорах имеет место, когда представители государств или других организаций, вовлеченных в процесс принятия решения относительно другой страны, находят себя в ситуации, когда не могут отказаться от предыдущего, хотя и ошибочного курса, ради чего сделано немало усилий и затрат. В качестве примеров можно вспомнить, как США увязли во Вьетнаме, а СССР – в Афганистане³⁰. Планирование, информация, контроль и

²⁸ Ibid

²⁹ Brockner J. and Rubin J.Z. *Entrapment in Escalating Conflict. A Social Psychological Analysis*. New York: Springer Verlag, 1985.

³⁰ Более свежий пример – это то, в каком положении Соединенные Штаты оказались в Ираке. Дж. Рубин, Д. Пруйт, С.Х. Ким в качестве примеров увязания приводят вторжение Израиля в

коммуникация способствуют снижению риска увязания и выходу из нее³¹.

Участие третьей стороны в урегулировании конфликта.

Арбитраж, фасилитация и медиация являются тремя формами участия третьей стороны в решении/урегулировании конфликта.

Арбитр – это третейский судья, а арбитраж представляет собой процесс разрешения конфликта между сторонами путем вынесения окончательного вердикта арбитра, который является обязательным для исполнения участниками конфликта. Конфликтующие стороны заранее берут на себя обязательство подчиниться решению арбитра. Арбитр полагается не только на мнения конфликтующих сторон, но может провести собственное расследование, использовать информацию экспертов и свидетелей.

Фасилитатор – это субъект, который помогает в организации и проведении переговорного процесса, а фасилитация является процессом содействия переговорному процессу путем оказания в основном технической помощи в организации и проведении переговоров между диспутантами. Фасилитатор главным образом помогает решать организационные вопросы, но не высказывает и тем более не навязывает своего мнения участникам переговоров. В процессе самих переговоров фасилитатор может лишь помочь их участникам в уточнении, формулировке и фиксации мнений. Иными словами, роль фасилитатора в проведении переговоров сводится к минимуму.

Медиатор – активный участник переговорного процесса, и медиация – это особый тип двусторонних переговоров, в

Ливан в 1982 г., кампанию Аргентины на Фолклендских (Мальвинских) островах, советскую интервенцию в Афганистане и конфликт в Персидском заливе между Ираком, с одной стороны, и США и их союзниками – с другой в 1990-1991 гг.

³¹ Brockner J. and Rubin J.Z. *Entrapment in Escalating Conflict: A Social Psychological Analysis*. New York: Springer Verlag, 1985.

которых переговорщики способны делать то, что не могли бы делать без участия третьей стороны³². В качестве медиаторов могут выступить (а) индивиды, (б) государства и (в) институты и организации³³.

Наиболее важными медиаторами в международных отношениях являются государства – действуют ли они самостоятельно или коллективно³⁴. Государства могут выступить в качестве медиаторов и через международные организации, такие как ООН; медиаторами могут быть и неправительственные организации, а также частные лица³⁵. Нередко медиация осуществляется через различные каналы, включая каналы официальной и неофициальной дипломатии. Среди международных организаций, несомненно, ООН играет ведущую роль в качестве медиатора, хотя эффективность ее многих посреднических усилий ставится под сомнение.

Добрые услуги.

«Добрые услуги» (good offices) представляют собой одну из форм фасилитации. Они призваны в основном помочь конфликтующим сторонам сесть за стол переговоров³⁶. По словам Г.Никольсона, правительство, которое предлагает свои услуги враждующим сторонам, является лишь средством связи, в то время как посредничество представляет собой гораздо более официальный метод и подразумевает участие посредника в переговорах³⁷. Поскольку миссия добрых услуг, отмечает Г.Берридж, как правило, не выходит за рамки

³² Zartman I W. The Structure of Negotiation, in "International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues", V A Kremenjuk (ed.), 2nd edition. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002, p. 78.

³³ Bercovitch J. Introduction: Putting Mediation in Context, in "Studies in International Mediation", J Bercovitch (ed.) Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2002, p. 10.

³⁴ Berridge G R. Diplomacy: Theory and Practice. 2nd edn Basingstoke: Palgrave, 2002

³⁵ Лебедева М.М. Политическое урегулирование конфликтов. Подходы, решения, технологии. 2-е изд. М.: Аспект Пресс, 1999. Berridge G.R. Diplomacy: Theory and Practice. 2nd edn Basingstoke: Palgrave, 2002

³⁶ Berridge G R. Diplomacy: Theory and Practice. 2nd edn Basingstoke: Palgrave, 2002, p. 188.

³⁷ Никольсон Г. Дипломатия. М.: ОПИЗ, 1941, с. 137.

допереговорного процесса, ее нельзя отнести к медиации³⁸. Однако, по мнению Дж.Фреттер, «добрые услуги» представляют собой пассивную форму медиации³⁹.

Действительно, между медиацией и фасилитацией не всегда можно провести четкую грань, тем более, что представитель третьей стороны может совмещать роли фасилитатора, арбитра и медиатора или две из этих ролей. Порой третья сторона начинает как фасилитатор, затем действует как медиатор, а иногда может завершить переговорный процесс в качестве арбитра. Но с учетом того, что добрые услуги, прежде всего, направлены на оказание помощи конфликтующим сторонам в налаживании связей и помощь в организации переговорного процесса, в большинстве случаев они представляют собой именно форму фасилитации.

Примирение.

В качестве формы участия третьей стороны в решении конфликта называют и *примирение* (conciliation)⁴⁰. Этот процесс во многом похож на арбитраж: независимая комиссия (комиссия по примирению) или лицо, глубоко изучив конфликт между сторонами, предлагает свои рекомендации по его разрешению. Однако, в отличие от арбитража, рекомендации комиссии или лица по примирению не носят обязательного характера⁴¹. Примиряющая сторона в основном проводит отдельные встречи с конфликтующими сторонами, ее задача заключается в обеспечении максимальных шагов сторон навстречу друг к другу. Челночная дипломатия может принять форму как медиации, так и примирения.

³⁸ Berridge G.R. *Diplomacy. Theory and Practice*. 2nd edn. Basingstoke: Palgrave, 2002, p. 188

³⁹ Fretter J. *International Organizations and Conflict Management: the United Nations and the Mediation of International Conflicts* / J.Bercovitch (ed.), *Studies in International Mediation*. – Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2002. P. 98-126.

⁴⁰ Berridge G.R. *Diplomacy. Theory and Practice*. 2nd edn. Basingstoke: Palgrave, 2002

⁴¹ Ibid.

Дилемма переговорщика.

В переговорах всегда присутствуют элементы противостояния и сотрудничества сторон. Наличие конфронтации обуславливается тем, что интересы переговорщиков так или иначе расходятся, но раз они садятся за стол переговоров, то значит, наличествует и определенная кооперация между ними. Переговорщики всегда сталкиваются с выбором между преимущественно конфронтационным и преимущественно кооперационным поведением по отношению к противоположной стороне. Феномен выбора между соперничеством и сотрудничеством в переговорах получил название *дилеммы переговорщика*.

Иногда эту дилемму называют и дилеммой жесткости (*toughness dilemma*): чем жестче ведет себя переговорщик, тем больше шансов достижения благоприятного соглашения, но тем меньше шансов достижения вообще какого-либо соглашения; чем мягче он по отношению к противоположной стороне, тем больше шансов достижения соглашения, но тем меньше шансов достижения благоприятного соглашения⁴².

Существует и *дилемма открытости* переговорщика, связанная с выбором большей открытости или закрытости по отношению к противоположной стороне. Как считает П.Меертс, переговорщики в целом должны быть открытыми друг к другу, однако в некоторых ситуациях полезно избегать попадания в зависимость от людей, сидящих по другую сторону стола. Переговорщику всегда полезно больше знать о личности и поведении своего оппонента, наблюдать за ним, особенно за его невербальным поведением, раскрывающим его истинные намерения. Неформальные беседы дают хорошую возможность лучше понять собеседника, открыть его личность. Однако для этого и самому переговорщику необходимо открыться – иначе другая сторона не будет испытывать доверия и тоже не откроется. В этой связи и

⁴² Zartman I W. The Structure of Negotiation, in "International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues", / V.A Kremenjuk (ed.), 2nd edition. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002, p. 74

возникает дилемма открытости переговорщика: она может работать как против увязания, так и вести к нему⁴³.

Дистрибутивные и интегративные переговоры.

Итак, наряду с элементами конфликта, элементы поиска совместного решения присутствуют во всех без исключения переговорах, ибо это и есть суть переговорного процесса. Вместе с тем в одних случаях они могут быть выражены в незначительной мере, в других случаях определять характер всего переговорного процесса. Исходя из этого, исследователи выделяют две модели переговоров: *дистрибутивные* и *интегративные*. Это фундаментальные переговорные концепции, потому что, по существу, все имеющиеся теоретические представления о переговорах сводятся к описанию и анализу именно этих двух типов переговоров. Дистрибутивным переговорам соответствуют и такие понятия, как *торг*, *позиционный торг* (или *позиционные переговоры*), а интегративные переговоры в большей степени выражают собственно процесс *принятие совместного решения* (joint decision-making) по определенной проблеме, т.е. они выступают как совместные усилия по *решению проблемы* (problem-solving).

В дистрибутивных переговорах речь идет об *игре с нулевой суммой*: в них победа одной стороны означает проигрыш другой. Описывая дистрибутивные переговоры, исследователи часто прибегают к понятию «*фиксированный пирог*». Его можно только делить, и чем больше достается одной стороне, тем меньше остается другой. Самый простой и распространенный случай дистрибутивных переговоров – торг на базаре: если продавцу удастся продать свой товар подороже, то проигрывает покупатель, а если покупателю удастся купить подешевле, то проигрывает продавец.

⁴³ Meerts P.W. Smoke in Mirrors: Entrapment in Diplomatic Negotiations and International Relations, in "Cannons and Canons", A. van Staden, J.Road and H.Labohm (eds). Clingendael Views of Global and Regional Politics. Assen: Royal Van Gorcum, 2003, pp. 184-207.

Дистрибутивные переговоры весьма распространены в обыденной, деловой и социальной жизни, широко встречаются они и в международных отношениях. Так, территориальные споры между странами зачастую представляют собой ситуацию фиксированного пирога. Как правило, дистрибутивные переговоры бывают вокруг какого-нибудь одного предмета или объекта. Возникновение дистрибутивных ситуаций отрицательно влияют на отношения между сторонами, ибо в результате одна из них может оказаться в проигрыше. В таких ситуациях переговорщики нередко прибегают к манипуляциям, обману, стремятся скрыть информацию от другой стороны. Они могут добиваться уступок и путем обещаний или угрозы, проявления твердости или мягкости. Но при этом все направлено на получение лишь собственной выгоды.

В отличие от дистрибутивного торга, в результате интегративных переговоров все стороны могут оказаться в выигрыше (победа/победа). Процесс интегративных переговоров может быть *выражен в метафоре увеличения пирога*. Путем «увеличения размера пирога» переговорщикам удастся получить такой «кусочек», который их устраивает. Все удовлетворяют свои потребности, и никто не остается в проигрыше и обиде. Интегративные переговоры способствуют долгосрочным отношениям и партнерству, укреплению доверия между ними. Для того, чтобы повернуть переговоры в русло интегративных, требуется широкий обмен информацией, поиск общих интересов, альтернативных и взаимоприемлемых решений. Необходимо уметь не только убеждать другую сторону, но и слушать ее, вникать ее доводам. «Быть открытым к убеждению и убеждать их», – дают совет переговорщикам Р.Фишер и С.Браун⁴⁴. Интегративные переговорщики задают друг другу вопросы, уточняют, высказывают свое мнение, говорят о собственных интересах и интересах другой стороны, стараются создать

⁴⁴ Fisher R. and Brown S. 1988. Getting Together Building A Relationship That Gets to Yes. Boston, MA Houghton Mifflin, p. 38.

доверительный климат общения и взаимодействия. К переговорам они подходят как к процессу совместного решения проблемы, а не как к торгу или дележу пирога.

Один из важных элементов превращения дистрибутивных переговоров в интегративные – обсуждение сторонами не одного, а двух или более вопросов. Иными словами, речь идет об определенной увязке вопросов, которые необходимо решать. Переговоры по поводу нескольких вопросов в большей степени позволяют сторонам найти компромиссы путем взаимных уступок и прийти к «пакетному соглашению». Так, в истории международных отношений были случаи, когда одна страна шла на уступки другой, размещая ее военные структуры у себя на территории, но при этом получая экономические выгоды и торговые преференции. Например, Южной Корее удалось получить от США торговые уступки в обмен на обязательство защищать их интересы безопасности на Корейском полуострове. Греция, Испания и Филиппины сумели увязать переговоры с США по вопросу о военных базах с экономическими соображениями выгодным для себя образом⁴⁵.

Дистрибутивные и интегративные переговоры редко встречаются в чистом виде. реальные переговоры, особенно международные, чаще всего содержат элементы обеих моделей переговорного поведения. Поэтому многие действительные переговоры можно характеризовать как преимущественно дистрибутивные или преимущественно интегративные. Искусные переговорщики, как правило, владеют методами и дистрибутивных, и интегративных переговоров. Но с учетом того, что интегративные переговоры более эффективны, способствуют решению проблем и установлению долгосрочных рабочих отношений, важно стараться по возможности трансформировать дистрибутивные переговоры в интегративные.

⁴⁵ Рубин Дж. Салакиюз Дж. Фактор силы в международных отношениях, *Международная жизнь*, 1990, № 3, с. 27-38.

Конечно, любой субъект переговоров – будь то индивид, организация или государство – заинтересовано в защите собственных интересов и удовлетворении своих потребностей. Иначе он, как переговорщик, неэффективен. Дипломаты, например, призваны защищать свои национальные интересы, и их увольняют, если они это делают плохо. Но самые эффективные и успешные переговорщики – это те, которые способны и «увеличить пирог», и получить свой достойный «кусочек».

Наилучшая альтернатива обсуждаемому соглашению.

Одна из самых важных переговорных концепций – это *наилучшая альтернатива обсуждаемому соглашению*, или **НАОС** (*best alternative to a negotiated agreement – BATNA*). Она была введена в оборот Р.Фишером и У.Юри⁴⁶ и означает наличие у переговорщика альтернативы тому, что предлагается ему в ходе переговоров. Хорошо, если у переговорщика есть альтернатива, и плохо, когда у него ее нет. Сильный НАОС позволяет иметь преимущество в переговорах, ибо имея хорошую альтернативу, переговорщик может не соглашаться с малопривлекательными предложениями, выдвигаемыми в ходе переговоров. Например, чем больше альтернатив у стран Центральной Азии в плане экспорта углеводородов, тем сильнее они могут отстаивать свои интересы в соответствующих переговорах.

Переговорщику надо знать свой НАОС, прежде чем вступить в переговорный процесс. По возможности не следует начинать переговорный процесс без НАОС, ибо не обладать альтернативой обсуждаемому соглашению означает иметь слабую переговорную позицию. И важно не только знать свой НАОС, но и постараться усилить его. Также немаловажно знать НАОС другой стороны и ослаблять его. Опять можно вспомнить пример с Украиной, когда определенные

⁴⁶ Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. М.: Наука, 1990.

сторонники европейской интеграции этой страны старались ослаблять привлекательность ее альтернативной интеграции с Россией, а некоторые приверженцы сближения Украины и России всячески пытались выпячивать возможные минусы дальнейшего движения данного государства в сторону Европы. И чем сильнее европейская альтернатива у Украины, тем более сильной окажется ее переговорная позиция в отношениях с Россией, и чем сильнее у нее российская альтернатива, тем крепче может быть ее позиция в переговорах с европейской стороной.

Если одна из сторон знает, что у оппонента нет альтернативы или его НАТО слабый, то у него повысится шанс более благоприятно для себя завершить переговорный процесс.

Крайняя точка (цена) и зона возможного соглашения.

Зона возможного соглашения (zone of possible agreement - ZOPA) – это область, в пределах которой может быть достигнуто соглашение между сторонами. Скажем, страна А хотела бы приобрести определенную систему вооружения у страны Б или В на сумму 100 миллионов долларов или меньше. 100 миллионов долларов – ее *крайняя цена* (reservation price). Б готова продать подобную систему за 97 миллионов долларов, но В твердо стоит на 105 миллионах и не хочет дальше уступать. Это означает, что у А и Б есть зона возможного соглашения, но у А и В такой зоны нет. Но вместе с тем картина может измениться, если В предложит более выгодную для А систему оплаты, да еще и льготные кредиты.

Крайняя цена представляет собой предельную ценовую точку совершения сделки, т.е. это та черта, за которую переговорщик не ступит. Крайние цены сторон определяют зону возможного соглашения, и соглашения в рамках этой зоны потенциально удовлетворяют обе стороны. Но переговоры путем поиска альтернатив и взаимовыгодного сотрудничества могут открыть различные возможности воздействия на зону возможного соглашения и изменения ее

параметров. Дело в том, что в международном контексте подобная зона восприимчива не только к экономическим и финансовым факторам, но и факторам, связанным с престижем и взаимоотношениями государств. Порой некоторые страны готовы пойти на определенные финансовые потери, чтобы иметь престиж или сохранить хорошие отношения со значимыми другими.

Первое предложение.

Часто переговорщик стоит перед еще одним выбором: сделать самому *первое предложение*, или подождать, когда другая сторона сделает предложение? На этот вопрос трудно ответить однозначно, поскольку многое зависит от конкретной ситуации. Если речь идет о стандартной и многократно встречавшейся ситуации, в которой заранее известно, какое предложение может быть сделано другой стороной, то целесообразно самому выдвинуть первое предложение, утверждая свои интересы. Дело в том, что чем ниже, скажем, финансовое значение первого предложения, тем вероятнее, что финансовое значение окончательной договоренности окажется ниже (например, чем ниже на базаре вы просите продать вам кило какого-нибудь продукта, тем ниже может оказаться его окончательная цена). Или наоборот: прося более высокую сумму, переговорщик скорее может получить больше, нежели меньше. Однако тут есть и риск: когда одна сторона просит слишком мало или слишком много, то другая сторона может просто уйти, даже не вступив в переговорный процесс.

Но если ситуация нестандартная и неизвестно, какое предложение можно ожидать от другой стороны, то лучше подождать, пока противоположная сторона первой сделает предложение. Это обусловлено тем, что для переговорщика предложение другой стороны может оказаться более привлекательным, чем то, о чем он сам помышлял.

Уступки.

Любые мало-мальски серьезные переговоры трудно представить без *взаимных уступок* сторон. Как правило, соглашение может быть достигнуто лишь благодаря определенным уступкам с обеих сторон. Другое дело, что искусные переговорщики стараются уступить в менее значимом для себя вопросе, получая уступку от другой стороны в более важных с точки зрения собственных интересов вещах. Словом, «игра в уступки» есть существенная часть переговорного процесса.

Уступки ценятся, когда на них потрачены усилия. Поэтому никогда не стоит уступать просто так, сходу, без обсуждения и условий. За каждую уступку необходимо стараться получить что-то взамен. Опытные переговорщики создают как бы резерв для уступок: они спрашивают больше, чем ожидают получить, или предлагают меньше, чем рассчитывают отдать. Они никогда не делают слишком резких, больших уступок, потому что это ставит под сомнение их серьезность и порождает у другой стороны повышенные ожидания.

Последнее предложение.

Делая *последнее предложение*, переговорщик может пойти на несколько большую уступку, чем делал до этого. При этом важно сказать, что это – *последняя уступка*, и далее он не сможет пойти на какие-либо другие уступки. Заявив об этом, важно следовать своему заявлению, ибо если переговорщик пойдет на дальнейшую уступку, то другая сторона уже не будет верить его словам и может потребовать дополнительных уступок.

Работа переговорной команды.

Работая в команде, переговорщики должны следовать определенным правилам. Так, если в переговорной команде есть разногласия, то их следует обсуждать и решать в рамках самой команды и вне помещения переговоров, а не выставлять напоказ другой стороне. Порой можно видеть, что

представители одной стороны имеют общую позицию по главному вопросу, однако из-за несогласованности в совместной работе во время переговоров они не действуют как члены единой команды: могут перебивать друг друга, спорить между собой, а некоторые из них и вовсе остаются за бортом переговорного процесса, поскольку лидер как бы не замечает их.

Команда, начинающая переговоры без общего согласия по наиболее важным вопросам, оказывается в уязвимом положении. Поэтому следует потратить время на то, чтобы согласовать позиции членов команды и выработать общее понимание и видение предмета переговоров, целей и задач. Иными словами, группе еще до начала переговоров следует пройти через процесс совместного принятия решения по ключевым вопросам переговоров. Бывает, однако, что инструкции для переговорщиков спускаются сверху. Тем не менее группа, как команда переговорщиков, всегда выиграет, если она соберется вместе еще до переговоров и обсудит все аспекты совместной работы. Это особенно важно, когда членами делегации являются представители различных министерств и ведомств.

Как полагает Ч.Фриман, руководитель переговорной команды должен рассматривать возможность предварительной частной встречи со своим главным оппонентом. Это может помочь ему лучше понять позицию другой стороны и расширить его способность яснее выразить свои интересы в более привлекательной форме. Он также может поощрить соперника избегать крайней или односторонней позиции за официальным столом переговоров. Он даже может помочь другой стороне выразить свои национальные интересы в той форме, которая будет способствовать достижению соглашения. Подобный диалог дает переговорщику естественную возможность подчеркнуть общие для сторон моменты и выразить свои национальные

интересы в терминах, рассчитанных на убеждение другой стороны⁴⁷.

Принятие решения в группе.

Группа может принять решение различным путем. Это может быть консенсус, т. е. принятие решения путем согласия всех членов группы. Достоинство принятого таким образом решения в том, что члены группы могут выдвигать различные идеи, активно участвовать в обсуждении и, что самое главное, бывают заинтересованы в реализации принятого решения. Недостаток метода консенсуса в том, что он может занять слишком много времени. Другой способ принятия решения в группе – голосование. Оно позволяет быстро принять решение, при этом все члены группы выражают свое мнение. Однако недостаток голосования в том, что те, кто оказались в меньшинстве, обычно не бывают сильно мотивированы в реализации принятого большинством решения. Групповое решение может быть основано на доминирующем мнении одного из ее членов, который может в той или иной степени советоваться с другими, но в силу своего положения оказывает определяющее воздействие на выбор группы. В критических ситуациях подобный подход может быть оправдан, но недостатком единоличного принятия решения является то, что оно может быть не проработанным и столкнуться с сопротивлением со стороны других членов при реализации.

При принятии группового решения особую ценность представляет техника мозгового штурма. Она позволяет раскрепостить творческий потенциал каждого члена группы, снять межличностные барьеры, связанные с социальным статусом и регалиями участников, и в то же время управлять групповым процессом. Главное в технике организации мозгового штурма – это создание атмосферы, которая

⁴⁷ Freeman Ch.W. The Diplomat's Dictionary. Revised edn Washington, D.C.: United States Institute of Peace Press, 2005, pp. 194-195.

поддерживает открытое, творческое и безбоязненное обсуждение проблемы. Еще один важный момент в мозговом штурме заключается в том, что выдвигаемые идеи оцениваются не сразу, но лишь после сбора всевозможных предложений. При отборе и оценке идей в мозговом штурме можно использовать элементы голосования.

Таким образом, группа людей, собравшаяся вести переговоры и принять общее решение, должна потратить определенное время для достижения общего понимания предмета, проблем и задач предстоящих переговоров, на выяснение правил и процедур совместной работы, времени работы и других организационных аспектов, при этом ключевое значение имеет определение ведущего и общее понимание его роли. В каждой конкретной ситуации группа должна выбрать, какой способ принятия совместного решения наиболее адекватно подходит к данной ситуации, и задача ведущего – помочь выработать такое решение. Как правило, чем больше людей, участвующих в обсуждении проблемы, тем сложнее принять совместное решение. В этой связи групповая работа также предполагает определенную ориентацию в проблеме, выработку единого понимания целей и задач обсуждения, а также критериев их достижения. Только после этого можно выдвигать и оценивать различные предложения и принять совместное решение.

Этапы переговорного процесса.

В анализе переговорного процесса необходимо учитывать допереговорный процесс, собственно переговорный процесс и послепереговорный процесс. На все эти процессы оказывает воздействие и околопереговорные процессы: политическая атмосфера, социальные и экономические факторы, возможное влияние СМИ, лоббистов, форс-мажорных обстоятельств и пр.

Допереговорный процесс включает в себя изучение возможности ведения переговоров, «переговоры о переговорах» (вопросы для обсуждения, состав участников,

время и место проведения, язык, перевод и др. вопросы организации, логистики и процедуры проведения переговоров) и подготовку к самим переговорам.

В процессе подготовки к переговорам следует тщательно изучить информацию о проблеме, предмете переговоров, участниках, других заинтересованных лицах и др. Надо обратить внимание на национально-культурные и психологические особенности переговорщиков, их опыт, статус, полномочия, личностные особенности. Необходимо составить план ведения переговоров, определить собственную стратегию и тактические ходы, а также подготовиться к возможным стратегическим и тактическим ходам другой стороны. В плане хорошо предусмотреть и такие вопросы, как пространственная организация переговоров, форма стола, рассадка; начало и конец работы, перерывы; необходимость в неформальных консультациях, кулуарных беседах; использование технических средств, работа переводчиков; форма одежды; повестка дня, обсуждаемые вопросы, правила процедуры и др.

Детальная подготовка должна помочь определить интересы сторон и найти, что их разъединяет и объединяет. Среди других вопросов, на которые следует обратить внимание: зона возможного торга, наилучшие альтернативы сторон, возможные внешние критерии, которые помогли бы достичь соглашения. С учетом важности начала и завершения переговорного процесса, опытные переговорщики серьезно готовятся к ним, заранее продумывают, какие вопросы задавать и к каким вопросам другой стороны надо быть готовым.

Собственно переговорный процесс обычно начинается с установления контакта (зрительный контакт, приветствие), ориентации в состоянии собеседников, воздействия на климат переговоров (создание климата доверия или манипуляций). Важно не только говорить, аргументировать и убеждать другую сторону, но самым внимательным образом слушать, анализировать и пытаться понять ее интересы и доводы.

Лучше всего начинать с более легких вопросов, а потом переходить к более сложным: это позитивно повлияет на весь ход переговоров. В конце переговоров следует определить план дальнейших действий.

Послепереговорный процесс обычно предполагает разъяснение итогов переговоров, претворение в жизнь принятых решений, выявление сложностей реализации и их обсуждение, возможная корректировка соглашений путем новых договоренностей и вероятность начала новых переговоров.

Справедливость.

Переговоры и соглашения, достигаемые на их основе, не могут быть удовлетворительными, если не будут считаться *справедливыми*. Сторона или стороны, которые оспаривают справедливость как самого процесса переговоров, так и их итогов, никогда не будут заинтересованы в реализации достигнутого соглашения. При ощущении несправедливости чаще всего соглашение и не достигается. Поэтому важно с самого начала переговоров заботиться о справедливых условиях и итогах переговорного процесса. Помогает и нахождение внешних критериев, которые полезны для объективной оценки выдвигаемых предложений (это один из четырех базовых элементов принципиальных переговоров, предложенных Р.Фишером и У.Юри).

Чувство несправедливости ранее достигнутых международных соглашений или манипуляции по данному вопросу могут стать и фактором реваншистских настроений. Примером может служить приход в Германии к власти Адольфа Гитлера и использование им настроений против Версальского мирного договора (соглашений, достигнутых в 1919 г. по итогам Первой мировой войны) для разжигания Второй мировой войны.

Ценности.

На переговоры влияют не только интересы и позиции сторон, но и их *ценности*. Ценности особенно важны в международных отношениях и дипломатических переговорах, ибо страны в своей внешней политике опираются как на свои политические и экономические интересы, так и на свои ценности. Не случайно, что говорят не только об альянсах, основанных на интересах, но и об альянсах ценностей.

Переговорщики могут иметь дело с расхождением позиций, интересов и ценностей. Самый сложный для регуляции конфликт – это конфликт ценностей. Существуют три гипотетических способа или пути разрешения конфликта ценностей. Первый из них – это отказ конфликтующих сторон от своих ценностей, что, на самом деле, маловероятно, потому что людям, группам, сообществам и государствам чрезвычайно трудно отказаться от уже выработанных и принятых ценностей. Второй способ – это совместить конфликтующие ценности, что также весьма проблематично, поскольку искусственно совмещенные ценности продолжают конфликтовать между собой. Третий путь – это нахождение или выработка конфликтующими сторонами общих ценностей, которые позволяют им прийти к согласию, не угрожая при этом их уже имеющимся ценностям. Очевидно, третий способ является самым лучшим, однако он требует от переговорщиков действительной заинтересованности, доброй воли, большого терпения, взаимопонимания и творческой.

Право.

Право – неотъемлемый ресурс любого переговорщика. Другое дело, в какой степени он может воспользоваться им. Правовой аспект особенно важен в деловых и международных переговорах. Вместе с тем переговоры, например дипломатические, не сводятся к утверждению тех или иных международных правовых норм, в них бывают и многие другие аспекты, в том числе политические, психологические, организационные, культурные, межкультурные,

экономические, символические и др. Искусные переговорщики хорошо разбираются в правовых вопросах, но их отличает и многие другие качества.

Сила в переговорах.

Сила (власть, могущество) переговорщика играет важную роль в переговорном процессе. Социальные психологи Дж.Френч и Б.Равен описали пять базовых разновидностей и источников власти человека⁴⁸. Это *власть вознаграждения*, которая основана на способности индивида вознаграждать других; *власть принуждения*, которая базируется на страхе; *власть знатока*, которая зиждется на обладании индивидом знаний и навыков, ценимые другими; *власть положения*, которая опирается на занимаемую индивидом должность и *власть восхищения*, которая связана со способностью индивида нравиться другим. Позже к этой классификации были добавлены *власть связей* и *власть информации*, которые основаны соответственно на связях человека с влиятельными людьми и на обладании индивидом важной для других информацией. Власть знатока, власть восхищения, власть связей и власть информации представляют разновидности *личной власти*, в то время как власть положения, власть принуждения и власть вознаграждения – это формы *позиционной власти*.

Очевидно, чем больше указанных источников власти у переговорщика, тем больше у него возможностей оказать влияние на противоположную сторону. Вместе с тем, в дипломатических переговорах играет роль не только личная сила переговорщика, но прежде всего могущество страны, которую он представляет. Сейчас популярно выделять «жесткую» и «мягкую» силу стран. Жесткая сила в первую очередь связана с военным и экономическим потенциалом государств, а мягкая – с его духовными, социальными,

⁴⁸ French J.R.P. and Raven B. The bases of social power, in "Studies in social power", D.Cartwright (ed) Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, 1959, pp. 150-167.

культурными и нравственными ресурсами. Существуют и другие подходы к определению силы или стран.

Могущество страны не может не отражаться на силе переговорщиков, представляющих ее. Однако в переговорах между сильными и слабыми странами не всегда побеждают первые. Во-первых, в переговорах большое значение имеет не только реальная, но и воспринимаемая сила стран, а они могут и не совпасть. Это означает, что в переговорах более сильные страны могут казаться менее могущественными, а слабые – сильными. Во-вторых, слабые страны могут иметь и сильных переговорщиков, как в свое время Галейран, представлявший в Венском конгрессе 1814-1815 гг. ослабленную после наполеоновских войн Францию (тогда благодаря его личности и переговорному мастерству Франция добилась многого). В-третьих, государство может в немалой степени компенсировать свои слабости в многосторонних переговорах в рамках международных организаций, поскольку они предоставляют определенные правовые, организационные и процедурные механизмы, направленные на обеспечение равенства стран-участниц. Отсюда, как отмечают У.Зартман и М.Берман, стремление слабых стран искать более формальные виды переговоров и усилить свои возможности через международные организации. Процедурная сила является силой слабых переговорщиков, и слабая сторона может легче позволить себе непоследовательное или безответственное поведение, чем сильная⁴⁹. Силу придают и хорошие отношения с другими, в том числе и с могущественной противоположной стороной.

Вместе с тем могущественные страны также могут иметь свои преимущества в переговорах, особенно, когда более слабые экономически и/или политически зависят от них. Придает силу и значительный вес страны в голосовании в рамках международных организаций. Кроме того, государства

⁴⁹ Zartman I.W. and Berman M.R. *The Practical Negotiator*. New Haven: Yale University Press, 1982, pp. 204-205.

с большими ресурсами могут усилить свою переговорную силу и путем привлечения различных экспертов, используя свои связи, дипломатические и лоббистские возможности. Но в целом исход международных переговоров зависит от большого количества факторов, среди которых и ресурсы страны, и возможности правительственных учреждений, министерств, дипломатических представительств и аналитических центров, и способности индивидуальных переговорщиков.

Манипуляции и уловки в переговорах.

Манипуляции и уловки в переговорах – это действия, направленные на достижение целей переговорщика путем обмана, махинаций, подтасовок, интриг и других неблагоприятных способов. Переговорщик, склонный к манипуляциям и уловкам, готов сделать все возможное, чтобы обойти своего соперника, но стремится при этом выглядеть вполне безобидно. Способов и форм манипуляционных действий, применяемых переговорщиками, великое множество. Это угрозы, шантаж, оскорбление, личные нападки, давление, снисходительное обращение, лесть, преднамеренный обман, запутывание, навязчивые вопросы, использование незнакомых или малопонятных терминов, отказ от переговоров, экстремальные и растущие требования, ссылка на неуступчивого партнера или босса, постоянное прерывание разговора, невнимательность, отвлечения внимания, придирки, усмешки, унижение, грубое обращение, тактики «хороший парень – плохой парень» и «примите или уходите» и др. Р.Фишер и У.Юри называют такие приемы «грязными». Подобные приемы, считают они, не только аморальны, но и малоэффективны, особенно если речь идет о сохранении долгосрочных отношений с партнерами по переговорам.

Но что делать, если противоположная сторона все же прибегает к уловкам? Р.Фишер и его соавторы советуют: если есть подозрение, что другая сторона пользуется тактикой

уловков, то следует, во-первых, выявить сам факт использования подобной тактики, во-вторых, вынести этот факт на обсуждение и, в-третьих, подвергнуть сомнению, т.е. сделать предметом переговоров законность и желательность ее применения. Критикуя «грязные» методы переговоров, они предупреждают: надо быть готовым к борьбе с нечестной тактикой и стараться не стать ее жертвой. Лучше твердо защищать принципы, чем использовать незаконные приемы.

На манипуляционные маневры партнера, отмечает Г.Бройнинг, следует реагировать как дзюдоист, а именно: давать оппоненту «выпустить пар», а самому тем временем слушать его, чтобы лучше распознать его намерения; задавать уточняющие вопросы; рассматривать обстоятельства дела под новым углом зрения; следить за тем, чтобы выдвигаемые аргументы строились на конструктивной основе. Если ничего не помогает, Г.Бройнинг советует сказать оппоненту: «Ну, ладно!», – и начать молча, не спеша, собирать свои бумаги. Во многих случаях, по его мнению, партнер сам возвращается к беседе⁵⁰.

Фактор времени в переговорах.

Время – важнейший фактор в переговорах. Переговоры имеют свою внутреннюю логику развития, они требуют определенного развертывания во времени и недостаток времени негативно сказывается на них. Вместе с тем переговоры, которые занимают чрезмерно много времени, являются неэффективными. Переговорщики могут использовать время и как инструмент давления на противоположную сторону.

На важность фактора времени в переговорах обращает внимание В.Мастенбрук. Он считает, что людям нужно время познакомиться и привыкнуть к новым для них явлениям, поэтому сопротивление и настороженное отношение к новым предложениям в ходе переговоров абсолютно естественно⁵¹.

⁵⁰ Бройнинг Г. Руководство по ведению переговоров. М.: ИНФРА-М, 1996.

⁵¹ Мастенбрук В. Переговоры. Калуга: Калужский институт социологии, 1993.

Соответственно людям необходима не столько убедительная аргументация, сколько время для того, чтобы примириться с ними. Стороны часто начинают переговоры с нереалистичными целями, но, чтобы расстроить иллюзии, нужно время. Приступая к переговорам, следует набраться терпения: при его наличии время работает на переговорщика. Ограниченность времени и давление времени присущи переговорам, и важно заставить эти факторы работать на себя, полагает В.Мастенбрук.

В.Мастенбрук указывает и на то, что временные рамки гипнотически действуют на людей. Призывая не сковывать себя временными рамками, В.Мастенбрук вместе с тем советует переговорщику как можно чаще привязывать предложения к определенному времени, поскольку это поможет заставить оппонента принять предлагаемые решения. Получается, что тот переговорщик, который может более успешно манипулировать фактором времени, имеет преимущество в переговорах. С этим трудно не согласиться, хотя можно представить, что если оба переговорщика начнут манипулировать фактором времени для получения выгоды, то переговоры могут зайти в тупик или превратиться в состязание нервов и ловкости.

Язык тела и невербальная коммуникация.

В переговорном процессе большое значение имеет «язык тела», т.е. невербальная коммуникация. Невербальную информацию несут лицо (лоб, брови, переносица, губы, глаза), мимика и пантомимика (подмигивания, кивки), взгляд (продолжительность и направление), тело (форма, напряженность мышц), жесты (рук, ног), поза (осанка), запахи, движения/походка, голос (тональность и тембр – высокий и низкий голос, громкость и сила – громкая и тихая речь, внятность речи, скорость речи, интонация),

прикосновение (рукопожатие), одежда и украшения⁵². Психологи установили, что в межличностном общении большую часть информации человек получает через невербальные каналы. Если вербальная (словесная) и невербальная информация другого человека не совпадают или противоречат между собой, то индивид, как правило, больше доверяет не словам, а языку тела. Дело в том, что человеку нелегко контролировать свое невербальное поведение. Порой проконтролировав один невербальный канал, человек не сможет то же самое сделать с другими каналами, что приводит к неконгруэнтности, т. е. несовпадению различных проявлений невербального поведения.

Переговорщик должен обращать внимание на язык тела своих оппонентов. Закрытые жесты, например скрещенные на груди руки или сжатый кулак оппонента, могут свидетельствовать о его негативном настрое, нежелании раскрыть свои карты или агрессивном состоянии. Человек может невольно вздрогнуть, услышав совершенно неожиданное и неприемлемое предложение. Особенно выдаст психологическое состояние переговорщика его губы: напряженные губы говорят о внутреннем напряжении человека. То же самое происходит, если человек покусывает нижние губы. Человек, стучащий пальцами по столу, демонстрирует нетерпение, а если он неоднократно посматривает на свои часы, значит, или торопится или скучает.

Исследования П.Экмана и других социальных психологов и антропологов показали, что люди часто специфическим образом жестикулируют, когда стараются обмануть других. Среди таких жестов – прикрывание рта, касание носа, мочки уха, рта, поглаживание подбородка, потирание глаз, почесывание шеи, оттягивание воротничка и др. Вместе с тем не следует забывать, что любой жест

⁵² Вилсон Г., Макклаффлин К. Язык жестов. СПб.: Питер, 1999. Фаст Дж. Язык тела. Холл Э. Как понять иностранца без слов. М.: Вече, АСТ, 1997.

необходимо воспринимать и интерпретировать не изолированно, а в конкретной ситуации и с учетом других проявлений языка тела. Так, скрещенные на груди руки могут означать как несогласие с оппонентом или негативное отношение к переговорам, так и комфортную для человека в данной ситуации позу.

Эффективные переговорщики умеют не только хорошо говорить, слушать и ориентироваться в своем и чужом состоянии и невербальных сигналах, но и использовать паузу. Пауза – мощный инструмент оказания воздействия на собеседников. В то же время пауза представляет собой довольно сложный технический прием, и многие предпочитают хоть что-то говорить, чем выдерживать паузу. Но пауза может подчеркнуть мысль, дать возможность собеседникам глубже вникнуть в суть вопроса, остановить спираль нападения и защиты, внести в беседу новый элемент.

Переговорщику следует избегать барабанить пальцами, щелкать ногтями, играть волосами; подобные действия лишь выдают его внутреннее напряжение и не позволяют ему быть более убедительным. О внутреннем напряжении человека могут свидетельствовать эмоциональные реакции в мимике, выразительные движения, напряжение мышц и как следствие – скованность в движениях, дрожание рук, пальцев, ног, краснота или бледность лица, расширение или сужение зрачков, произвольные движения глазами, появление «гусиной кожи», изменения в речи и голосе. Невербальное поведение переговорщика может раскрыть многое в его позиции и установках. В частности, губы человека являются важным индикатором его отношения к обсуждаемому вопросу и оппонентам; их характерные движения выдают нетерпение, негативные установки, скепсис и внутреннее сопротивление.

Вместе с тем переговорщик, хорошо управляющий языком своего тела, может использовать мастерство невербальной коммуникации для обмана оппонента. Например, он может как бы невольно вздрогнуть или почесать затылок, чтобы показать фрустрацию или смущение, но на

самом деле не испытывая подобные состояния. Чтобы не обмануться, переговорщик должен хорошо разбираться в тонкостях невербальной коммуникации.

Голос.

Голос – тонкий инструмент, отражающий изменения в состоянии человека, один из самых точных индикаторов эмоций и переживаний личности. Радость, печаль, усталость, возбуждение и другие состояния человека обычно сразу сказываются на его голосе. Если переговорщик теряет уверенность, его голос тоже становится неуверенным. А уверенно звучащий голос, в свою очередь, придает ему большую уверенность. Человека, обладающего хорошим голосом, приятно слушать, а плохой – визжащий, скрипучий, резкий, дрожащий, раздраженный голос мешает общению. Людям больше всего нравится низкий, спокойный и мелодичный голос собеседника. Переговорщикам и людям, которым приходится говорить на публике, необходимо тренировать свой голос, не теряя при этом его естественность. Правильная осанка и правильное дыхание являются важными условиями производства хорошего голоса и речи.

Переговоры по телефону.

Значение голоса особенно возрастает во время переговоров по телефону. В отсутствии визуальной коммуникации надо максимально позаботиться об интонации голоса. Интонационные характеристики голоса зависят и от мимических движений разговаривающего человека, т. е. даже если собеседники не видят друг друга, необходимо позаботиться о позитивном выражении своего лица. Улыбка, например, придает положительный оттенок голосу. То же самое относится и к движениям рук: естественная жестикуляция помогает при телефонной беседе. На особенности голоса оказывают влияние поза, осанка, дыхание человека. Серьезные разговоры следует вести, сидя прямо на стуле, выпрямив спину, с правильной осанкой и равномерным

дыханием. В телефонной беседе важно представиться и не забывать адресоваться к собеседнику по имени, употребляя принятые в данной культуре выражения (Иван Иванович, господин Джонсон, сэр Уильям и т.п.) или соответствующие формы обращения (министр, господин министр, мой лорд и т.п.).

Телефонные переговоры требуют ясности и четкости речи. Когда человек не видит собеседника и не имеет возможности получать дополнительную информацию по выражению его лица и другим особенностям языка тела, ему необходимо весьма точно подбирать слова. Надо избегать слов-паразитов, стараться не кашлять и издавать непонятные звуки.

Разговаривая по телефону, нужно иметь под рукой бумагу и ручку и делать необходимые пометки. Звоня другому лицу и отнимая у него время, следует поблагодарить собеседника за предоставленную возможность поговорить с ним. Злоупотребление временем собеседника может негативно отразиться на ~~содержательной~~ стороне телефонных переговоров. В конце телефонных переговоров стоит вкратце резюмировать их итоги. Надо стараться закончить разговор на позитивной ноте.

Осанка и походка.

Осанка и походка человека говорят о многом, например, о его физическом и психологическом состоянии, внутренней уверенности или неуверенности. Человек усталый, неуверенный, подавленный, невольно сутулится, опускает плечи, будто с трудом несет тяжелый груз, еле тащит ноги, ходит, глядя вниз. Переговорщик, ходящий с опущенной вниз головой, не будет производить впечатление уверенного в себе и целеустремленного человека. Ходьба – это глубоко индивидуальный процесс, но переговорщик, который подходит к столу переговоров или удаляется от него, не должен забывать, что его походка, будь то агрессивная,

помпезная или усталая, может давать сигналы, имеющие значение с точки зрения обсуждаемых вопросов.

Презентация, публичное выступление и переговоры.

Дж.Рубин считает, что переговоры можно рассматривать и как презентацию⁵³. Действительно, переговоры могут потребовать от переговорщика сольного выступления перед аудиторией. Хотя переговоры – это не публичные выступления участников, но в них могут содержаться элементы публичного выступления и презентации. Современные переговоры нередко требуют использования различных технических средств, в том числе компьютеров, проекторов, демонстрации на экране фотографий, слайдов, схем и других документов. Это означает, переговорщики должны быть подготовленными к использованию современных технических средств презентации материала. Однако порой из-за отсутствия навыков их использования подобная демонстрация превращается в запутанный и вызывающий скуку технический акт. При использовании технических средств надо заранее убедиться, что слушатели могут хорошо воспринимать их. Не следует буквально читать то, что написано на слайде или плакате. Слишком большой объем демонстрационного материала, а также чрезмерно плотно записанного материала на слайде или плакате также мешает их усвоению.

При подготовке к выступлению необходимо учитывать особенности аудитории, в том числе опыт и возраст слушателей, уровень их знаний, образованность. Если человек испытывает страх публичного выступления, то ему следует, прежде всего, настроиться на успех, визуализировать успешную презентацию. Стресс перед публичным выступлением или презентацией вызывает напряжение мышц, особенно плеч, рук и лица, поэтому надо стараться снимать мышечные зажимы, как бы сканировать их в своем сознании.

⁵³ Rubin J.Z. The Actors in Negotiation, in "International Negotiation. Analysis, Approaches, Issues", V.A.Kremenyuk (ed.), 2nd edition. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002, p. 99

Перед выступлением полезно массирование мышц лица и плеч, встряхивание рук. Желательно, чтобы перед выступающим был стакан воды: глоток воды помогает снять напряжение в области горла, содействует саморегуляции организма. Действенным методом против чрезмерного волнения и скованности являются упражнения перед зеркалом.

Важный фактор успеха выступления – уверенность выступающего. Знание предмета, низкий тембр голоса, использование пауз и артикуляция речи придают выступлению уверенность. Особенно важны начало и завершение выступления. В начале выступления следует вкратце обрисовать то, о чем пойдет речь, вынести главный аргумент, в конце – отметить основные моменты и сделать заключение. Успеху выступления содействует зрительный контакт выступающего со слушателями. Необходимо начать со зрительного контакта с людьми, с которыми выступающий уже знаком, постепенно переходить к контакту с незнакомыми людьми. Одна из главных ошибок неопытных ораторов – отсутствие у них контакта со слушателями (часто это выражается во взгляде вдаль или угол, но не в глаза слушателей).

В ходе презентации, публичного выступления и переговоров, убеждая других или оспаривая чужие аргументы, человек, естественно, может жестикулировать. Жесты – важное средство общения, они помогают и самому говорящему, и слушающим. Но темп и амплитуда жестикуляции должны соответствовать темпу речи. Лучше жестикулировать одной рукой, но когда необходимо подчеркнуть важную мысль, сделать ударение на чем-то, то можно прибегнуть к жестикуляции обеими руками. Следует избегать суетливых движений, непрерывной, чрезмерной жестикуляции.

Умелые коммуникаторы стараются использовать в своем выступлении метафоры, образы, юмор, вовлекают слушателей в интеракцию, задавая им вопросы, выясняя их мнение.

Искренний интерес к слушателем способствует интересу самих слушателей к выступающему. Чрезмерно «техническая» речь, в которой слишком много профессиональной терминологии, или речь, насыщенная жаргоном, мешает эффективной презентации.

МЕЖДУНАРОДНЫЕ/ДИПЛОМАТИЧЕСКИЕ ПЕРЕГОВОРЫ

Международные переговоры.

Понятие международных переговоров может употребляться в двух значениях: как *переговоры между народами* или *между государствами в целом*, и как *переговоры между любыми субъектами, относящимися к двум и более народам или странам*. В первом значении «международные переговоры» совпадают с «дипломатическими переговорами», а во втором – нет. В международных переговорах – в первом из упомянутых значений этого понятия – могут участвовать политики и дипломаты, парламентарии и чиновники а также соответствующие эксперты, привлекаемые официальными органами власти. Переговорщики, в этом случае, так или иначе, должны представлять государство и его интересы.

В международных переговорах – во втором из отмеченных значений этого понятия – могут принимать участие представители двух или более компаний из разных стран, футбольных клубов, молодежных организаций и т.п. Можно сказать, что все дипломатические переговоры являются международными, но не все международные переговоры являются дипломатическими. Поэтому, используя термин «международные переговоры», следует уточнить, в каком значении он употребляется. В данном пособии речь идет о переговорах между государствами посредством их официальных представителей, т.е. о международных переговорах в первом из отмеченных значений, или о дипломатических переговорах.

Дипломатические переговоры.

Участниками дипломатических переговоров являются официальные представители государств или межгосударственных/межправительственных международных организаций, такие как руководители стран, министры иностранных дел, послы, парламентарии и др. Чтобы считать переговоры дипломатическими, их субъектами должны выступить представители двух или более государств или представители межгосударственных/межправительственных международных организаций. Иными словами, нельзя говорить о дипломатических переговорах, когда их участниками являются даже самые высокие официальные представители лишь одного государства.

В последнее время широкое распространение получила и концепция двух уровней или направленностей дипломатии (multi-track diplomacy). Она подразумевает участие в дипломатическом процессе не только представителей официальных государственных структур – дипломатию первого направления (track I diplomacy), но и негосударственных структур, неофициальных организаций и частных лиц – дипломатию второго направления (track II diplomacy). Действительно, на международную политику все более сильное влияние оказывают различные негосударственные акторы: неправительственные организации, социальные группы, отдельные индивиды и их агрегации. Тем не менее, переговоры лишь в рамках различных форм неформальной дипломатии трудно назвать собственно дипломатическими переговорами, хотя в них, несомненно, могут обсуждаться проблемы мира, войны, разоружения, двусторонние отношения между государствами и т.п.

Объектами дипломатических переговоров являются вопросы, имеющие международное значение или представляющие интерес для двух или более государств или международных организаций. Как правило, это важные политические, военные, экономические, социальные,

культурные и пр. «макровопросы». Однако порой на дипломатических переговорах обсуждаются, казалось бы, частные, или «микровопросы», например, деятельность небольшой фирмы, судьба какого-нибудь индивида или отношения между определенной личностью и органами власти государства, где этот человек проживает или находится на временной основе. Но обсуждение подобных вопросов на дипломатических переговорах показывает, что они вызывают интерес или озабоченность со стороны общественности или правительств зарубежных стран и, тем самым, представляют международное значение.

Дипломатические переговоры, хотя в них участвуют индивиды, ведутся от имени государства, межгосударственного объединения или международной организации. Это страны, а не индивиды начинают войну и заключают мирные соглашения; это государства, а не персоны голосуют на Генеральной Ассамблее или в Совете Безопасности ООН; это державы и международные организации определяют миропорядок и международное право, а не лица, группы или компании.

Дипломатические переговоры – это цивилизованный поиск соглашения. Важная особенность дипломатического поведения, в том числе в переговорах, это такт, вежливость, обходительность участвующих в них лиц. Здесь дело не только в традициях и как бы игривом или даже напускном характере дипломатического поведения. Хорошие манеры и демонстрация почтения к партнеру символизируют добрую волю одного государства по отношению к другому государству, подчеркивают уважение к официальному представителю государства и тем самым к самому государству, а также призваны создавать теплый климат в международных отношениях.

Государство, организации и индивиды в дипломатических переговорах.

Дипломатические отношения устанавливаются между государствами, государства (или межгосударственные объединения) и являются субъектами или акторами дипломатических переговоров. Государства же могут вести переговоры лишь посредством своих представителей: государственных деятелей, уполномоченных министров, правительственных чиновников, парламентариев и дипломатов. Но для того, чтобы индивидуальные переговорщики могли представлять интересы государства в переговорах, эти переговоры следует организовать. Министерство иностранных дел выступает в качестве главного правительственного ведомства, которое призвано организовывать переговоры от имени государства. К организации и проведению дипломатических переговоров могут иметь отношение и другие государственные ведомства и правительственные учреждения, такие как парламент, офис главы государства или правительства, различные министерства, спецслужбы и др. На подготовку и ход межгосударственных переговоров могут оказать влияние и неправительственные организации, средства массовой информации, гражданское общество в целом. Однако именно министерства иностранных дел, как правило, координируют и играют ключевую роль в организации и проведении дипломатических переговоров. Министерство иностранных дел имеет соответствующий правовой статус, определенные организационные, финансовые и кадровые ресурсы, подчиненные им дипломатические представительства за рубежом. МИД инструктирует индивидуальных дипломатов, осуществляет контроль над переговорным процессом.

Таким образом, дипломатические переговоры можно анализировать на уровне поведения государства в целом, уполномоченных организаций и индивидов⁵⁴. Эффективность

⁵⁴ Faizullaev A. Diplomatic Interactions and Negotiations, *Negotiation Journal*, 2014, Vol. 30, No 3, pp. 275-299

дипломатических переговоров зависит не только от мощи и ресурсов государства, но и от возможностей соответствующих организаций и индивидов. Иными словами, имеет значение то, как устроено государство, как функционирует министерство иностранных дел и как работают дипломаты. В плане эффективности ведения переговоров государство, организующее ведомство (МИД) и индивидуальные переговорщики (дипломаты) оказываются взаимозависимыми: слабость одного из звеньев этой целостной системы отрицательно сказывается на переговорных возможностях дипломатического актора, сила же одной из частей этой триединой структуры в некоторой мере может компенсировать слабости остальных. Для государства важно, чтобы его внешнеполитическое ведомство и дипломаты были высокоэффективными.

Внешние и внутренние переговоры.

Дипломатические переговоры – это переговоры одного или нескольких международных акторов с одним или рядом других международных акторов, т.е. по определению это переговоры с внешними игроками. Однако дипломатические переговоры имеют и внутренний аспект: чтобы договориться с внешними акторами, государство нуждается в том, чтобы его внутренние акторы договорились между собой. Речь идет о правительстве и его различных структурах, парламенте, политических партиях, общественных организациях и компаниях. Государство, в своей международной переговорной стратегии и практике, не может не учитывать интересы собственных внутренних игроков.

В зависимости от своего политического устройства, различные страны имеют разную внутреннюю переговорную составляющую дипломатических переговоров. В некоторых странах, например, в США, межведомственные переговоры (*interagency negotiations*), т.е. переговоры между различными правительственными структурами по выработке единой внешней переговорной стратегии могут представлять собой

довольно сложный и длительный процесс. И это несмотря на то, что президент этой страны имеет колоссальные полномочия в выработке и осуществлении внешней политики.

Дипломатам нередко приходится участвовать не только во внешних, но и во внутренних переговорах, в которых вырабатываются внешнеполитические и внешнеэкономические стратегии страны. Министерства иностранных дел многих стран имеют полномочия осуществлять координацию международной деятельности государства, в том числе различных правительственных ведомств. В этой связи сотрудники МИД и порой дипломатических представительств страны в зарубежных странах работают и ведут переговоры в различных межведомственных структурах, участвуют в выработке общего курса на тех или иных международных переговорах. Нередко им приходится выходить на представителей других министерств и ведомств, чтобы соотнести позиции и решать какие-то вопросы. По признанию некоторых дипломатов, иногда такие межведомственные или другие внутренние переговоры могут оказаться даже более сложными, чем внешние.

Содержание переговоров.

Дипломатические переговоры всегда имеют *политическое составляющее*, но в них могут обсуждаться и экономические, торговые, военные, культурные, образовательные и другие вопросы. В содержательном отношении дипломатические переговоры могут быть и *комплексными*, т. е. затрагивать различные аспекты двусторонних или многосторонних отношений. Во время зарубежных визитов высокопоставленных государственных деятелей повестка дня переговоров носит, как правило, комплексный характер.

Форма переговоров.

В дипломатии используются различные формы переговоров. В качестве форм дипломатических переговоров Ю.Дубинин называет *консультации, неформальные и рабочие встречи, специально организуемые переговорные форумы, официальные и государственные визиты*⁵⁵. Р.Барстон справедливо указывает, что, строго говоря, консультации отличаются от переговоров, но на практике граница между ними размыта⁵⁶. Формами международных переговоров, как отмечают В.Трухачев, И.Лякишева и К.Михайлова, являются *конференции, саммиты, сессии, совещания, встречи на разных уровнях* и т.д.⁵⁷ Выбор формы переговоров во многом зависит от содержания обсуждаемых вопросов. Так, дипломаты могут вести переговоры в контексте т.н. политических консультаций, которые организовываются министерствами иностранных дел государств на регулярной или разовой основе. Правительства или внешнеполитические ведомства стран могут создавать двусторонние или многосторонние комиссии по политическим, военным, экономическим, торговым, культурным, энергетическим и другим вопросам, представляющим взаимный интерес.

В связи с особой актуальностью проблем терроризма в последние годы многие государства ведут активные консультации в этой сфере в рамках двусторонних и многосторонних комиссий и групп. Создавая подобные комиссии, государственные органы назначают их персональный состав, включая сопредседателей, а вопросы для обсуждения тщательно готовятся. К переговорам в рамках двусторонних и многосторонних комиссий широко привлекаются специалисты и руководители различных министерств, ведомств, а также компаний, а координирующими организациями, как правило, выступают министерства иностранных дел.

⁵⁵ Дубинин Ю. Мастерство переговоров. М.: АвиРусь-XXI, 2006, с. 23.

⁵⁶ Barston R.P. Modern Diplomacy. London and New York: Longman, 1991, p. 89.

⁵⁷ Трухачев В.И., Лякишева И.Н., Михайлова К.Ю. Международные деловые переговоры. М.: Финансы и статистика, 2005, с. 147.

Переговоры между государствами по специфическим вопросам могут вестись и в рамках международных организаций, их агентств, комиссий, групп и подгрупп. Так, в ОПЕК, естественно, ведутся переговоры, связанные с нефтью, а в рамках ВТО – относящиеся к сфере торговли.

Характер взаимодействия сторон.

По характеру взаимодействия участников переговоры могут быть *официальными (формальными)* или *неофициальными (неформальными)*. Официальные или формальные переговоры организуются с соблюдением протокольных норм, по заранее обговоренному сценарию, рассадке участников. Неформальные переговоры, как правило, проходят вне официальной обстановки, например, в частном доме, клубе, ресторане, загородном месте, на природе и т.п. Разновидностью неформальных переговоров являются и «переговоры без галстуков».

Стороны прибегают к формальным или неформальным переговорам исходя из конкретных обстоятельств и характера обсуждаемых вопросов. Нередко эти две формы переговоров сочетаются друг с другом и взаимодополняют друг друга, и это дает переговорщикам большую гибкость. Невозможно представить какую-либо международную конференцию со всякого рода пленарными и рабочими заседаниями без кулуарных бесед.

Гласность и доступ для посторонних.

Имея в виду уровень информированности СМИ и общественности о дипломатических переговорах, Е.Гилбоа говорит о трех переговорных моделях: «секретная дипломатия», «дипломатия за закрытыми дверями» и «открытая дипломатия». В первом случае СМИ и общественность остаются в полном неведении относительно переговоров, во втором – они имеют частичную информацию о переговорах, в третьем – переговорщики весьма открыты

для журналистов и переговоры широко освещаются в прессе⁵⁸.

Вместе с тем проведение дипломатических переговоров может оглашаться, но это еще не означает доступ посторонних к ним. С этой точки зрения представляется целесообразным отдельно говорить о гласности переговоров и доступе к ним посторонних.

По признаку гласности переговоры могут быть *анонсированными, служебными* или *тайными*. В первом случае стороны или одна из сторон публично – официально или неофициально – объявляют о переговорах. Во втором случае о переговорах публично не объявляют, но и не делают из них тайну. Это в основном касается рабочих переговоров между дипломатами в рамках их служебной деятельности.

Третий случай относится к т.н. тайной или секретной дипломатии, которая столь же стара, как и сама дипломатия. В качестве примера сугубо секретных переговоров можно назвать переговоры между сталинским Советским Союзом и гитлеровской Германией, приведшие к подписанию пакта Риббентропа-Молотова.

Как указывает Ч.Фриман, в переговорах между государствами секретность необходима для подготовки необходимых уступок и сохранения лица тем, кто делает их. Секретность особенно необходима в переговорах по территориальным вопросам. Правительствам почти невозможно отступить от тех позиций в территориальных переговорах, которые становятся известны публике. Тем самым они теряют гибкость в ведении переговоров⁵⁹. Если бы норвежская сторона, как медиатор, не обеспечила бы секретность, то не состоялись бы переговоры между Израилем и Организацией Освобождения Палестины, приведшие к подписанию в 1993 г. Соглашения в Осло.

⁵⁸ Gilboa E. Media Coverage of International Negotiation: A Taxonomy of Levels and Effects, *International Negotiation*, 2000, No 5, pp. 543–568.

⁵⁹ Freeman Ch.W. *The Diplomat's Dictionary*. Revised edn. Washington, D.C.: United States Institute of Peace Press, 2005.

По признаку доступа для посторонних мы можем говорить о *закрытых* и *открытых* переговорах. В первом случае к переговорам имеет доступ строго ограниченное количество участников и, возможно, наблюдателей, во втором случае за переговорами могут наблюдать и посторонние лица, например, журналисты или аналитики, или их ход может непосредственно транслироваться по каналам СМИ. Нередко можно видеть и комбинацию закрытых и открытых переговоров: в начале обсуждения присутствуют журналисты, но через некоторое время их просят покинуть помещение, где проходят переговоры.

Многие международные организации имеют утвержденные правила работы в закрытом режиме. Например, Временные правила процедуры Совета Безопасности ООН определяют, что заседания СБ ООН являются открытыми, если Совет не принимает иного решения. Некоторые вопросы, например, рекомендации Генассамблеи относительно назначения Генерального секретаря обсуждаются и принимаются на закрытом заседании СБ ООН.

Формат переговоров.

По формату можно различать переговоры *один на один*, в *узком составе* и *расширенном составе*. В переговорах один на один обычно участвуют главные или ключевые игроки, которые способны принять решение или оказать существенное воздействие на принятие решения по обсуждаемым вопросам. В случае необходимости в них могут участвовать и переводчики.

В переговорах в узком составе, как правило, участвуют ключевые лица, которые могут в дальнейшем контролировать реализацию принятых решений или договоренностей. Так, президенты двух государств могут обсуждать довольно деликатные вопросы, привлекая узкий круг своих ключевых министров и советников.

Переговоры в расширенном составе обычно направлены на доработку ранее достигнутых предварительных

договоренностей в более узком составе или на развитие тех или иных пунктов возможных соглашений, требующих участия экспертов и представителей различных структур. Такие переговоры имеют и существенное символическое значение и призваны показать волю сторон, а также бывают рассчитаны на медиа-эффект, т.е. ставят целью влиять на общественное мнение.

Многие дипломатические переговоры включают в себя элементы всех трех форматов взаимодействия участников. Нередко переговорам в расширенном составе предшествуют переговоры в формате один на один или в узком кругу, но когда переговоры в расширенном составе заходят в тупик, ключевые лица могут вновь переговорить между собой один на один или в узком кругу.

Участие третьей стороны.

По участию или содействию третьей стороны мы можем говорить о следующих трех классах переговоров: (1) переговоры, которые проводятся с *непосредственным участием третьей стороны*; (2) переговоры, которые проводятся *под эгидой третьей стороны*; и (3) переговоры, которые проводятся при *(спонсорской) поддержке третьей стороны*. В первом случае речь идет о медиации, во втором случае это может быть медиация или фасилитация, и третий случай представляет собой фасилитацию. Третьим участником переговоров, в узком смысле этого слова, может быть лишь медиатор, а фасилитатор, непосредственно не участвуя в переговорном процессе, лишь помогает его осуществлению.

Запланированные и незапланированные переговоры.

По характеру подготовки переговоры могут быть *запланированными* и *незапланированными*, т.е. ситуативными или спонтанными. В первом случае речь идет о переговорах, по проведению которых достигнуто предварительное согласие сторон. Ко второму случаю относятся переговоры, которые

имеют место при случайной встрече, например, в кулуарах конференции или на дипломатическом приеме. Порой на ситуативных переговорах стороны принимают решение начать более обстоятельные переговоры.

В международной практике применяется и такая форма переговоров, которая сочетает в себе элементы запланированности и ситуативности. Это происходит тогда, когда между сторонами существуют существенные расхождения, и они по тем или иным, главным образом политическим, причинам не могут заранее объявить о том, что собираются встретиться. Вместе с тем, если у сторон есть существенные причины для организации контакта и проведения хотя бы ситуативных переговоров, они как бы невзначай организуют встречу между своими представителями. Это может произойти в кулуарах какой-нибудь международной конференции или за обеденным столом. Подобного рода «незапланированная» встреча может произойти между государственными деятелями разного статуса двух не самых дружественных стран. Так, президент страны А, «проходя мимо» помещения, где идет встреча между его министром иностранных дел и главой внешнеполитического министерства страны Б, решает «на минутку остановиться» и «обменивается несколькими фразами» с гостем. За таким дипломатическим объяснением, конечно, кроются тщательно подготовленные переговоры между президентом и министром иностранных дел государств, между которыми имеются не самые доверительные отношения. Подобные формы организации переговоров позволяют сторонам сохранять лицо. «Запланированно-ситуативные» переговоры имеют место и в рамках т.н. дипломатии торжественных случаев и похорон, когда в столицу страны стекаются высокопоставленные гости со всего мира.

Подготовленность.

По степени подготовленности можно говорить о *тщательно подготовленных, малоподготовленных и неподготовленных переговорах*. К первым относятся переговоры, все или многие аспекты которых, в том числе состав участников, обсуждаемые и процедурные вопросы, заранее обговорены сторонами. Иными словами, речь идет о переговорах, которым предшествуют успешные «переговоры о переговорах». Переговоры можно назвать тщательно подготовленными, когда стороны хорошо изучили друг друга, в том числе возможные позиции и интересы, имеют солидные «домашние» заготовки и заранее согласовывают все организационные вопросы.

Переговоры бывают малоподготовленными, когда стороны начинают подготовку к ним, но по тем или иным причинам не успевают ее завершить. Так, они могут заранее согласовать лишь отдельные организационные и процедурные вопросы и вынуждены уделять существенное внимание подготовительным по существу деталям в ходе самих переговоров.

Когда переговоры начинаются без какого-либо предварительного согласования организационных и содержательных аспектов, их можно назвать неподготовленными. Переговорщики в таких случаях вынуждены уделить существенное внимание переговорам о переговорах, без которых часто трудно приступить к обсуждению проблем, ради которых они и встречаются.

Предварительные условия проведения.

По этому параметру можно говорить о *переговорах с выдвиганием предварительных условий и без выдвигания каких-либо условий*. В первом случае стороны готовы вести переговоры лишь при выполнении или обещании выполнения определенных условий, во втором – они не выдвигают какие-либо предварительные условия, чтобы начать переговоры. Как правило, чем более запущенным является международный

конфликт, тем больше условий выдвигаются сторонами для того, чтобы начать переговоры. Условия переговоров не всегда управляются самими сторонами, поскольку многое может зависеть от глобальных политических тенденций или позиций влиятельных мировых игроков. Нередко сторона, не желающая вести переговоры, но не говорящая об этом откровенно, тормозит свое участие в переговорном процессе путем выдвижения предварительных условий. Если при их выполнении она выдвигает и другие условия, то это говорит о манипуляционных действиях.

Продолжительность.

По временной организации переговоры могут быть *непродолжительными* и *продолжительными*. Правда, трудно говорить о каких-либо объективных критериях продолжительности переговоров, т. е. определенные переговоры одним могут казаться продолжительными, другим – непродолжительными. Тем не менее, к действительно продолжительным переговорам мы можем отнести те, которые длятся несколько месяцев или даже лет, как в случае, например, переговоров в рамках ГАТТ/ВТО или по членству страны в ЕС. Длительные переговоры нередко бывают *многоступенчатыми*, где лишь успешное завершение одной стадии открывает возможность для вступления в следующую стадию переговорного процесса.

Пространственная организация переговоров. Столы и раскладка участников.

Организация физического пространства общения имеет немаловажное значение для ведения переговоров. Ключевыми элементами физической среды выступают здание, помещение и стол, за которым располагаются переговорщики.

Столы и стулья должны быть расставлены в зависимости от характера переговоров. Перед важными переговорами высокопоставленных лиц представители протокола гостящей стороны обычно знакомятся с помещением, где будет

проходить встреча, и при необходимости высказывают свои пожелания.

Круглый стол способствует тому, чтобы никто из участников переговоров не выделялся и все переговорщики имели равное положение. Выражение «переговоры за круглым столом» содержит в себе указание на достаточно заинтересованную атмосферу, готовность совместного обсуждения и возможность «мозгового штурма» проблемы. Круглый стол позволяет переговорщикам вести себя более непринужденно, не озираясь на регалии и статусные моменты, предлагать неординарные решения. За круглым столом могут проводиться как двусторонние, так и многосторонние переговоры.

Квадратный стол хорошо подходит для четырехсторонних или других многосторонних переговоров: на каждой стороне стола могут находиться члены разных делегаций. В отличие от круглого стола квадратный несет в себе элементы структурной организованности по командам, т. е. он более адекватен для формальных переговоров.

Прямоугольный стол лучше всего использовать в двусторонних переговорах, где члены каждой из команд объединяются за одной стороной стола против членов противоположной – тоже объединенной команды. Следует иметь в виду, что подобное расположение переговорных команд создает или обостряет у них чувство «мы и они», т. е. единство в рамках собственной команды и ее противопоставление другой. В переговорах за прямоугольным столом между двумя командами всегда наличествует конфронтационный элемент.

Разновидности *треугольного стола* или стола в форме *трапеции* могут быть использованы для трехсторонних переговоров, а также встреч с участием арбитра или медиатора.

T-образный стол лучше всего использовать в двусторонних переговорах, где также присутствует третья сторона – медиатор, арбитр или представитель спонсорской организации, или организации, под чьей эгидой проводятся

переговоров. Подобный стол используется и в многосторонних переговорах с президиумом и председательствующей стороной.

П-образный стол выполняет ту же функцию, но также хорошо работает в многосторонних конференциях и переговорах с участием третьей стороны или под председательством представителя международной организации.

На международных форумах с участием представителей многих государств нередко используется большой *овальный стол*, который позволяет, с одной стороны, максимально приблизиться к круговой структуре, а с другой – все же выделить председательствующего.

Переговоры за *журнальным столом* – нередко возле каминя – практикуются при встречах один на один. В таких случаях переговорщики обычно располагаются не на стульях, а в креслах. Если это переговоры первых лиц и при этом присутствуют их советники или помощники, то они, как правило, линейно или полукругом располагаются на стороне своего главного переговорщика.

Встречаются и переговоры *без стола* – стороны могут сидеть на диване или креслах. Чем больше участников таких переговоров – тем больше оказывается открытого пространства между ними. Открытое пространство, с одной стороны, означает отсутствие всяких барьеров между участниками переговоров, с другой – в связи с «просвечиванием» всего тела переговорщиков оно может создать и определенную неловкость, чувство «незащищенности». Бывает, что между переговорщиками отсутствует стол, но при этом у каждого из них рядом находится небольшой *персональный столик*. Как и при полном отсутствии стола/столов, в таком случае переговорщики обычно располагаются на креслах, а не на стульях.

Присутствие большого количества участников переговорного процесса обуславливает необходимость

определения принципа рассадки за столом. Для этих целей некоторые международные организации, например ОБСЕ, используют французский алфавит, другие, скажем, НАТО – английский алфавит. Но в зависимости от ситуации участники переговоров могут договориться и об использовании других принципов рассадки за столом. Например, в соответствии с принятым протоколом на саммите G-20 в Санкт-Петербурге в сентябре 2013 г. предполагалось рассадить глав государств и правительств стран-участниц в соответствии с русским алфавитом. Однако «в связи с обострением отношений между Россией и США из-за сирийского вопроса и скандала с информатором американской разведки Эдвардом Сноуденом» оргкомитет саммита «большой двадцатки» рассадил президентов России Владимира Путина и США Барака Обаму по разным сторонам стола в соответствии с английским алфавитом⁶⁰.

В переговорах могут быть использованы стулья как с подлокотниками, так и без них. За обеденным столом используются стулья без подлокотников, а в переговорах многие переговорщики предпочитают сидеть на стульях с подлокотниками, которые более удобны в работе с документами.

Спинка стула придает определенный статус человеку, который сидит на нем, поэтому во многих международных форумах председатели располагаются на стульях с более высокими спинками, чем участники.

Формальные итоги переговоров.

По формальным итогам можно выделить переговоры с *подписанием документа* (протокол, заявление, меморандум, соглашение, договор и т.п.) и *без подписания документа*. Во втором случае, по сравнению с первым, стороны будут испытывать меньше обязательств. Однако практикуются и т.н.

⁶⁰ Из-за разногласий Путин и Обама не сядут рядом на G20. Известия, 4 сентября 2013: <http://izvestia.ru/news/556485>

джентльменские, т.е. устные доверительные договоренности, которые также накладывают определенные обязательства на договорившиеся стороны.

Церемония подписания документов имеет и символическое значение, что частично объясняет желание официальных представителей стран подписать подготовленные документы в ходе визитов глав государств и правительств, а также других важных лиц. Дипломатический церемониал – это всками отработанный механизм выражения и закрепления отношений между государствами, он придает и определенную эмоциональную окраску политическим событиям и тем самым дает возможность как дипломатам, так и другим людям на психологическом уровне ощутить свою причастность к происходящему событию.

Условия прохождения.

Переговоры могут вестись в *экстремальных условиях* (освобождение заложников, во время спасательных операций, в боевой обстановке, в процессе гуманитарного кризиса и т.п.), или в *обычных условиях*. Чем ближе к экстремальным условиям, тем меньше вероятности прогнозирования исхода переговоров и тем больше угроз для безопасности участников и посредников.

В связи с возрастанием угроз террористических атак во многих странах стали готовить специалистов по ведению переговоров в экстремальных условиях, особенно по освобождению заложников. Среди них есть и узкие специалисты, например, по переговорам с захватчиками самолетов. В урегулирование ситуации с захватом самолета, как правило, бывают вовлечены специалисты и переговорщики многих ведомств, в том числе и внешнеполитического ведомства.

Нередко переговоры с террористами ставят задачу управления открытой для публики информацией. Формально подобные переговоры не имеют места, поскольку никакое государство не может опуститься так низко, чтобы войти в переговорный процесс с террористической группой. Однако

необходимость защитить жизнь заложников даст моральное право для «взаимодействия» с захватчиками заложников. Отсюда – двойной язык, связанный с такой ситуацией. Обычно официально никаких уступок не делается, и достигнутое соглашение публично не оглашается, поскольку страны, вовлеченные в переговоры с террористами, часто должны в чем-то уступать, но если об этом становится известно, то это может создать проблемы в отношениях с другими странами или с собственным населением⁶¹.

Каналы взаимодействия.

В зависимости от канала взаимодействия переговорщиков можно говорить о переговорах *лицом к лицу, путем переписки, по Интернету, по телефону и через посредника*. При непосредственном взаимодействии переговорщиков существенно возрастает значение их личных отношений – симпатий и антипатий, а также языка тела (мимика, жесты, выражение глаз, лица, голос, интонация, одежда, поза, телодвижения и т.п.). С учетом этого фактора порой посредники делают так, чтобы конфликтующие стороны, дабы не усугублять переговорный процесс взаимной неприязню, не вступали в прямые контакты, но взаимодействовали опосредованным образом.

Если в дипломатии переговоры посредством бумажной переписки имеют долгую историю, то дипломатические переговоры по Интернету – это новое явление⁶². Безопасность информации – самая уязвимая сторона переговоров по Интернету. Поэтому в дипломатической практике подобные переговоры не могут широко применяться. То же самое относится и к переговорам по телефону, за исключением специально защищенных систем телекоммуникации. В дипломатии, особенно в кризисное время, может быть

⁶¹ Faure G.O. Negotiating with Terrorists, *PIN Points – The Process of International Negotiation Project Network Newsletter*, 2002, No 18, pp. 6-7.

⁶² Grant R. The Democratization of Diplomacy: Negotiating with the Internet. Netherlands Institute of International Relations Clingendael, 2005.

использована «горячая линия» телефонной связи. Первая такая прямая линия между руководителями государств появилась в результате осмысления Кубинского ядерного кризиса между СССР и США. В настоящее время «горячие линии» находятся в распоряжении не только руководителей отдельных государств, но могут быть задействованы и для обеспечения связей и переговоров в рамках международных организаций, а также руководителей государств и международных организаций.

Уровень, статус и авторитет участников.

Уровень переговорщика определяется его местом в организационной структуре или во властной иерархии, а социальный статус – это степень признания окружающими «общественного веса» индивида. Отсюда следует, что уровень и социальный статус участников дипломатических переговоров – весьма близкие понятия. Часто уровень участников определяет их социальный статус, а последний, в свою очередь, влияет на первый. Но уровень и социальный статус не всегда совпадают. Например, человек может и не занимать высокую должность в правительстве, выступать как частное лицо, но в силу его предыдущих достижений и репутации он в полной мере становится участником переговоров на высшем или высоком уровне. Можно привести немало примеров международного посредничества известных лиц, которые в момент переговоров не занимали официальных должностей.

Социальный статус отличается от юридического статуса. Индивиды могут иметь разный социальный статус или должностной уровень, но одинаковый юридический статус. Так, руководители делегаций международных конференций вне зависимости от уровня занимаемой должности или личной репутации имеют равный правовой и протокольный статус.

Существуют понятия переговоров *на высшем и высоком уровнях*. Под высшим уровнем имеют в виду переговоры между главами государств и/или правительств, а под высоким

уровнем – переговоры между министрами или другими важными государственными деятелями.

В дипломатии велико значение доверия между сторонами, и саммиты значимы и тем, что в них устанавливаются личные отношения между главами государств или правительств⁶³. Главная причина развития практики переговоров на высшем и высоком уровнях в современном мире заключается в том, что они позволяют принять кардинальные решения и тем самым резко изменить ситуацию⁶⁴. Вместе с тем переговоры на высшем и высоком уровнях, если им не предшествует тщательная экспертная проработка обсуждаемых вопросов, могут содержать риск принятия неадекватных решений. На них могут повлиять и эмоциональные факторы, а также личные отношения высоких должностных лиц. Поэтому многие главы государств/правительств и министры иностранных дел предпочитают, чтобы вся предварительная работа была проделана их представителями.

Переговоры могут быть между *равными* (между двумя президентами или между министрами иностранных дел) или *неравными* (например, с одной стороны переговорщиком является министр иностранных дел, с другой – посол) участниками. Однако в дипломатии понятие равенства уровня участников, имея важное юридическое и протокольное значение, в политическом плане все же относительно. Так, крупные державы нередко бывают представлены на переговорах лицом с меньшим должностным уровнем по сравнению с представителями менее могущественных государств. Государство, исходя из своих политических соображений, может также повысить или понизить уровень своего переговорщика. Это может привести к тому, что на переговорах, скажем, в рамках международной организации могущественное государство сознательно идет на

⁶³ Zartman I.W. and Berman M.R. The Practical Negotiator. New Haven: Yale University Press, 1982, pp. 29-30.

⁶⁴ Лебедева М.М. Политическое урегулирование конфликтов. Подходы, решения, технологии. 2-е изд. М.: Аспект Пресс, 1999б с. 240.

представительство на более высоком уровне, чем слабое государство. США, например, всегда стараются быть достойно представленными на переговорах в рамках НАТО – президенты и государственные секретари Соединенных Штатов никогда не пренебрегают участием во встречах Североатлантического альянса соответствующего уровня. Великобритания всегда на подобающем уровне принимает участие в мероприятиях Британского содружества, а Франция – Франкофонии.

По мнению А.Эбана, успех переговорщика в значительной степени зависит от его видимого *авторитета*. Переговорщик с ограниченными умениями и мудростью, но который может убедить свое правительство, скорее бывает более эффективным, чем тот, кто обладает большой виртуозностью, но не имеет мандата⁶⁵. Ч.Фриман замечает: хорошо это или плохо, но важность переговоров часто оценивается *рангом или титулом* переговорщиков. Лучше проводить переговоры на уровне посла или специального посланника, чем на более низком уровне. Политически часто легче снизить уровень переговоров, чем повысить его⁶⁶. На важность выбора в качестве переговорщика человека, который пользуется *репутацией* у другой стороны, указывал А.Харриман⁶⁷. Социальный статус приобретает особую значимость для медиатора: медиатор с более высоким социальным статусом имеет больше возможностей оказать воздействие на участников конфликта и процесс медиации.

Организационная принадлежность участников.

По организационной или организационно-структурной принадлежности участников можно говорить о переговорах

⁶⁵ Eban A. The New Diplomacy: International Affairs in Modern Age. New York: Random House, 1983.

⁶⁶ Freeman Ch.W. The Diplomat's Dictionary. Revised edn. Washington, D.C.: United States Institute of Peace Press, 2005, p. 195.

⁶⁷ Zartman I.W. and Berman M.R. The Practical Negotiator. New Haven: Yale University Press, 1982.

между представителями *однородных структур* (переговоры между представителями, например, министерств иностранных дел) или *разнородных структур* (с одной стороны, например, представители министерства иностранных дел, а с другой – сотрудники министерства обороны). Главы государств, министры иностранных дел и послы ведут переговоры не только с представителями родственных организаций, но нередко и с представителями асимметричных структур.

Гендерные особенности.

По гендерному признаку переговорщиков можно говорить о переговорах *между мужчинами, между женщинами, между мужчинами, с одной стороны, и женщинами – с другой*, а также о *смешанных переговорах*. Гендерный фактор, с одной стороны, не играет какой-либо существенной роли в межгосударственных отношениях, поскольку субъектами переговоров являются не мужчины или женщины, а государства, но с другой – он может влиять на межличностные отношения конкретных переговорщиков и переговорную атмосферу.

Сохранение лица.

Вопросы чести, достоинства, репутации, идентичности и «лица» приобретают важное значение в межгосударственных отношениях и переговорах⁶⁸. Потеря лица – чрезвычайно нежелательное последствие дипломатических переговоров, поэтому обычно дипломаты делают все возможное, чтобы не допустить этого. Хорошие переговорщики, даже если они побеждают в переговорах, делают все возможное, чтобы другая сторона сохранила лицо. Ущемленное достоинство в международных отношениях способно вызвать многие непредсказуемые и негативные последствия.

⁶⁸ Faizullaev A. Diplomacy and Self, Diplomacy and Statecraft, 2006. Vol. 17. No 3, pp. 497-522; Faizullaev A. Individual Experiencing of States, Review of International Studies, 2007, V. 33, No 3, pp. 531-554.

Атмосфера переговоров.

Атмосфера, в первую очередь политическая, играет существенную роль в дипломатических переговорах. В целом можно говорить о двух типах переговорной атмосферы: *благоприятной* и *неблагоприятной*. Благоприятная или хорошая атмосфера способствует взаимопониманию и достижению договоренности, неблагоприятная или плохая атмосфера оказывает обратный эффект на переговоры.

Любые дипломатические переговоры – самые сложные или самые простые – могут состояться лишь при наличии определенной политической воли и нужной атмосферы. Бывает так, что по существу вопроса стороны могут без особых сложностей начать переговоры и успешно их завершить, но отсутствие политической атмосферы не позволяет им начать переговорный процесс. Имеют место случаи, когда благоприятная политическая атмосфера позволяет весьма быстро и успешно провести переговоры по сложным и давно тянувшимся вопросам.

Дипломатический язык.

Искусство дипломатического языка и сигнализирования является важной частью дипломатических переговоров и всей деятельности дипломатов. Г.Никольсон отмечал, что выражение «дипломатический язык» может означать: 1) сам язык (будь то латинский, французский или английский), употребляемый дипломатами в устных или письменных сношениях, 2) технические фразы, ставшие в течение веков частью дипломатического словаря, 3) те сдержанные и осторожные фразы, которые дают возможность дипломатам говорить друг другу самые резкие вещи в вежливом и мягком тоне⁶⁹.

Х.Лангольтц подробно описывает некоторые особенности языка общения дипломатов⁷⁰. В своих

⁶⁹ Никольсон Г. Дипломатия. М.: ОПИЗ, 1941, с. 129.

⁷⁰ Langholtz H.J. The Psychology of Diplomacy, in "The Psychology of Diplomacy", H.J.Langholtz and Ch.E.Stout (eds). Westport: Praeger, 2004, pp. 1-17.

выступлениях, отмечает он, дипломаты используют точные слова, передавая смысл того, что было задумано. В некоторых случаях тонкие сдвиги в политике или уступки в переговорах сигнализируются изменением языка. Например, в случае дебатов на Генеральной Ассамблее ООН в прошлом году страна могла заявить, что она «выступает против» какого-либо предложения, в то время как в этом году она может лишь «возражать». Дипломаты избегают просто сказать «нет». В ответ на сделанное противоположной стороной предложение дипломат может сказать «возможно», но подразумевается, что это означает «нет». Если вопрос носит более сложный характер, дипломат может сказать: «Это требует внимательного изучения и рассмотрения». Если предложение будет столь раздражающим и сложным, что даже не заслуживает изучения, дипломат может сказать: «Нам понадобится больше времени, чтобы подобающим образом изучить этот вопрос». Это, естественно, означает «нет».

Дипломатический язык практически всегда звучит вежливо и без обидных, — продолжает свой анализ Х.Лангольц. Когда дипломат ссылается на «все необходимые средства» или «столкнуться с серьезными последствиями», это понимается как ссылка на применение силы, т. е. войну. В ходе многосторонних встреч дипломаты обычно не обращаются друг к другу непосредственно, особенно если между ними есть разногласия. Выступление обычно начинается со слов «г-н председатель» или «г-жа председатель», вся речь обращается к председательствующему лицу, но не к дипломатам. Если французский делегат желает оспорить позицию делегата Соединенных Штатов, он не скажет «я не согласен с позицией США», но вместо этого произнесет (на французском языке) «я исключаю позицию, высказанную одной нацией...» При наличии согласия дипломаты бывают более прямыми и могут сказать: «я хотел бы разделить мнение моего уважаемого коллеги из России, который...».

Хотя все эти тонкости языка и нюансы его смысла могут показаться препятствием для ясной коммуникации, на самом

деле имеет место обратное, — отмечает Х.Лангольтц. Дипломаты имеют острое чувство психологии общения. Они понимают друг друга, в состоянии общаться и доходить до сути сложных проблем на разных языках, преодолевая различия в культурах и психологических установках. Едва ли когда-либо случались войны из-за недопонимания между дипломатами.

Дипломатия — это искусство коммуникации и сигнализации со многими скрытыми кодами⁷¹. Для дипломатического языка характерно «конструктивная многозначность»⁷². Как отмечает В.Израэльян, в условиях, когда стороны хотят срочно достичь соглашения, но не могут преодолеть отдельных разногласий, они могут прибегнуть к помощи гибких формулировок, которые позволяют каждой стороне давать соглашениям свое толкование. В качестве примера он приводит резолюцию Совета Безопасности ООН № 242, принятую в ноябре 1967 г. по мирному урегулированию ближневосточного конфликта. В ней, в частности, говорится о «безопасных границах», о необходимости «возвращения оккупированных территорий». Слово «всех» в эту фразу не было включено, а в английском тексте определенный артикль не был употреблен. Это позволило израильским силам утверждать, что резолюция Совета Безопасности не требует освобождения Израилем всех оккупированных территорий. С другой стороны, арабские государства и все те, кто выступает за полную ликвидацию последствий израильской агрессии, настаивают, ссылаясь на резолюцию Совета Безопасности, на выводе войск Израиля со всех оккупированных им территорий⁷³.

⁷¹ Cohen R. Theatre of Power. The Art of Diplomatic Signalling. London and New York: Longman, 1987.

⁷² Cohen R. International Politics: The Rules of the Game. London: Longman, 1981.

⁷³ Израэльян В. Л. Дипломаты лицом к лицу. М.: Международные отношения, 1990.

Сигналирование в дипломатии и коммуникативное мастерство дипломатов.

Успешные дипломаты развивают великолепное коммуникативное мастерство и способны посылать и воспринимать сигналы с такой точностью и в таких деталях, которые не свойственны обычному общению⁷⁴. Ч.Джонсон и К.Аггестам обращают внимание на то, что в современной дипломатии сигналы стали более многозначными⁷⁵. По их мнению, существуют несколько причин «конструктивной многозначности» дипломатического сигналирования. В эпоху телевидения мы становимся свидетелями того, как растет значение невербальных сигналов и языка тела. Подобное дипломатическое сигналирование двусмысленно. Неопределенность дипломатического сигналирования обусловлена потребностью сохранения гибкости и, в случае необходимости, отказа от сигналов. Это означает, что тот, кто направил двусмысленный сигнал, при изменении ситуации может оспаривать его значение. Кроме того, двусмысленность дипломатического сигналирования необходима и с точки зрения разнородности воспринимающей публики.

Ч.Джонсон и К.Аггестам отмечают, что «дипломатический язык тела» включает в себя весь спектр сигналов, начиная от индивидуальных жестов до манипулирования военными силами. Аспектами подобного языка являются символы престижа, власти, интереса и намерений, такие как место проведения переговоров, уровень делегаций и т.п. Дипломатический язык тела может использовать мобилизацию и перемещение войск и военной техники, особенно морских сил, поскольку они заметны и могут быть быстро выведены с места передислокации. Дипломатические акторы понимают и используют вербальные

⁷⁴ Langholtz H.J. The Psychology of Diplomacy, in "The Psychology of Diplomacy", H.J.Langholtz and Ch.E.Stout (eds.). Westport: Praeger, 2004, p. 14.

⁷⁵ Jonsson Ch., Aggestam K. Trends in Diplomatic Signalling, in "Innovation in Diplomatic Practice". J.Melissen (ed.). Basingstoke: Palgrave, 1999, p. 151.

и невербальные средства коммуникации для того, чтобы послать необходимый сигнал для разнородной аудитории⁷⁶.

Роль символов в дипломатических переговорах.

Символы и символические действия, включая национальные флаги, ритуалы и церемонии, играют заметную роль в дипломатических переговорах⁷⁷. Они призваны указать на равные отношения между участниками переговоров, способствовать их взаимному уважению. Любые перекосы или несправедливость в выражении символов и символических интеракциях, например, неравенство размера или количества флагов участников, отрицательно влияет на переговорную атмосферу и ход переговоров. Более того, государства и их официальные представители настолько чувствительны к символам своей идентичности и суверенитета, что при случае их ущемления или угрозы их унижения предпочитают отказаться от ведения каких-либо переговоров.

Становление многосторонних переговоров.

Многосторонние переговоры играют особую роль в современных международных отношениях и дипломатии. Как отмечает Т.Зонова, «современная модель дипломатии родилась, прежде всего, как модель многосторонней дипломатии»⁷⁸. В качестве наиболее яркого примера многосторонней дипломатии Нового времени она называет длившуюся несколько лет подготовку Вестфальского мира 1648 г.⁷⁹ Как известно, Вестфальский мир был подготовлен на Оснабрюкском (1645-48 гг.) и Мюнстерском конгрессах

⁷⁶ Ibid.

⁷⁷ Faizullayev A. Diplomacy and Symbolism, *The Hague Journal of Diplomacy*, 2013, Vol. 8, No 2, pp. 91-114.

⁷⁸ Зонова Т.В. Современная модель дипломатии: истоки становления и перспективы развития. М.: РОССПЭН, 2003 С. 88.

⁷⁹ Там же. С. 89.

(1645-48 гг.), в которых
различных государств Европы.

П.Меертс считает, что, многосторонние переговоры стали по-настоящему применяться как метод регуляции международных властных отношений лишь в XIX в. Громадную роль в этом сыграл Венский конгресс 1814-1815 гг., где главными актерами выступили Меттерних и Талейран. Росло значение переговоров как альтернативы войнам, однако оставалась проблема взаимного недоверия. Эффективным способом в решении этой проблемы стало создание в XX в. международных правительственных организаций, таких как Арбитражный Суд, Лига Наций и ООН. Количество межправительственных международных организаций выросло от 37 в 1909 г. до 154 в 1960 г. и 251 в 2000 г.⁸⁰

Общая характеристика многосторонних переговоров.

Многосторонние переговоры характеризуются большой сложностью, наличием многих, часто не совпадающих интересов различных сторон. Примером могут служить чрезвычайно сложные многосторонние переговоры в рамках ГАТТ/ВТО. Если в уругвайском раунде переговоров ГАТТ (1986-1999 гг.) принимали участие около 100 стран и в нем почти не были представлены неправительственные организации (НПО), то в настоящее время членами ВТО стали более 150 государств, в подготовке к первому раунду переговоров в ее рамках были аккредитованы более 100 НПО⁸¹.

Различают два вида многосторонних переговоров: сессионные и несессионные. Первые проводятся в рамках существующих международных организаций, а вторые ведутся по инициативе одного или нескольких государств⁸². В

⁸⁰ Meerts P. Order through Negotiation // International Negotiation, 2006, No 11. P. 541-552.

⁸¹ Sjostedt G. Multilateral Trade Talks in the World Trade Organization: The Issue of Process Design, *PIN Points – The Process of International Negotiation Project Network Newsletter*, 2001, No 17, pp. 1-3.

⁸² Дубинин Ю. Мастерство переговоров. М.: АвиРусь-XXI, 2006, с. 24.

анализе многосторонних дипломатических переговоров исследователи уделяют большое внимание таким вопросам, как создание и работа коалиции, особенности взаимодействия могущественных и слабых государств. ведение (председательствование) переговоров и принятие совместного решения.

Как отмечает Д.Лакс, в многосторонних переговорах могут проявиться многие вещи, которые не наблюдаются в двусторонних переговорах. Среди них – коалиционная группировка и перегруппировка, возможности фактического альянса, «натуральные» коалиции и блокирующие коалиции. В частности, это ведет к размыванию понятия «стороны» на переговорах, где более чем один участник номинально составляет сторону, но «внутренние» разделения в рамках одной стороны и коалиции, пересекающие различные стороны, действуют совместно⁸³.

Альянс – это относительно стабильная коалиция двух или более государств, имеющих общие интересы в области безопасности, которые закреплены в формальном соглашении или соглашениях⁸⁴. Альянсы и коалиции могут быть и неформальными, скоротечными, возникать и распадаться в ходе подготовки к переговорам или во время переговоров.

Европейский Союз как постоянные многосторонние переговоры.

Европейский союз представляет интересный объект для переговорного анализа. П.Меертс характеризует ЕС как постоянный переговорный процесс⁸⁵. Он отмечает, что переговоры представляют собой жизненно важный

⁸³ Lax D.A. and Sebenius J.K. Thinking Coalitionally: Party Arithmetic, Process Opportunism, and Strategic Sequencing, in "Negotiation Analysis", H.P. Young (ed.). Ann Arbor: The University of Michigan Press, 1991, pp. 153-194.

⁸⁴ Freeman Ch W. The Diplomat's Dictionary. Revised edn. Washington, D.C.: United States Institute of Peace Press, 2005, p. 10.

⁸⁵ Meerts P.W. The European Union Negotiation, in "Negotiating European Union", P.W.Meerts, F.Cede (eds). Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan, 2004.

инструмент для интеграции Европы. ЕС может выжить лишь при условии достижения определенного качественного уровня и количественных показателей результатов переговорного процесса. По мнению П.Меертса, переговорный процесс в ЕС приобретает более важное значение, чем в других международных сообществах. Хотя важность и интенсивность переговорного процесса в рамках ЕС не может сравниться с переговорными процессами, происходящими внутри государства, переговоры в ЕС имеют большую ценность, чем обычные переговоры между государствами, – полагает он. Переговоры в рамках ЕС по большей части относятся к внутренним вопросам, чем к внешнеполитическим. Одна из главных проблем в переговорном процессе в ЕС – это координация внутренних приоритетов государств-членов. Другими словами, в рамках ЕС происходит координация внутригосударственных переговорных процессов, – отмечает П.Меертс. Поэтому, чтобы понять характер переговорных процессов в ЕС, необходимо понимать то, что происходит внутри Европейского Союза и стран-членов этого объединения.

Одновременно переговоры в ЕС можно отнести и к международным переговорам, поэтому их уникальность заключается в том, что они представляют собой как внутренние, так и внешние переговоры. Но даже вопросы, относящиеся к связям Европейского Союза с внешним миром, в значительной степени становятся предметом внутренних переговоров в самом ЕС. Это приводит к усилению внутренних аспектов переговорных процессов в Европейском Союзе и ослаблению внимания к проблемам внешней политики со стороны ЕС. В связи с этим внешние по отношению к ЕС акторы могут по праву чувствовать, что Европейский Союз их игнорирует⁸⁶.

По мнению П.Меертса, в связи с тем, что переговорные процессы внутри ЕС более сложны, чем в других

⁸⁶ Ibid.

международных организациях, в Европейском Союзе растет потребность в высококвалифицированных переговорщиках. В странах-членах ЕС формируется новый тип переговорщиков, которых можно назвать специалистами в области управления общественными делами (Public Affairs Management). Они востребованы в связи с необходимостью управления всем комплексом переговорных процессов в рамках ЕС. Их деятельность служит дальнейшей интеграции ЕС⁸⁷.

Конференционная дипломатия и переговоры.

По определению Дж. Кауфмана, конференционная дипломатия – это «управление отношениями между правительствами и межправительственными организациями, устанавливаемые на международных конференциях»⁸⁸. Как отмечает В.Израэлян, «многосторонняя дипломатия» является более широким понятием, чем «конференционная дипломатия». Всякая конференционная дипломатия – это форма многосторонней дипломатии, но не всякая многосторонняя дипломатия обретает форму конференционной дипломатии⁸⁹. Г.Никольсон указывает на очевидные преимущества дипломатии конференций: те, кто отвечает за ведение политики, имеют возможность лично вести переговоры, тем самым экономится время, приобретает большая гибкость, завязываются личные знакомства, а иногда политики начинают даже доверять друг другу. Однако бывает и так, что от таких встреч зарождается не дружба, а отвращение⁹⁰. По мнению Г.Никольсона, чтобы конференция была успешной, ее надо тщательно готовить. «Никакая конференция не должна быть созвана до тех пор, пока ее цели и программа не будут согласованы между всеми участниками и пока обыкновенными дипломатическими путями не будет

⁸⁷ Ibid.

⁸⁸ UNITAR: Дипломатия проведения конференций и многосторонние переговоры. Учебный курс для правительства Узбекистана Ташкент, 10-15 ноября 2008 г.

⁸⁹ Израэлян В.И. Дипломаты лицом к лицу. М.: Международные отношения, 1990, с. 17.

⁹⁰ Никольсон Г. Дипломатия. М.: ОГИЗ, с. 94.

установлено, что взгляды договаривающихся сторон не безнадежно расходятся»⁹¹.

По данным Института ООН по тренингу и исследованиям (ЮНИТАР), ежегодно в мире проводятся более двадцати тысяч конференций⁹². Конференционная дипломатия и переговоры в ее рамках имеют многие специфические аспекты, которые требуют внимания. Существуют различные пособия и тренинговые программы по конференционной дипломатии. В частности, в выпущенном ЮНИТАР руководстве для делегатов конференций ООН рассматриваются такие вопросы, как типы и цели конференций, подготовка к конференции, решения, принимаемые до конференции, неформальные и формальные процессы, выступления делегатов, подготовка текстов/резолуций, основы переговоров, переговорные стратегии и тактики, председательство, отчеты и др.⁹³ В разделах по переговорам этого руководства речь идет о целях, подготовке, проведении (процессе) и результате переговоров, а также различных стратегиях и тактиках убеждения, аргументации и достижения договоренностей в контексте работы дипломатических конференций. Сам ЮНИТАР проводит многочисленные тренинги по конференционной дипломатии и многосторонним переговорам⁹⁴. Можно сказать, что в условиях возрастающего значения конференционной дипломатии будет расти и потребность в подготовке и повышении квалификации специалистов по многосторонним переговорам.

⁹¹ Там же. С. 95.

⁹² UNITAR: Дипломатия проведения конференций и многосторонние переговоры. Учебный курс для правительства Узбекистана. Ташкент, 10-15 ноября 2008 г.

⁹³ Walker R. A. Manual for UN Delegates. Conference Process, Procedures and Negotiation. Geneva: UNITAR, 2011.

⁹⁴ <http://www.unitar.org/>

переговорах.

Все переговоры в международных организациях и все многосторонние конференции проводятся под председательством представителя страны-члена или наднациональной организации⁹⁵. Функциями председателя международной конференции являются: «произнесение на открытии конференции речи, содержащей изложение задач и целей конференции; оглашение имен сотрудников секретариата, о которых состоялось общее предварительное и неофициальное соглашение представителей держав; руководство прениями в течение всей конференции и, наконец, объявление о закрытии конференции. Существует обычай – на заключительном заседании конференции выразить благодарность председателю за его работу»⁹⁶.

Вот как описывает П.Меертс особенности председательствования в многосторонних переговорах⁹⁷. Председательство требует тщательной подготовки. Председательствующий должен знать предмет переговоров и позиции сторон, чтобы быть способным находить общие интересы. В идеале председательствующий должен иметь проект соглашения еще до начала переговоров. Однако знать позиции сторон еще недостаточно. Информация об их потребностях, основных аргументах, вероятных вариантах уступок и специфических проблемах, связанных с «домашним фронтом» переговорщиков, могут оказать существенную помощь. Председательствующий должен понимать, в чем заключаются реальные проблемы, кто собирается принимать участие в переговорах и как переговоры могут развиваться. В процессе подготовки он должен конструировать свои главные

⁹⁵ Meerts P. The Four Dimensions of Charing. *PIN Points – The Process of International Negotiation Project Network Newsletter*, 2005, No 25, pp. 5-6.

⁹⁶ Сатоу Э. Руководство по дипломатической практике. М.: Изд-во Института международных отношений, 1961. С. 297.

⁹⁷ Meerts P. Charing International Negotiation Process, *PIN Points – The Process of International Negotiation Project Network Newsletter*, 2005, No 24. pp 6-7.

стратегические и тактические ходы. Знание процедур важно, но еще более важно эффективно владеть ими. Председательствующий должен уметь умело общаться и детально знать повестку дня.

По мнению В.Мастенбрука, председательствующий должен пресекать любые проявления эскалации, личные нападки. Ему необходимо держать стороны в балансе и не позволять одной из сторон оказаться в невыгодной ситуации в силу ее неопытности либо из-за отсутствия коалиционного партнера. Председательствующему не следует добиваться невозможного, ему надо избегать затягивания споров и дебатов, фокусируя внимание на конкретных предложениях.

Ресурсами и инструментами председателя являются правила процедуры, атмосфера конференции, время, контроль возможностей предоставить слово участникам, информация, важная роль, которую он играет для достижения делегатами своих целей, престиж, помощь со стороны участников и контекст⁹⁸.

Между председателем международной конференции и медиатором много общего. Фундаментальные значения для обоих приобретают объективность и нейтральность.

Способы принятия решения в многосторонних дипломатических переговорах.

Отмечая, что ключевым моментом для работы многостороннего форума является определение порядка принятия им решений, Ю.Дубинин⁹⁹ указывает на следующие его варианты: простое большинство голосов, квалифицированное большинство голосов, консенсус и аккламация, т. е. принятие решения без голосования – посредством одобрения рассматриваемого предложения аплодисментами, возгласами, репликами и т.п.

⁹⁸ Walker R. A. Manual for UN Delegates. Conference Process, Procedures and Negotiation. Geneva: UNITAR, 2011, pp. 156-157.

⁹⁹ Ю.Дубинин. Мастерство переговоров. М.: Авиарусь-XXI, 2006, с. 130-131.

СМИ, социальные сети и дипломатические переговоры.

В современном мире наблюдается существенный рост влияния средств массовой информации на международные переговорные процессы. СМИ из чисто внешнего фактора превратились в специфический инструмент оказания влияния на международные переговорные процессы. Преимуществом в переговорном процессе начинает обладать тот, кто имеет доступ к влиятельным СМИ, способен управлять процессами подачи и распространения массовой информации, эффективно заниматься публичной дипломатией.

На международные процессы и дипломатические переговоры стали влиять и социальные сети. Они превратились в важный инструмент и публичной дипломатии. Все значительные международные переговоры получают освещение в социальных сетях, и мнения, высказываемые в них, оказывают определенное влияние на атмосферу вокруг переговоров.

Дипломат как переговорщик.

Будучи одной из главных составляющих дипломатической профессии, дипломатические переговоры требуют профессионализма. Именно в переговорах, – считают Дж.Вуд и Ж.Сере, оценивается профессиональный уровень дипломатов¹⁰⁰. Дипломатию связывают с искусством переговоров, но углубление профессионализации дипломатической деятельности ведет к тому, что в этой профессии начинают выделяться узкие специалисты по двусторонним и многосторонним переговорам, а также медиации.

Как отмечает Ф.Икле, совершенный переговорщик, согласно руководствам по дипломатии XVII–XVIII вв., должен обладать быстрым умом и безграничной терпимостью,

¹⁰⁰ Вуд Дж., Сере Ж. Дипломатический церемониал и протокол. М.: Международные отношения, 2003, с. 29.

знать, как притворяться, не обманывая, очаровывать других без того, чтобы поддаться их очарованиям, и иметь много денег и красивую жену, оставаясь безразличным ко всем соблазнам богатства и женщин¹⁰¹.

Жюль Камбон, известный французский дипломат, живший в XIX-XX вв., отмечал, что «дипломат, ведущий переговоры, должен отличаться сдержанностью: это обязательное условие. Она необходима ему из уважения к министру, его начальнику и в еще большей степени из уважения к тому, с кем он ведет переговоры. Договариваться – значит беседовать: никто из собеседников не вправе опубликовать что-либо по собственному усмотрению, так как это крайне неделикатно по отношению к другой стороне. Делать достоянием любопытствующей публики колебания, пререкания и ухищрения противника равносильно сжиганию мостов за ним, а часто и за собой, а это значит почти наверняка обрекать всё на полную неудачу»¹⁰². Дипломат, подчеркивал Ж. Камбон, должен стремиться к успеху, однако будет благоразумно, если он это делает без лишнего шума: «Ничто так не опасно, как задевать самолюбие противника, и прочен лишь тот успех, который приемлем для обеих сторон. Посол должен уметь стуживаться. Правительство, при котором он аккредитован, оценит его сдержанность, а его собственное правительство будет ему, может быть, еще более признательно. В скромности – большая сила»¹⁰³.

Дж. Вуд и Ж. Сера пишут, что дипломат обязан быть добросовестным во всех обстоятельствах, и к нему будут прислушиваться, если те, с кем он ведет переговоры, или его собеседники поверят, что он говорит от имени своего правительства и является человеком, который знает, чего он добивается и как далеко он может пойти, хорошо аргументирует свои позиции, искренне желает найти разумное

¹⁰¹ Iklé F.C. How Nations Negotiate. New York: Harper and Row, 1964.

¹⁰² Камбон Ж. Дипломат. Пер. с франц. Под ред. и с предисловием А.А.Трояновского. М.: ОГИЗ, 1946, с. 21.

¹⁰³ Там же. С. 15-16.

и приемлемое решение обсуждаемой проблемы. «Если же его профессиональный авторитет или моральные качества поставлены под сомнение, или чувство недоверия, возникшее у оппонента, может помешать принятию хорошего и конструктивного решения в переговорах, или если он будет уличен во лжи (*flagrant delit de mensonge*), то может быть окончательно дискредитирован. Успех, которого может добиться глава дипломатического представительства на переговорах, в значительной степени будет зависеть от позиции, занимаемой общественностью и частными лицами, от дружественных отношений, которые он сумеет установить, и от авторитета, приобретенного им в ходе повседневной работы и общения с людьми. Он никогда не должен забывать о необходимости быть сдержанным и скромным, так как стремление подчеркнуть свой успех вызовет у других чувство унижения и ревнивой зависти, что только ослабит достигнутые результаты»¹⁰⁴.

Н.Паделфорд, Дж.Линколн и Л.Олвей характеризуют дипломата-переговорщика как искусного бойца невидимого фронта. По их мнению, дипломату иногда полезно скрывать свои настоящие умственные способности. Он, как и адвокат, призван тратить все свое мастерство и энергию, продвигая интересы своей страны. Чтобы переговоры не превратились в бесконечные вербальные аргументы, дипломат должен демонстрировать многие таланты, свойственные для игрока в покер или торговца поддержанными автомобилями. способность не поддаваться своим эмоциям, чувство времени, достаточное понимание мышления своих оппонентов, желание и упорство опровергать аргументы соперника и дар без охоты делать небольшие уступки, которые покажутся его оппоненту большой победой¹⁰⁵.

¹⁰⁴ Вуд Дж., Серс Ж. Дипломатический церемониал и протокол. М.: Международные отношения, 2003, с. 29-30.

¹⁰⁵ Padelford N.J., Lincoln G.A. and Olvey L.D. The Dynamics of International Politics. 3rd edn. New York: Macmillan Publishing, 1976. С. 334.

В.Зартман и М.Берман изучали мнение многих дипломатов относительно личности международных переговорщиков. Они выявили, что североамериканские дипломаты, вовлеченные в миротворческие операции ООН, называли эмпатию и цельность личности самыми значимыми личностными качествами переговорщиков. Терпимость также была названа опытными переговорщиками как весьма важное качество. Она особенно необходима на длительных переговорах (например, переговоры по окончанию Корейской войны продолжались два года и проходили в 575 встречах). Переговорщики должны иметь физическую и умственную силу и энергию. Другое важное свойство личности переговорщика, по мнению самих же переговорщиков, – это уверенность в себе¹⁰⁶.

Опытные дипломаты-переговорщики, как правило, внимательно слушают своих оппонентов и не торопятся перебивать собеседников, но искренне стараются их понять. Они задают вопросы и подводят итоги в ходе обсуждения. Для них свойственен такт, хорошие манеры, но они тверды в защите интересов своего государства. Чтобы быть эффективным переговорщиком, дипломат должен тщательно готовиться к переговорам. Это относится и к переговорщикам-новичкам, и к опытейшим дипломатам. В дипломатических переговорах нет мелочей, но есть очень много компонентов и их сочетаний. Можно утверждать, что в дипломатии лучший переговорщик – это тот, который лучше подготовился к ним.

Дипломатические переговоры – это многоаспектное явление. В них важны не только политические, экономические, социальные и организационные факторы, но и человеческий фактор.

¹⁰⁶ Zartman I.W. and Berman M.R. The Practical Negotiator. The Practical Negotiator. New Haven: Yale University Press, 1982.

Франсуа де Кальер о дипломатических переговорах.

Книга Франсуа де Кальера «О способах ведения переговоров с государем», опубликованная на французском языке в 1716 г., сохранила свою ценность до сих пор. Ряд авторов рассматривает труд Кальера как лучшую в истории книгу о дипломатии.

Кальер¹⁰⁷ выделял следующие качества хорошего переговорщика: «ум, внимательный ко всем впечатлениям и прилежный, не позволяющий себе рассеиваться в удовольствиях и фривольных развлечениях; здравый смысл, ясно понимающий вещи такими, как они есть, идущий к цели самыми короткими и естественными путями, не вдаваясь в тонкости и бесполезные ухищрения, которые большей частью отталкивают тех, с кем ведутся переговоры; проницательность, необходимая для того, чтобы угадывать, что происходит в человеческом сердце, и уметь учитывать малейшие движения лица и другие проявления страстей, прорывающиеся даже у самых скрытных людей; ум изобретательный, умеющий устранять те затруднения, какие встречаются при согласовании интересов сторон, ведущих переговоры; находчивость, необходимая для того, чтобы дать удачные ответы на неожиданно возникшие вопросы и с помощью обдуманых реплик уклониться от рискованного шага; ровное настроение, спокойствие и терпение, всегдашняя готовность с полным вниманием выслушать тех, с кем ведутся переговоры; манера обращения неизменно открытая, мягкая, учтивая, приятная, непринужденная, вкрадчивая и потому сильно помогающая завоевать расположение партнеров по переговорам, тогда как холодный и важный вид, мрачная и суровая манера отталкивают и большей частью внушают отвращение»¹⁰⁸.

¹⁰⁷ Здесь и далее мы используем изложение основных положений книги Кальера по классическому труду Э.Сатю «Руководство по дипломатической практике» (М.: Изд-во Института международных отношений, 1961).

¹⁰⁸ Там же, с. 94-95.

Кальер указывал на то, что переговорщику необходимо хорошо владеть собой; противостоять неудержимой потребности заговорить прежде, чем он обдумал то, что собирается сказать; не делать секрета из ничего и не выдавать сущие пустяки за серьезные вопросы; не давать партнеру возможности проникнуть в свои секреты до надлежащего момента, но уметь скрывать эту сдержанность от тех, с кем ведет переговоры, – высказывать им откровенность и доверие, давая реальные тому доказательства в таких делах, где это не противоречит его намерениям; обладать решительным умом и быть твердым. По словам Кальера, хорошо владеющий собой и всегда хладнокровный переговорщик имеет большое преимущество, когда ему приходится иметь дело с партнером горячим и вспыльчивым.

Особое внимание Кальер уделял вопросам честности и лживости переговорщика: «Хороший посредник в переговорах никогда не должен основывать успех своих действий на ложных обещаниях и вероломстве; было бы ошибкой, следуя общераспространенному мнению, думать, что искусный посол должен быть великим мастером искусства обманывать; ведь обман – это проявление умственного убожества того, кто к нему прибегает, признак того, что ум этого человека не в состоянии найти средства к достижению своих целей справедливыми и разумными путями»¹⁰⁹.

Искусный и разумный переговорщик, отмечает Кальер, «должен быть справедлив и скромн, с владетельными особами – почтителен, с равными себе – любезен, с низшими – ласков, со всеми без исключения – мягок, учтив и честен». По словам Кальера, искусному переговорщику «выгоднее вести переговоры устно, поскольку это дает ему больше возможностей раскрыть чувства и замыслы тех, с кем он имеет дело, и использовать свое искусство, чтобы убеждением и силой своих доводов внушать им мысли, отвечающие его видам»¹¹⁰.

¹⁰⁹ Там же, с. 96.

¹¹⁰ Там же, с. 97.

Кальер дает множество ценных советов по стратегии и тактике поведения переговорщика. В частности, он уделяет особое внимание умению внимательно слушать и обдумывать все, что хотят ему сказать. «Предмет, подлежащий обсуждению между сторонами, он излагает сначала только в той мере, в какой это необходимо, чтобы прозондировать почву; в дальнейшем и свои речи и свое поведение он сообразует с тем, что ему удалось выяснить как из содержания ответных речей своих собеседников, так и из их мимики, их тона и вида, с каким они говорят, из всех других обстоятельств, какие могут помочь ему проникнуть в замыслы и намерения собеседников; а узнав их характер и настроения, положение их дел, их интересы и пристрастия, он использует все эти данные, чтобы постепенно привести их к цели, которую он себе поставил»¹¹¹.

Весьма полезны советы Кальера по технике аргументации в ходе переговоров. «Можно сказать, что почти нет таких людей, которые были бы готовы добровольно признать, что они неправы или что они ошибаются, или полностью отказаться от своего мнения в пользу мнения другого, если с ними спорят, приводя одни только доводы против их позиций, как бы основательны ни были эти доводы. Но найдется немало людей, способных отказаться от некоторых своих мнений, когда с ними соглашаются по другим вопросам; однако это можно сделать только с соблюдением мер предосторожности, исподволь побуждая партнеров освободиться от их предубеждений; для этого надо владеть искусством приводить партнерам такие доводы, которые оправдывают то, что они сделали, или доказать, что они пошли вперед по сравнению с прошлым, чтобы польстить их самолюбию, а затем изложить им и более сильные мотивы, отвечающие их интересам, чтобы заставить их изменить их мнения и линию поведения... Надо избегать резких и упорных пререканий в беседах с монархами и их министрами и свои

¹¹¹ Там же, с. 97.

доводы излагать без лишней горячности, не стремясь во что бы то ни стало оставить за собой последнее слово»¹¹².

Кальер советует, что переговорщик должен укрощать в себе охоту говорить, не подумавши прежде о том, что должен сказать, не спешить отвечать вдруг и без размышления на заданные ему вопросы, а также остерегаться того, чтобы в горячих спорах не открывать важные тайны для утверждения своего мнения¹¹³. «Основная мысль Кальера о тех, кто ведет переговоры, – отмечает В.И. Попов, – заключается в том, что они должны обладать здравым смыслом, пронизательностью и изобретательным умом, гибкостью и обширными знаниями»¹¹⁴.

Облик дипломатического переговорщика.

Дипломат – это официальный представитель государства или международной организации, и его статус требует умения одеваться достойным образом, иметь аккуратный внешний вид. Одежда должна соответствовать случаю: официальные и неофициальные мероприятия диктуют стиль одежды дипломатов. Дипломаты могут одевать и национальные костюмы, но это, как правило, относится к торжественным приемам, некоторым формальным и культурным мероприятиям.

Лучшая одежда для мужчин-дипломатов на официальных переговорах – костюм, рубашка и галстук. Темный костюм хорошего покроя придает человеку солидность, авторитет, а качество рубашки и галстука свидетельствует о вкусе и стиле личности. Наиболее адекватным для дипломата является консервативный и изысканный стиль. Большое значение для восприятия образа

¹¹² Там же, с. 97.

¹¹³ Вуд Дж., Серс Ж. Дипломатический церемониал и протокол. М.: Международные отношения, 2003, с. 20-21.

¹¹⁴ Попов В. Дипломатическая теория Франсуа Кальера, его рекомендации и их значение для современности, в кн.: Кальер Ф. Каким образом договариваться с государями. М.: МИА, 2001, с. XVI.

человека имеет качество ботинок, носков и ремня, начищенность обуви, а также ручные часы. Цвет ремня, носков и ботинок должен соответствовать друг другу, а часы не должны быть слишком большими или слишком маленькими и украшенными драгоценными камнями.

Лучшая одежда для дипломатов-женщин во время переговоров – это платье с длинными рукавами, или строгая блузка и юбка, или костюм. Желательно избегать ярких цветов и шумных украшений. Прическа и косметика наряду с одеждой, играют существенную роль во внешнем облике женщин. Главная задача женщины-дипломата в подборе одежды и украшений – найти гармонию между профессиональным имиджем и выражением своей индивидуальности.

Дискомфорт, связанный с одеждой, отвлекает внимание переговорщика от темы беседы, поэтому и для женщины и для мужчины важно чувствовать себя комфортно и уверенно в своей одежде. В современной дипломатии, в том числе и на уровне саммитов, широко практикуются и «переговоры без галстуков», где используется неформальный стиль одежды.

Межкультурные особенности коммуникации и национальные стили ведения переговоров.

Каждая национальная культура имеет свою систему символов, норм, ценностей и верований. Представители различных национальных культур могут кодировать и декодировать информацию по-разному, т. е. осуществляют коммуникацию по-своему. Они могут неодинаково понимать и интерпретировать ценности, мотивы и поведение друг друга. Отсюда риск возникновения стереотипов и предубеждений относительно чужих культур и их представителей.

Исследователи рассматривают межкультурно-коммуникативную компетентность как «способность осуществлять эффективную коммуникацию в межкультурном

контексте»¹¹⁵. Д.Мацумото замечает, что конфликт и непонимание неизбежны в межкультурной коммуникации, поскольку участники интеракции не могут послать или принять сигналы однозначным образом, как они привыкли это делать во внутри культурных ситуациях.

Дипломаты-переговорщики взаимодействуют друг с другом в рамках дипломатической культуры, и они защищены многими правилами и процедурами, которые направлены на то, чтобы ни одна из стран не занимала более высокое положение, чем другая, – замечает П.Меертс¹¹⁶. Но кроме профессиональной культуры дипломатам необходимо иметь и межкультурную коммуникативную компетентность.

Культурные различия между людьми проявляются как на вербальном, так и на невербальном уровнях. Даже значение одних и тех же слов могут быть разными в разных культурах. Например, исследователи заметили, что слово «компромисс» более позитивно воспринимается в Великобритании, чем в США, хотя в культурном отношении эти страны довольно близки друг к другу. Межкультурные различия в поведении людей особенно явно проявляются в языке их тела: жестикуляциях, взгляде, телесных контактах, дистанции общения и т.п. Обычное в рамках одной культуры невербальное поведение, может рассматриваться как необычное и даже агрессивное в контексте другой культуры. Как известно, значение одних и тех же жестов, например рукой или пальцами, может быть разным для представителей разных культур. Скажем, большой палец, поднятый вверх, может означать совершенно разные вещи у разных народов. Утвердительное движение головой в одной культуре будет восприниматься как знак отрицания в другой культуре. Прямой взгляд, устремленный на собеседника, может интерпретироваться как проявление честности или наглости в

¹¹⁵ Мацумото Д. Психология и культура. СПб.: прайм-ЕВРОЗНАК, 2002. Там же. С. 308.

¹¹⁶ Meerts P. W. The Changing Nature of Diplomatic Negotiation, "Innovation in Diplomatic Practice", J. Melissen (ed.). Houndmills: Palgrave, 1999, pp. 79-93.

зависимости от культурных особенностей общающихся людей.

Знание межкультурных особенностей коммуникации и характеристик национальных стилей ведения переговоров – важное качество переговорщика на международном уровне. Ч.Фриман подчеркивает, что изучение национальных стилей ведения переговоров представляет собой существенный элемент тренинга профессиональных дипломатов¹¹⁷.

Юмор и дипломатические переговоры.

Хотя дипломатия и дипломатические переговоры – это дело весьма серьезное, но дипломат с чувством юмора нередко оказывается в выигрышном положении. Тонкий, легкий и уместный юмор выручает тогда, когда переговорщик оказывается в затруднительном положении. Юмор помогает реагировать и на такие ситуации, когда микрофон неожиданно отключается, или стул, на который садится переговорщик, вдруг ломается. Несомненно, самое главное в подобных ситуациях – это сохранение самообладания и контроля над ситуацией.

Напряжение, эмоции и дипломатические переговоры.

Напряжение – естественное состояние человека перед важными переговорами и в ходе самих переговоров. Определенный уровень напряжения помогает собраться, сконцентрировать внимание на главных вопросах, мобилизовать свои ресурсы. Но чрезмерное напряжение мешает подготовиться и вести переговоры. Снять напряжение помогают глубокое дыхание, расслабление мышц, глоток воды. Конечно, хорошая подготовка к переговорам и выступлению – это самый главный элемент в борьбе против непомерного напряжения.

¹¹⁷ Freeman Ch.W. The Diplomat's Dictionary. Revised edn. Washington, D.C.: United States Institute of Peace Press, 2005, p. 187.

Эффективный переговорщик – это человек, который, несмотря на сложности, пытается найти выход из ситуации. Барьеры, фрустрация, разочарование, эмоциональное расстройство могут вывести из себя обычного человека, но не эффективного переговорщика: он не перестанет слушать, не отстранится от процесса обсуждения, не уйдет в себя, не отступится, не будет ходить в жертвах или победителях, не перестанет общаться и не начнет обманывать. Дипломаты известны своей способностью контролировать свои эмоции, а опытный дипломат развивает в себе профессиональную сензитивность и может улавливать даже самые незначительные проявления эмоциональных изменений у собеседника. Эмоции могут служить детектором удовольствия или замешательства, и они «оказывают проникающее воздействие на переговорное поведение и результаты, особенно когда оба переговорщика мотивированы и способны действовать на основе информации, получаемой от эмоций оппонентов»¹¹⁸. Как правило, участники дипломатических переговоров – высокомотивированные люди, поскольку их поведение обусловлено не только личными мотивами, но и государственными целями и интересами.

Многие дипломаты, особенно не очень опытные, в силу ощущения ответственности и в стремлении не наговорить лишнего часто ведут себя довольно напряженно не только в переговорах, но и во время приемов и других дипломатических мероприятий. У них нередко возникают мышечные «зажимы», особенно на плечах, их улыбка порой кажется неискренней, а слова – малоубедительными. Такое поведение не способствует созданию доверительной атмосферы, вызывает настороженное отношение. Дипломаты, которые ведут себя естественно, без суеты и напряжения, оказываются в более выигрышном положении. Иногда

¹¹⁸ Van Kleef G.A., De Dreu C.K.W and Manstead A.S.R. The Interpersonal Effect of Anger and Happiness in Negotiations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 2004, v. 86, № 1, pp. 57-76.

дипломаты вынуждены прочитать какое-нибудь обращение или заявление по бумаге. Но одни это могут делать свободно, убедительно, с паузами, интонацией и акцентами, время от времени отрывая взгляд от бумаги и глядя на слушателей, а другие – вымученно, без отрыва глаз от бумаги.

Достоинство и уверенность дипломата-переговорщика.

Дипломат, ведущий переговоры от имени своего государства, должен вести себя уверенно, с достоинством, не унижая при этом достоинство оппонентов. Человек не может убедить других, если сам не уверен в своих словах и действиях. Любые проявления неуверенности и нервозности будут замечены опытными оппонентами и истолкованы нужным им образом. Переговорщику помогают достоинство, оптимизм и реализм. Обидчивость, зависть, депрессия, меланхолия, гнев и сердитость явно не содействуют эффективному поведению переговорщика. Переговорщик заранее обрекает себя на неуспех, идя на переговоры с установками, подвергающими сомнению его способности, умения, достоинство, знания, образованность. Однако он также оказывается в уязвимом положении, будучи чрезмерно уверенным в себе, недооценивая партнера по переговорам, считая, что он всегда прав и что он самый умный. Самоуважение в сочетании с уважением к партнеру оказывают позитивное воздействие на переговорный процесс. Любое проявление неуважения к собеседнику весьма остро воспринимается противоположной стороной, ибо дипломаты-переговорщики представляют государство.

Неформальные переговоры дипломатов.

Дипломаты ведут переговоры не только за столом официальных переговоров: они встречаются в различных местах с правительственными чиновниками, бизнесменами, членами дипломатического корпуса. По существу любая дипломатическая беседа содержит в себе элементы

переговоров, поскольку дипломат по сути своей профессии является проводником политики своего государства. Дипломат может вести неофициальные переговоры на приемах, обедах и ужинах, во время культурных или спортивных мероприятий, беседуя с журналистами, учеными, обычными посетителями. Порой подобные мини-переговоры дают толчок к организации более подготовленных дипломатических переговоров. С учетом этого опытные дипломаты серьезно готовятся к такого рода ситуативным переговорам: заранее изучают список участников предстоящих мероприятий, намечают возможные темы беседы, вопросы и ответы.

Дипломатические приемы и переговоры.

Дипломатические приемы, как известно, могут проводиться по разным поводам: в связи с национальным праздником, приездом важной делегации, организацией культурной выставки и т.д. Участие в приемах, обедах и ужинах – это важная часть работы дипломата. Многим кажется, что дипломаты на них заняты приятным времяпрепровождением. На самом деле это достаточно тяжелый труд, требующий от дипломата собранности, находчивости и выносливости. Собранности – потому что во время приемов могут обсуждаться самые серьезные вопросы. Находчивости – потому что дипломат часто не знает, с кем ему придется встретиться и какие вопросы могут быть подняты во время беседы. Выносливости – потому что почти ежедневное присутствие на приемах, обедах и ужинах может изматывать человека. Но дипломат не должен показывать свое равнодушие или раздраженность, ему следует всегда быть любезным, запоминать имена людей, с удовольствием отвечать на их вопросы, самому не упустить случая задать нужный вопрос, добиться внимания определенных людей, заинтересовать их и договориться с ними и после всего этого часто поздно вечером или ночью делать записи важных бесед.

Первой дипломат имеет возможность лишь на приемах вкратце побеседовать с важными правительственными чиновниками, которые в силу своей занятости или традиций страны пребывания специально не встречаются или редко встречаются с иностранными дипломатами. Дипломат не должен упускать такую возможность и максимально использовать ее для обсуждения нужных вопросов. Но с учетом того, что многие люди не склонны вести серьезные деловые беседы в обстановке приема, дипломатам необходимо уметь сочетать искусство светской беседы с деловитостью.

Приемы – это всегда испытание личного мастерства дипломата. Чем менее могущественна страна, которую дипломат представляет, тем больше требуется от него личного мастерства, чтобы побеседовать с нужными людьми, получать и дать необходимую информацию. Послы могущественных государств всегда находятся в центре внимания окружающих, многие желают с ними беседовать, услышать их мнение и высказаться самим: политическая и экономическая мощь государства открывают многие возможности для них. Но послы и дипломаты менее заметных государств должны во многом благодаря личным качествам, знаниям и умениям проложить себе дорогу к умам и сердцам людей, завоевать доступ к властным структурам страны пребывания. Эта задача не в последнюю очередь зависит от того, как дипломат держит себя, умеет вести беседу и переговоры.

Репутация переговорщика.

Возможности дипломата как переговорщика не в последнюю очередь зависят от его репутации. Репутация человека в дипломатии не менее важный капитал, чем в бизнесе или любой другой сфере человеческой деятельности. Репутация приобретается в течение долгого времени, но может потеряться очень быстро. Дипломатический корпус – это своеобразный, во многом закрытый и функционирующий по своим правилам клуб. Каждый дипломат, кто вхож в это

сообщество, своим поведением, словами, действиями и обликом строит себе репутацию. Дипломаты, для которых наблюдение и анализ – это часть профессиональной деятельности, весьма чувствительны к репутации своих коллег. Они знают и при необходимости информируют свои министерства, с кем можно иметь дело и обсуждать серьезные вопросы, а с кем этого не стоит делать. Поэтому переговорщику, чтобы быть успешным, следует строить свою репутацию и заботиться о ней.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современную эпоху происходит глобализация международных переговорных процессов: они становятся более многочисленными, многосторонними, многоуровневыми, многоплановыми, многопредметными, «многорамочными» и «многослойными». Происходит расширение сети и усложнение матрицы международных переговоров. Увеличение массива международных переговоров и числа участвующих в них сторон связано с попыткой человечества найти оптимальные решения актуальных проблем современности и появлением новых акторов на мировой арене. Растет количество международных организаций, в обсуждении современных проблем все более активное участие принимают неофициальная дипломатия, многочисленные неправительственные организации, инициативные группы граждан, частные лица. Даже антиглобалисты, как это ни парадоксально, стали частью глобального переговорного процесса.

Будущее человечества в немалой степени зависит от эффективности международных переговоров по многим фундаментальным проблемам человечества. Дипломатические переговоры можно рассматривать как важнейшее средство нахождения взаимоприемлемого решения сложнейших проблем человеческого общества. Поэтому на дипломата-переговорщика возложена особая ответственность.

Переговоры являются и наукой, и искусством, и обычной практикой. Переговоры можно научным образом изучать, и полученные таким образом знания могут помочь в повышении переговорной компетенции человека. В качестве искусства переговорным мастерством можно овладеть – но каждому индивиду по мере своей способности. Так, один человек может долго учиться и так и не стать классным переговорщиком, а другой, в силу врожденных способностей или склонности и мотивации, быстро может достичь заметных результатов.

Но самое главное в овладении переговорным мастерством – это практика. Практика, практика и еще раз практика! Человек, поставивший перед собой задачу стать искусным переговорщиком, должен использовать все возможности, чтобы испытать на деле те или иные стратегические ходы и тактические приемы переговоров. Главное, у него должно быть желание иметь как можно больше переговорной практики, экспериментировать. Лишь путем теоретического изучения и полагаясь на свои способности нельзя стать настоящим мастером в переговорном деле.

Может ли человек стать бесприкрытым переговорщиком? Нет, не может. Даже самые лучшие переговорщики могут быть неуспешными, не достигать всех поставленных целей. Но человек вполне может стать *эффективным* переговорщиком, что, собственно говоря, равнозначно способности вести лучшие в данных обстоятельствах переговоры из всех возможных.

ВОПРОСЫ ПЕРЕГОВОРНОЙ СТРАТЕГИИ И ТАКТИКИ

ГЛАВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ПЕРЕГОВОРОВ¹¹⁹

Взаимоотношение:

- Диагностический вопрос: как каждый переговорщик думает и что чувствует относительно другого?
- Совет: следует установить раппорт¹²⁰ и хорошие рабочие отношения с партнерами по переговорам; работать вместе, бок о бок.
- Коммуникация:
- Диагностический вопрос: является ли коммуникация бедной, обманчивой и односторонней; говорят ли переговорщики друг другу о том, что делать?
- Совет: необходимо строить двустороннюю коммуникацию; спрашивать, слушать, быть достойным доверия; избегать туманных обещаний.
- Интересы:
- Диагностический вопрос: выдвигают ли переговорщики требования и утверждают позиции, скрывая свои настоящие интересы?
- Совет: надо уважать интересы других; понимать и показывать свои интересы (но не следует показывать, как высоко вы оцениваете то, что вы хотите).
- Опции:
- Диагностический вопрос: похожи ли переговоры на игру с одним победителем, где выбор каждой стороны сводится к победе или поражению?

¹¹⁹ Fisher R. and Shapiro D. *Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate*. New York: Random House Business Book, 2006.

¹²⁰ Раппорт (от rapport – англ.) – непосредственная и доверительная чувственная связь.

- Совет: следует без обязательств провести совместный мозговой штурм относительно возможных путей достижения законных интересов обеих сторон.
- Правомерность:
- Диагностический вопрос: не кажется ли, что никто не заботится о справедливости? Не просто ли они спорят, говоря, что они намерены или не намерены делать?
- Совет: искать внешние критерии для справедливости, которые были бы убедительны для обеих сторон.
- Наилучшая альтернатива обсуждаемому соглашению:
- Диагностический вопрос: угрожает ли каждая сторона другой, оставаясь в неведении относительно того, что они будут делать, если не придут к соглашению?
- Совет: необходимо рассмотреть свои и чужие альтернативы; признать, что достижение любого соглашения должно быть лучше для обеих сторон, чем без него.
- Обязательства:
- Диагностический вопрос: потребовали ли переговорщики нереалистических обязательств от другой стороны; захотели ли они обозначить свои обязательства?
- Совет: обозначить справедливые и реалистические обязательства, которые обе стороны могут взять на себя¹²¹.

¹²¹ Fisher R. and Shapiro D. *Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate*. New York: Random House Business Book, 2006.

МЯГКИЙ/ЖЕСТКИЙ (ПОЗИЦИОННЫЙ) И ПРИНЦИПИАЛЬНЫЙ (ОСНОВАННЫЙ НА ИНТЕРЕСАХ) МЕТОДЫ ПЕРЕГОВОРОВ¹²²

<i>Мягкий подход</i>	<i>Жесткий подход</i>	<i>Принципиальный подход</i>
Участники – друзья	Участники – противники	Участники вместе решают проблему
Цель – соглашение	Цель – победа	Цель – разумный результат, достигнутый эффективно и дружелюбно
Делать уступки для культивирования отношений	Требовать уступок в качестве условия для продолжения отношений	Отделить людей от проблем
Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми и при решении проблемы	Придерживаться жестокого курса в отношениях с людьми и при решении проблемы	Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми, но стоять на жесткой платформе при решении проблемы
Доверять другим	Не доверять другим	Продолжать переговоры независимо от степени доверия
Легко менять свою позицию	Твердо придерживаться своей позиции	Концентрироваться на интересах, а не на позициях

¹²² Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. М.: Наука, 1990.

Делать предложения	Угрожать	Анализировать интересы
Обнаруживать свою подспудную мысль	Сбивать с толку в отношении своей подспудной мысли	Избегать возникновения подспудной линии
Допускать односторонние потери ради достижения соглашения	Требовать односторонних дивидендов в качестве платы за соглашение	Обдумывать взаимовыгодные варианты
Искать единственный ответ: тот, на который пойдут они	Искать единственный ответ: тот, который примет <i>вы</i>	Разработать многоплановые варианты выбора: решать позже
Настаивать на соглашении	Настаивать на своей позиции	Настаивать на применении объективных критериев
Пытаться избежать состязания воли	Пытаться выиграть состязания воли	Пытаться достичь результата, руководствуясь критериями, не имеющими отношения к состязанию воли
Поддаваться давлению	Применять давление	Размышлять и быть открытым для доводов других; уступать доводам, а не давлению

СТРАТЕГИЯ БЕЗОГОВОРЧНОЙ КОНСТРУКТИВНОСТИ¹²³

Рациональность: даже если они действуют эмоционально, сбалансируйте свои эмоции с разумом.

Понимание: даже если они не понимают вас, попытайтесь понять их.

Коммуникация: даже если они не слушают вас, посоветуйтесь с ними по вопросам, значимым для них.

Надежность: даже если они пытаются обмануть вас, не следует ни доверять им и ни обманывать их; надо быть заслуживающим доверия.

Непринудительные методы воздействия: даже если они пытаются принуждать вас, не следует ни поддаваться этому принуждению и ни принуждать их; следует быть открытым к попыткам убедить вас и самим пытаться убедить их.

Восприимчивость: даже если они отвергают вас и не считают достойным рассмотреть ваши заботы, надо принять их и их заботы как достойными для рассмотрения; следует заботиться о них и быть открытым к возможности учиться у них.

ЭЛЕМЕНТЫ ПЕРЕГОВОРНОЙ ТАКТИКИ

Г.Козн¹²⁴:

Общий настрой:

- чтобы добиться успеха в переговорах, обе стороны должны понимать, что достижение соглашения выгоднее, чем сохранение существующего положения;
- жажда победы любой ценой, чрезмерное стремление к победе могут оказать плохую услугу;

¹²³ Fisher R. and Brown S. Getting Together. Building A Relationship That Gets to Yes. Boston, MA: Houghton Mifflin, 1988

¹²⁴ Козн Г. Искусство вести переговоры и заключать сделки. М.: Транзиткнига, 2005.

- следует также помнить, что люди ожидают взаимности и часто манера сообщения больше влияет на людей, чем его смысл;
- эффективный стиль ведения переговоров предполагает дружелюбие, уважение к людям, оптимизм и надежду на лучшее будущее, терпимость, искренность, способность выразить мысль простыми словами и способность посмеяться над собой.

В начале переговоров необходимо:

- проявлять почтение и уважение к собеседнику и к тому, что он уже успел сделать; продемонстрировать дружелюбие;
- быть любезным; можно начинать с нейтральной темы (погода, спорт);
- выразить готовность к сотрудничеству;
- касаться тех пунктов, где есть взаимное согласие; не фокусировать внимание сразу на разногласиях; отметить то, что вас объединяет.

Во время переговоров следует:

- слушать больше, чем говорить; как можно больше задавать вопросы и как можно больше слушать; не просто слушать объяснения, но показать, что они вас интересуют;
- слушать активно; не сидеть с каменным лицом;
- записывать;
- проявлять терпимость;
- стараться решить проблему, предлагать варианты;
- даже если другая сторона выходит из себя, оставаться спокойным;
- понимать, что быстрые ответы не всегда эффективны;
- если вас захватили врасплох и вы не можете сориентироваться, добейтесь отсрочки;
- деликатно напомнить об уже существующих обязательствах и выразить уверенность, что партнер никогда не отступит от данных обещаний;

стараться не поддаваться стереотипам (на этот раз все может быть по-другому и за внешней оболочкой может находиться совсем другой человек);

- наиболее сложные вопросы и требования оставить напоследок;
- пытаться понять скрытые мотивы противоположной стороны;
- уступки не слишком ценятся, если на них не затрачено усилий;
- если вы сделали что-то неуместное, немедленно извиниться;
- имеет значение не ваша сила сама по себе, а то, что думают о ней другие;
- лучший способ ответить на прямую угрозу – это игнорировать ее;
- лучший способ заставить продавца снизить планку требований – это заинтересоваться товаром, но не слишком;
- когда у вас и у вашего партнера схожие ценности и этические стандарты, в самом трудном случае воззвать к его чувству справедливости;
- проявлять гибкость;
- поддерживать обмен уступками;
- никогда не критиковать побуждения людей;
- если вам сказали «нет», то это не означает «никогда»;
- попытаться понять, почему в действительности другая сторона говорит «нет»; не оставлять без внимания ее эмоции и восприятие, корректируя свое новое предложение в соответствии с этими моментами;
- учитывать, что сопротивление чаще всего возникает из-за неверно выбранного времени или формулировки новшества, а не его содержания;
- помнить, что если вы можете ввести в игру новую информацию, факты или обстоятельства, прежде

неизвестные, это повлияет на изменение точки зрения другой стороны;

- если выдвигаете новое предложение, открыто скажите, что может потребоваться некоторое дополнительное обсуждение;
- выполнение новых условий может быть отложено на некоторое время;
- не высказывать идеи, которые отклоняются от норм или ожиданий, не предупредив партнера;
- столкнувшись с противодействием, временно отступить;
- лучше вовлечь контрагентов в процесс, чем просто выдать окончательный итог.

Алгоритмы получения информации:

- демонстрация слишком большой заинтересованности подорвет вашу позицию;
- меньше говорите, больше слушайте;
- задавайте открытые вопросы, на которые нельзя ограничиться ответом «да» или «нет» («что лежит в основе вашей позиции?» «как вы пришли к такому выводу?»);
- взгляните на проблему с позиции другой стороны;
- уточните цели другой стороны («насколько я понял, вы сказали...»);
- используйте зондирующие вопросы, чтобы выяснить, насколько приемлемы ваши дальнейшие предложения («знаете, я тут подумал, а что, если...»);
- проявите благодарность и поощрение – вербально и невербально.

В.Мастенбрук¹²⁵:

Как задавать вопросы:

- не задавайте враждебные вопросы, а также вопросы, которые ставят под сомнение искренность вашего оппонента;

¹²⁵ Мастенбрук В. Переговоры. Калуга: Калужский институт социологии, 1993.

- у вас всегда должно быть желание задать вопрос; запишите его и ждите подходящего момента для него;
- убедитесь в том, что вы сформулировали свой вопрос заранее;
- имейте мужество задать такой вопрос, посредством которого можно «засунуть нос в чужие дела»;
- наберитесь мужества и задайте ошарашивающий вопрос;
- задайте такой вопрос, от ответа на который оппонент уклонится; отсутствие ответа может дать вам очень важную информацию;
- оставляйте побольше времени для формулировки новой серии вопросов;
- будьте настойчивы, задавая вопросы, если чувствуете, что ответ расплывчат либо неполон.

Как отвечать на вопросы:

- никогда не отвечайте на вопрос до тех пор, пока вы полностью не поняли его смысл; попросите оппонента разъяснить, что он имеет в виду;
- запомните, что вы можете дать ответ, который может покрывать лишь часть вопроса;
- лучший способ избежать вопросов — ответить на тот, что вообще не был задан;
- некоторые вопросы могут быть отложены в долгий ящик, так как у вас нет достаточной информации, чтобы ответить на них.

Ответы, которые нельзя назвать ответами:

- «Повторите, пожалуйста, свой вопрос».
- «Я не совсем понял смысл вашего вопроса».
- «Все зависит от того, как на это посмотреть».
- «Прежде, чем я отвечу, вам бы следовало уяснить для себя процедуру».
- «Я не имел с этим дела, но я слышал, что...».
- «Это варьируется, так как...».
- «Тут нельзя однозначно ответить «да» или «нет».

- «Давайте будем более точными».
- «Это не совсем так, как вы себе представляете».
- «Как я уже сказал...».
- «Иногда такое действительно случается...».

Для чего нужны перерывы:

- предугадать то, о чем осведомлены оппоненты;
- продумать вопросы;
- разработать новые аргументы;
- исследовать новые альтернативы;
- обсудить возможность уступок;
- проконсультироваться с экспертами;
- обратиться к законам и процедурам;
- изучить изменения в обстоятельствах и условиях;
- предвосхитить болезненные для вас вопросы;
- разработать новую серию вопросов.

Какие цели надо ставить:

- чем выше цель, тем больше переговорщик может достигнуть;
- но в то же время надо быть реалистичным;
- крайняя позиция на переговорах не принесет пользы;
- не надо просить того, что вы не сможете подкрепить фактами и аргументами;
- начните с самой высокой цели, оправданность которой вы сможете отстоять.

Как работать с уступками:

- создайте для себя в переговорах резерв, ставьте высокие цели, но не выше тех, которые вы можете подкрепить аргументами;
- сделайте так, чтобы оппоненты первыми пошли на уступки по важному вопросу, тогда как сами вы возьмете на себя инициативу в области менее важных проблем;
- поберегите ответственные уступки, чем дольше оппонент будет их ждать, тем больше он будет их ценить;

- уступки типа «зуб за зуб» делать не обязательно, если оппонент уступает шестьдесят, вы можете уступить сорок, если он говорит: «Давайте уравнием разницу», вы всегда можете сказать: «Не могу»;
- не бойтесь сказать «нет»; если вы несколько раз скажете «нет», оппонент перестанет просить;
- не бойтесь отказаться от сделанной ранее уступки;
- пойдите на уступку, которая ничего вам не будет стоить.

Как работать с повесткой дня:

- кто контролирует повестку дня, тот контролирует переговоры и их результаты;
- следует обговорить повестку дня до того, как начались переговоры;
- не принимайте предложенную оппонентом повестку дня, не обдумав все возможные последствия;
- подумайте, как можно включить в нее необходимые вам вопросы;
- изучите предложенную оппонентом повестку дня с тем, чтобы найти в ней оплошности.

Будьте конструктивны, но не сдавайтесь:

- лучше начать с обсуждения тех вопросов, по которым легко прийти к соглашению, чем с тех, которые породят горячие споры;
- к соглашению по спорным вопросам легче прийти, если связать их с вопросами, по которым абсолютно элементарно прийти к соглашению;
- восприятие улучшается, когда больший акцент делается на общности, нежели на различиях;
- достаточно просто прийти к соглашению в случаях, если обнаруживаются общие интересы;
- сами суммируйте достигнутые результаты, не позволяйте это сделать оппоненту.

Будьте осторожны с аргументами:

- чем больше вы выдвигаете аргументов, тем больше шансов у вашего оппонента найти в них тот, к которому он может придраться;

- опытные переговорщики очень разборчивы в использовании фактов, они постоянно спрашивают себя, как и когда они могут использовать их с наибольшей степенью убедительности;
- искусные переговорщики умеренно, но убедительно используют печатную информацию (доклады, тексты законов, статистику и т.д.).

Избегайте дебатов:

- часто переговоры приобретают форму бесконечных дискуссий, в которых переговорщики без конца повторяют одни и те же аргументы;
- те, кто участвуют в дебатах, испытывают необходимость в разъяснении оппоненту их точек зрения, пытаются выявить причины «непонимания» и т.д.; эффект всех этих попыток бывает минимален; более того, они отрицательно действуют на атмосферу в переговорах;
- лучший способ положить конец бесплодным дебатам — это внести предложение и направить переговоры в русло обсуждения этого предложения: чего хочет одна сторона, чего хочет другая сторона? Есть ли возможность для компромисса? В этом случае очень важно использовать новые факты и аргументы.

Дж.Ниренберг¹²⁶:

- задавая вопросы, лучше всего по возможности объяснять их причину;
- вопросы не должны оскорблять, содержать оттенки насилия и загонять человека в угол;
- не задавайте вопросы, содержащие туманные намеки, или вопросы, которые можно с легкостью обратить против вас;
- следует особенно внимательно отнестись к тону голоса и подбору слов, это важно для достижения полной ясности и для того, чтобы избежать ложных умозаключений.
- никогда не стоит «раздавливает» своего оппонента, загоняя его в угол.

¹²⁶ Ниренберг Дж. Гений переговоров. Минск: Попурри, 1997.

- **фундаментальный метод** – прямое обращение к собеседнику с фактами, являющимися основой доказательной аргументации;
- **метод противоречия** – направлен на выявление противоречий аргументации партнера;
- **метод извлечения выводов** – использует тактику постепенных, шаг за шагом развертываемых аргументов и выводов, которые приводят к желаемому результату;
- **метод сравнения** – основывается на сопоставлении различных посылов, данных, аргументов и выводов;
- **метод «да..., но»** – эффективен при наличии альтернативных вариантов решения;
- **метод «бумеранга»** – основывается на использовании «оружия» собеседника против него самого;
- **метод игнорирования** – может быть использован при невозможности опровержения фактов собеседника;
- **метод видимой поддержки** – сводится к тому, что переговорщик не возражает и не противоречит оппоненту, а, наоборот, приходит на помощь, приводя новые доказательства в его пользу, но напоследок совершает контрудар.

ФАКТОР ВРЕМЕНИ В ПЕРЕГОВОРАХ

Ч.Дюпон и Г.Фауре¹²⁸:

- истечение времени ведет к падению требований ко времени;
- давление времени имеет позитивный эффект на достижение соглашения;

¹²⁷ Бороздина Г.В. Психология делового общения. М.: ИНФРА-М, 1999.

¹²⁸ Dupont Ch., Faure G.-O. The Negotiation Process, in "International Negotiation. Analysis, Approaches, Issues", , V.A.Kremenjuk (ed.) 2nd edition. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002, pp. 39-63.

- под давлением времени переговорщики ставят более низкие цели и делают большие и более частые уступки;
- давление времени приводит к уменьшению взаимной выгоды;
- установка временной границы представляет собой обычный путь для избегания переговорщиками потери времени.

Г.Козн¹²⁹:

- обсуждению подлежат все детали, включая сроки принятия окончательного решения;
- время может быть фактором давления и источником напряжения в переговорах;
- сторона, ограниченная во времени, находится в невыгодной позиции, если об этом известно ее оппонентам; тот, кто зависит от сроков, чаще готов уступить в существенных вопросах;
- с приближением крайнего срока переговоров стороны готовы идти на большие уступки;
- большинство соглашений и уступок происходят при приближении окончательного срока;
- скорость в переговорах опасна;
- если крайний срок близок, оставайтесь уверенным и спокойным; беспокойство и суета – как кресло-качалка: создает ощущение движения, но ни к чему не приводит;
- окончательные решения могут быть пересмотрены, а сроки изменены, если обе стороны заинтересованы в этом;
- для того, чтобы изменить образ мышления, приспособив его к новой реальности, требуется время;
- те, кто демонстрируют эффективные результаты на переговорах, как правило, умеют проявлять терпение и способны выжидать.

¹²⁹ Козн Г. Искусство вести переговоры и заключать сделки. М.: Транзиткнига, 2005.

- приступая к переговорам, следует набраться терпения: при его наличии время работает на переговорщика;
- ограниченность времени и давление времени присущи переговорам, и важно заставить эти факторы работать на себя;
- не позволяйте другой стороне ограничивать вас во времени;
- надо быть чувствительным к важным для ваших оппонентов временным рамкам;
- следует запастись временем, если у оппонента его много;
- практически всегда можно сдвинуть так называемые предельные сроки, которыми вас хотят ограничить другие, поэтому к ним можно относиться скептически;
- важно психологически не поместить себя в определенные временные рамки.
- не сковывая себя временными рамками, переговорщику вместе с тем следует как можно чаще привязывать предложения к определенному времени, поскольку это поможет заставить оппонента принять предлагаемые решения.

РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПРЕДСЕДАТЕЛЬСТВУЮЩЕГО¹³¹

- начать с краткого изложения цели встречи, факторов сдерживания (допустимое время, последствия невозможности прийти к соглашению), способа принятия решения (консенсус, простое большинство либо авторитарное решение) и процедур;
- дать возможность каждому изложить свою точку зрения;
- кратко суммировать точки зрения сторон;

¹³⁰ Мастенбрук В. Переговоры. Калуга. Калужский институт социологии, 1993.

¹³¹ Там же.

- изучить вместе с участниками возможность нахождения общих для них интересов и целей;
- изучить возможность объединения интересов сторон через выдвижение конкретных предложений;
- не останавливать спор между сторонами, дать им возможность убедить друг друга;
- дать возможность временным ограничениям и нарастающей напряженности оказать воздействие на ситуацию;
- сформулировать решение, внести предложение, предполагающее компромисс, дать краткое, но понятное объяснение.

СВЕДЕНИЕ ОБ АВТОРЕ:

Файзуллаев Алишер Амануллаевич, доктор политических и кандидат психологических наук, профессор кафедры практической дипломатии и директор Лаборатории переговоров Университета мировой экономики и дипломатии.

Имсет богатый опыт научной, преподавательской, тренинговой, управленческой и дипломатической работы. Работал в качестве Государственного советника Президента Республики Узбекистан по межгосударственным отношениям и внешнеэкономическим связям, первого заместителя и заместителя Министра иностранных дел Узбекистана. Был Послом Республики Узбекистан в странах Бенилюкс и Великобритании, а также руководителем дипломатических миссий в НАТО и Европейском Союзе. Имеет ранг Чрезвычайного и Полномочного Посла.

Автор шести научных, научно-популярных и литературных книг, а также многочисленных статей, эссе и рассказов, опубликованных в Узбекистане, США, России, Великобритании, Австрии, Южной Корее и Голландии. Публиковался в таких известных международных академических журналах, как "Review of International Studies", "Negotiation Journal", "Diplomacy and Statecraft", "The Hague Journal of Diplomacy" и др.

Был приглашенным ученым и преподавал в ряде американских, британских и канадских университетов (Джорджтаунский, Тафтский, Западно-Вашингтонский, Кембриджский университеты, университет МакГилла и др.). Проходил переговорный тренинг в Гарвардском университете. Входил в такие профессиональные сообщества, как «Международная ассоциация по управлению конфликтами», «Сеть организационного развития», «Международное общество политической психологии» и «Североамериканская ассоциация профессионалов в области человеческого развития».

Сфера его научных интересов – дипломатия, международные переговоры, политическая психология в международных отношениях.

Алишер Амануллаевич Файзуллаев

**МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ:
ПОСОБИЕ ДЛЯ ДИПЛОМАТА**

Подписано в печать 03.04.2015г.
Формат 60x84 1/16. Объем 7.75 п.л.
Заказ №384. Тираж 500.

Отпечатано в ИА «Жахон»
г. Ташкент, ул.Узбекистанская 9