

## ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

# КУЛЬТУРА И ТРАДИЦИИ ПЕРЕГОВОРОВ НА ВОСТОКЕ



# ГЛАВА 1. ПЕРЕГОВОРЫ С ВОСТОЧНЫМИ ПАРТНЕРАМИ: ПРОБЛЕМА ПРЕОДОЛЕНИЯ СОЦИОКУЛЬТУРНЫХ БАРЬЕРОВ

Цзы-гун спросил: «Можно ли всю жизнь руководствоваться одним словом?»

Учитель ответил: «Это слово “взаимность”.

Не делай другим того, чего не желаешь себе».

*Лунь юй*

## 1.1. Основные принципы и правила восточного переговорного дискурса

Восток представлен разнообразием национальных культур, его переговорный дискурс соткан из множества оригинальных переговорных практик, отражающих специфические социокультурные и страновые особенности. И в то же время можно говорить об особенностях восточной переговорной культуры в целом, поскольку некоторые важные принципы коммуникации являются общими для большинства восточных культур.

Знание основных правил восточной переговорной культуры поможет глубже понять стиль мышления и логику поведения восточных партнеров, что позволит найти правильный ключ к процессу управления переговорными коммуникациями. В одном из древнейших восточных политико-философских трактатов — «Книге правителя области Шан» (IV в. до н. э.) говорится: «Прозорливыми называют тех, кто ничего не упускает из виду... Совершенномудрый постиг основы управления и зна-

ет правила неизбежного». Правила культуры переговоров — это правила неизбежного, которые позволяют управлять процессом коммуникации «также естественно, как стремление потока течь сверху вниз или огня вырываться из сырости на сухое место»<sup>1</sup>.

Для лучшего понимания социокультурных особенностей восточного переговорного дискурса обратим внимание прежде всего на несколько наиболее важных принципов и правил.

- **Восточная культура переговоров сосредоточена на отношениях, сделка всегда вторична.**

В культуре, основанной на сделках, отношения — следствие сделок. В культуре, опирающейся на отношения, сделки — следствие отношений.

Россияне и западные переговорщики с самого начала концентрируются на сделке, а восточные партнеры — на анализе личных отношений партнеров. Здесь принято вначале хорошо узнать партнеров, прежде чем заговорить о сделке. И восточные партнеры не жалеют на это времени: «Люди овладевают искусством ведения беседы как средством достижения своих целей»<sup>2</sup>.

Если вы придете на Восток с западным принципом «время — деньги», вы сразу же столкнетесь с подозрительным отношением, спешка глубоко чужда восточному менталитету. У арабов даже есть поговорка: «Когда Аллах сотворил время, он сотворил его для всех достаточно», поэтому «спешка от лукавого».

**Важное правило переговоров на Востоке:** не спешите первыми заговорить о делах — дождитесь, когда это предложат сделать ваши восточные партнеры: «При легковесности утрачивают корень, из-за поспешности теряют государя»<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Книга правителя области Шан / Пер. Л. С. Переломова. М., 1993. С. 214–215.

<sup>2</sup> Там же. С. 228.

<sup>3</sup> Лаоцзы. Обрести себя в Дао // Конфуций. У истоков мудрости / Пер. И. И. Семененко. М., 2008. С. 452.

- **Переговорные коммуникации на Востоке непрямые, с высоким контекстом.**

Концепцию высокотекстуальных и низкотекстуальных культур предложил американский антрополог Э. Холл. На Западе в большинстве стран ценится умение говорить коротко, ясно и по делу, не приветствуются двусмысленности и неопределенность: таковы культуры с низким контекстом. Напротив, на Востоке принято обращать особое внимание на невербальные коммуникации и неформальные связи, стиль коммуникации здесь косвенный, не принято сразу приступить к существу вопроса.

В Восточной Азии, на конфуцианском востоке, в Индии информация передается преимущественно невербальными средствами, здесь общение более насыщенное, огромное значение имеют личные связи, статус. Скрытая манера речи восточных партнеров часто прерывается выразительными паузами, молчание здесь многозначительно, и его не спешат заполнить словами: «То слово самостно, что редко»<sup>1</sup>.

Весьма часто умение «сказать глазами» заменяет вербальные коммуникации. Восточные партнеры в большинстве случаев не стремятся выяснить отношения напрямую, для них нехарактерно открытое выражение недовольства, поскольку конфликт рассматривается как разрушительный процесс и его всячески избегают. Отношения между людьми складываются медленно, сложно, контакты налаживаются постепенно, но при этом отличаются прочностью и длительностью. Основной акцент в общении придается личным взаимоотношениям, устным личным договоренностям, а не письменным соглашениям, как в западных странах. Таковы культуры с высоким контекстом.

Русская культура также имеет высокий контекст, опирается на неформальные отношения. Но у нас, в отличие от восточных партнеров, принят более прямой стиль коммуникации,

---

<sup>1</sup> Лаоцзы. Обрести себя в Дао // Конфуций. У истоков мудрости / Пер. И. И. Семененко. М., 2008. С. 451.

мы склонны подчеркивать «да» или «нет», расставлять четкие акценты. А многие восточные переговорные культуры вообще не используют категоричное отрицание, отвечая в таких случаях предельно уклончиво. Например, японцы особенно культивируют косвенную коммуникацию. Но и арабы будут долго вас хвалить, прежде чем отклонить ваше предложение: «Кто верует в Аллаха и последний день, пусть либо говорит доброе, либо молчит»<sup>1</sup>.

Именно поэтому восточные партнеры на переговорах кажутся достаточно сложными для понимания, часто их поведение мы интерпретируем как нерешительное, чересчур уклончивое, неясное, неопределенное.

**Важное правило переговоров на Востоке:** не принимайте подчеркнутую вежливость восточных партнеров, их комплименты и похвалы в свой адрес за согласие к сделке. Следите за невербальными коммуникациями: «Рядом с благородным мужем допускают три ошибки: говорить, когда не время говорить, — это опрометчивость; не говорить, когда настало время говорить, — это скрытность; и говорить, не замечая его мимики, — это слепота»<sup>2</sup>.

- **Отношение ко времени на Востоке полихронное, а не монокронное.**

Для российских и западных партнеров пунктуальность и соблюдение графика переговоров считаются основой делового общения, поэтому их относят к монокронным культурам. Напротив, на Арабском Востоке, в Восточной Азии, Индии, Китае люди гораздо меньше беспокоятся о времени, эти культуры полихронные. Здесь опоздание в течение получаса считается вполне естественным. Особенно неторопливы арабы, которые задержку на час-два не считают неприличной на переговорах. Для восточного человека на первом месте стоят интересы семьи, клана, и только потом

---

<sup>1</sup> Сорок Хадисов ан-Навави // Всемирное писание. Сравнительная антология священных текстов. М., 1995. С. 480.

<sup>2</sup> Лунь юй // Конфуций. У истоков мудрости / Пер. И. И. Семененко. М., 2008. С. 139.

он думает о делах. Поэтому, например, рождение сына или внука способно парализовать переговорный процесс у арабов, начинается праздник и вы должны к нему присоединиться.

**Важное правило переговоров на Востоке:** если ваши партнеры опаздывают, постарайтесь не раздражаться и не принимайте это как знак неуважения к вашей делегации. У них другое отношение ко времени. Однако есть и исключение: японцы весьма пунктуальны и ценят это качество у партнеров по переговорам.

- **У восточных партнеров представление о личном пространстве на переговорах может серьезно отличаться от вашего. Это неформальные культуры.**

В формальных культурах (большинство стран Запада) попытки партнеров подойти к ним слишком близко вызывают дискомфорт. На конфуцианском Востоке, в Японии, в арабских странах принято общаться на более близком расстоянии. Например, японцы подходят к партнеру на 25–30 см, в то время как для американцев комфортным считается расстояние в 50–90 см<sup>1</sup>. В восточной переговорной культуре (в отличие от западной) запрещено трогать партнера руками. Типичный для западных партнеров жест дружеского похлопывания по плечу (излюбленный прием американских президентов) для восточных партнеров (особенно китайцев) означает личное оскорбление<sup>2</sup>.

**Важное правило переговоров на Востоке:** дайте восточному партнеру возможность самому установить комфортную дистанцию при общении.

Можно воспользоваться методикой Р. Льюиса, известного английского специалиста в области прикладной и антропологической лингвистики, для выделения и обобщения социокультурных особенностей восточного переговорного дискурса по сравнению с российским и западным. Он предложил континуум: *индивидуа-*

---

<sup>1</sup> Селлих К., Джейн С. С. Переговоры в международном бизнесе. М., 2004. С. 67–68.

<sup>2</sup> Спешнев Н. А. Китайцы: особенности национальной психологии. СПб., 2012. С. 228.

лизм — коллективизм, согласно которому большинство существующих культур можно расположить на некоторой шкале между этими двумя полюсами. Помимо этого, важен критерий времени: по нему культуры делятся на три типа — *моноактивные (западные), полиактивные (российская) и реактивные (восточные)*.

Вот как выглядят основные характеристики восточной культуры переговоров по сравнению с российской и западной (табл. 1).

Таблица 1

**Общие характеристики трех типов культур по Р. Льюису<sup>1</sup>**

<b>Моноактивные: основные страны Запада</b>	<b>Полиактивные: Россия</b>	<b>Реактивные: Китай, Корея, арабские страны, Индия</b>
Систематически планируют будущее, все этапы и стадии переговоров	Планируют только в общих чертах	Сверяют только с общими принципами
В данное время делают только одно дело	Делают одновременно несколько дел	Реагируют по ситуации
Разбивают проекты на этапы	Дают проектам пересекаться	Рассматривают картину в целом
Строго придерживаются плана	Меняют планы	Вносят легкие коррективы
Бесстрастны	Эмоциональны	Ненавязчиво заботливы
В споре опираются на логику	В споре эмоциональны	Избегают конфронтации
Редко перебивают	Часто перебивают	Не перебивают
Сдержанная жестикуляция и мимика	Эмоциональная жестикуляция и мимика	Едва уловимые жестикуляция и мимика

Таким образом, большинство восточных переговорных культур относится к реактивному типу (Индия, Китай, Корея, Япония, арабские страны, Турция). Переговоры здесь проходят не по строгому неизменному плану, а в зависимости от меняющегося контекста.

<sup>1</sup> Льюис Р. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. М., 2001. С. 70–71.

На Востоке принято внимательно выслушать партнеров, прежде чем предложить что-либо: эти переговорщики лучшие в мире слушатели, поскольку концентрируются на том, что им говорят, не позволяя своим мыслям отклоняться в сторону, и практически никогда не прерывают говорящего, пока продолжается презентация. Выслушав, они не торопятся с ответом: следует приличествующий период молчания — тем самым они демонстрируют уважение к весомости замечаний, которые должны быть рассмотрены неспешно и с должным вниманием. Затем следует этап постановки вопросов в отношении сказанного с целью прояснить намерения и ожидания говорящего.

Следовательно, восточные переговорщики имеют самый широкий круг источников информации, поэтому их относят к «слушающим культурам». Например, японцы выделяют 16 основных источников информации, представленных на рис. 1<sup>1</sup>.

**Важное правило переговоров на Востоке:** приготовьтесь к большому количеству вопросов со стороны восточных партнеров и длительному их обсуждению; будьте готовы сами задавать вопросы — иначе окажетесь в положении студента на экзамене.

Еще одну модель для сравнения культур предложил голландский социолог Г. Хофстеде. Он выделил шесть параметров, которые позволяют с разных сторон сравнить восточные переговорные культуры с российской и западной:<sup>2</sup>

- **дистанцированность от власти:** связана с различной трактовкой проблемы человеческого неравенства;
- **стремление избежать неопределенности:** определяет уровень общественного напряжения в ожидании неизвестного будущего;

---

<sup>1</sup> *Льюис Р.* Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. М., 2001. С. 84.

<sup>2</sup> *Хофстеде Г.* Модель Хофстеде в контексте: параметры количественной характеристики культур // *Язык, коммуникация и социальная среда.* 2014. № 12. С. 19–48.

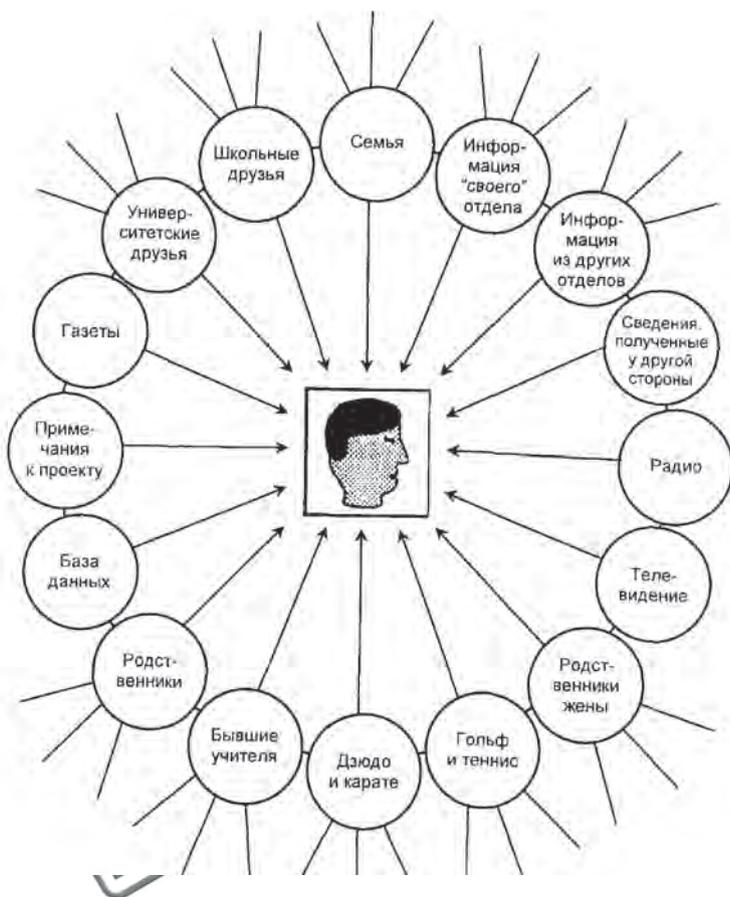


Рис. 1. Источники информации в «слушающих культурах» (на примере Японии)

- **индивидуализм/коллективизм:** связан с интеграцией индивидов в первичные группы;
- **маскулинность/фемининность** (мужское и женское начало): определяет распределение эмоциональных ролей между мужчинами и женщинами;
- **долгосрочная/краткосрочная временная ориентация:** связана с выбором фокуса внимания для действий человека — будущее, настоящее или прошлое;

- **потворство желаниям/сдержанность:** определяет удовлетворение базовых человеческих потребностей (получение удовольствия, наслаждение жизнью либо введение строгих норм общественного контроля).

Первый критерий отличия восточных переговорных культур — дистанцированность власти — означает, каким образом облеченные меньшей властью члены группы (например, в делегации переговорщиков) принимают неравное распределение власти и ожидают этого неравенства. Если в большинстве стран Запада уровень дистанцированности власти низкий (применение власти опирается на законы), то в восточных культурах, напротив, — высокий: власть является основой общества, предшествующей добру и злу, ее законность не имеет значения. Например, для правоверного мусульманина слушать и исполнять волю властей — долг, независимо от того, нравится это ему или не нравится.

Как это проявляется в процессе переговоров? Прежде всего восточные переговорщики относятся к старшему поколению с огромным уважением, и всегда можно определить, кто главный в их делегации — это, как правило, самый старший по возрасту. Здесь место на иерархической лестнице органично связано с распределением ролей в целях удобства, неравенством по сути. Подчиненные всегда ожидают, что им скажет руководитель. При принятии решений руководитель не станет советоваться с нижестоящими, он может предложить им высказаться, но принимает решение только сам, и все обязаны беспрекословно подчиниться: «Главный правитель — Отец и Мать простых людей»<sup>1</sup>.

**Важное правило переговоров на Востоке:** соблюдайте принцип старшинства и подчеркнутой субординации во всем, первым подходите к самому старшему в группе ваших восточных партнеров и выражайте ему подчеркнутое уважение.

---

<sup>1</sup> Шу цзин (Книга истории) 5.1.1: Великое заявление // Всемирное писание. Сравнительная антология священных текстов. М., 1995. С. 559.

Второй критерий отличия восточных переговорных культур — стремление избежать неопределенности — не стоит путать с желанием избежать рисков. Данный параметр связан с тем, насколько спокойно переговорщики воспринимают неоднозначность смыслов сказанного. Он показывает, в какой степени та или иная культура дает своим членам ощущение спокойствия либо беспокойства в нерегламентированных ситуациях в процессе переговоров. Западная культура переговоров пытается снизить возможность возникновения таких ситуаций с помощью строгого регламента переговоров, четкой повестки дня, профессиональных норм поведения. Одновременно переговорщики, у которых стремление избежать неопределенности особенно высоко, более эмоциональны, их действия поддерживаются внутренней нервной энергией.

В большинстве восточных переговорных культур допускается высокий уровень неопределенности: восточные партнеры более терпимы к чужому мнению, они не стремятся вводить много правил, опираются на эмпирический опыт и релятивизм, позволяя различным направлениям мысли сосуществовать рядом друг с другом. Во многом по этим причинам восточные переговорщики кажутся нам более флегматичными и созерцательными, а их окружение не ожидает от них выражения эмоций: «Сильный человек не тот, кто побеждает других в борьбе. Сильным можно назвать лишь того, кто владеет собой во гневе»<sup>1</sup>.

В свою очередь, восточные партнеры отрицательно воспринимают повышенную эмоциональность, категоричность, конфликтность за столом переговоров, рассматривая эти качества как непродуктивные: «Ибо никогда в этом мире ненависть не прекращается ненавистью, но отсутствием ненависти прекращается она. Вот извечная дхамма (5)»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Хадис Бухари и Муслима // Всемирное писание. Сравнительная антология священных текстов. М., 1995. С. 483.

<sup>2</sup> Дхаммапада / Пер. В. Н. Топорова. М., 1960. С. 21.

**Важное правило переговоров на Востоке:** старайтесь сохранять невозмутимость и спокойствие во всех сложных ситуациях на переговорах, не повышайте голос, не демонстрируйте признаки волнения, поскольку в восточных культурах такое поведение ассоциируется с «потерей лица».

Третий критерий отличия восточных переговорных культур связан с коллективизмом как антитезой индивидуализму западной культуры переговоров. При этом коллективизм относится к характеристике общества, группы, а не индивида — это степень интеграции членов восточного социума в группу. В западной индивидуалистической культуре связи между членами переговорной делегации нежесткие: каждый отвечает сам за себя. В восточной коллективистской культуре переговорщики, привыкшие с рождения интегрироваться в сильные, прочные группы (кланы), точно так же относятся и к своей делегации — для них это тоже «семья». И руководитель и вся группа в целом оберегают коллектив, взамен получая беспрекословную преданность, сплоченность при контакте с партнерами по переговорам: «Халиф — пастырь над людьми, и с него спросится за его подопечных»<sup>1</sup>.

Восточные переговорщики мыслят категориями «мы», а не «я», всегда подчеркивая свою принадлежность к группе и демонстрируя стремление сохранить гармонию в коллективе. К другим людям они относятся не как к отдельным индивидам, а как к членам группы — своей либо чужой. Во время голосования это влияет на принятие ими решения.

**Важное правило переговоров на Востоке:** если для западного переговорщика, как правило, поставленная задача важнее взаимоотношений, то для восточного — взаимоотношения важнее поставленной задачи.

Четвертый критерий отличия восточных культур — маскулинность в противовес фемининности — также рассматривается

---

<sup>1</sup> Хадис Бухари и Муслима // Всемирное писание. Сравнительная антология священных текстов. М., 1995. С. 559.

как характеристика общества, группы, а не индивида, относится к распределению ценностей между гендерными группами. При этом мужские ценности состязательно-агрессивные, максимально отличные от женских: умеренных, «заботливых», неравнодушных к другому.

У восточных переговорщиков доминирует маскулинность: между мужчинами и женщинами наблюдается максимальная дифференциация эмоциональных ролей. Женщины традиционно не занимают здесь руководящих позиций, их присутствие в группе переговорщиков не приветствуется и ограничено рангом переводчика. В Японии степень маскулинности весьма высока, несколько ниже она в Корее и Китае.

**Важное правило переговоров на Востоке:** старайтесь не включать женщин в состав переговорной делегации на руководящих позициях.

Пятый критерий отличия восточных культур — долгосрочная или краткосрочная временная ориентация — также весьма важен для переговорной коммуникации. Западные переговорщики ориентируются на долгосрочное планирование, здесь принято говорить о будущих планах, детально их разрабатывать и обсуждать. Восточные переговорные культуры значительно сложнее относятся к долгосрочной временной ориентации. В арабском мире она запрещена исламом: будущее в руках Аллаха, и безумец тот, кто посягает на будущее. В этой культуре культ настоящего времени, и на переговорах с арабскими партнерами напрасно прельщать их отдаленными радужными перспективами — вас примут за авантюриста.

**Важное правило переговоров на Востоке:** в мусульманских странах не стоит акцентировать внимание на отдельных планах, много говорить о будущем, лучше сосредоточиться на настоящей сделке, поскольку в представлении мусульман они зависят только от Аллаха.

На конфуцианском востоке присутствуют обе шкалы временной ориентации. Полюс шкалы, связанный с долгосрочной ориен-

тированностью, соответствует современному «конфуцианскому динамизму». Ценности, обнаружившиеся у этого полюса, — это упорство, бережливость, статусная иерархизация отношений, наличие чувства стыда. Ценности на противоположном полюсе шкалы краткосрочной ориентированности — это взаимные социальные обязательства, уважение традиций, боязнь «потерять лицо», личная устойчивость и стабильность. Таким образом, здесь присутствуют и долгосрочное планирование, и уважение традиций.

Последний, шестой критерий отличия восточных культур — ориентация на сдержанность в противоположность потворству желаниям, что свойственно западному социуму. Если в западной культуре важное место уделено получению удовольствия и наслаждению жизнью, то для большинства восточных культур характерна сдержанность: удовлетворение потребностей здесь контролируется и управляется путем введения строгих общественных норм.

Восточные переговорщики привыкли быть отличными исполнителями, они не стремятся к лидерству, свобода слова для них не является первейшей заботой. Как правило, они трудоголики, способны работать сутками, очень выносливы, для них меньше важен личный досуг. Поэтому поведение восточных партнеров в большинстве случаев отличается сдержанностью и подчиняется достаточно строгим общественным правилам и нормам традиционной морали: «Мудрые сдержаны телом; они также сдержаны в слове: мудрые сдержаны умом; они поистине во всем сдержаны (234)»<sup>1</sup>.

**Важное правило переговоров на Востоке:** выражайте уважение к традиционным нормам восточной морали, старайтесь продемонстрировать сдержанность в поведении и манерах.

Таким образом, все базовые характеристики восточной переговорной культуры значительно отличаются от российской и западной. Поэтому, отправляясь на переговоры с восточными партнерами, важно запастись терпением и всегда помнить **золотые**

---

<sup>1</sup> Дхаммапада / Пер. В. Н. Топорова. М., 1960. С. 78.

**правила восточной мудрости, на которых с детства воспитывались ваши партнеры<sup>1</sup>.**

- «Тот, кто хвалит свои собственные доктрины и хулит чужие, не решит ни одной проблемы» (Сутракрита).
- «Совершенномудрый постиг правила неизбежного и твердо знает, что все зависит от времени и обстоятельств» (Книга правителя области Шан).
- «Больше наблюдай и сторонись опасности, осторожно действуй в остальном — реже будешь каяться» (Конфуций).
- Кун-цзы сказал: «Три вида дружбы приносят пользу и три — вред. Когда дружишь с человеком или прямым, или честным, или обладающим большой проницательностью, — это приносит пользу; когда дружишь с человеком или неискренним, или изворотливым, или бойким на язык — это приносит вред» (Лунь юй. Беседы и суждения).
- «Благородный муж стремится говорить безыскусно, а действовать искусно» (Конфуций).
- «Победа порождает ненависть; побежденный живет в печали. В счастье живет спокойный, отказавшийся от победы и поражения» (Дхаммапада).
- Учитель сказал: «Благородный муж, сознавая свое превосходство, никому его не показывает, он легко сходится с людьми, но остается беспристрастным» (Конфуций).
- «Вежливость — это самый драгоценный камень» (Будда-карита).

Знание правил восточного переговорного дискурса поможет лучше понимать ваших восточных партнеров по переговорам, а выражение уважения к восточным традициям даст вам возможность наладить хороший психологический контакт и поддерживать дух дружбы и взаимопонимания на переговорах.

---

<sup>1</sup> Великие мыслители Востока / Под ред. Яна П. Мак-Грилла. М., 1998; Дхаммапада / Пер. В. Н. Топорова. М., 1960; Книга правителя области Шан / Пер. Л. С. Переломова. М., 1993; *Конфуций. У истоков мудрости* / Пер. И. И. Семенов. М., 2008; Упанишады / Пер. с санскрита А. Я. Сыркина. М., 1967.

## 1.2. Социокультурная идентичность и национальный стиль ведения переговоров: проблемы интерпретации

Определив общие принципы восточного переговорного дискурса, перейдем к особенностям национального стиля ведения переговоров ваших восточных партнеров.

Благодаря сравнительным исследованиям антропологов на разных континентах, в современную науку прочно вошла идея уникальности и неповторимости политических форм и традиций разных народов, которые они должны сохранить и сберечь как особую ценность. Мир восточных народов имеет яркую социокультурную окраску, поэтому на переговорах весьма важно понять партнера как представителя определенной культуры и цивилизации. Таким образом, **национальный стиль ведения переговоров** отражает наиболее распространенные особенности ведения переговоров, которые характерны для представителей определенной страны.

Известно, что каждая цивилизация развивает и культивирует в людях определенные личностные качества, и дети с раннего возраста усваивают эти культурные ценности благодаря социализации. Поэтому в зрелые годы, когда они садятся за стол переговоров, эти качества проявляются во многом подсознательно: ведь они вошли в плоть и кровь буквально «с молоком матери».

**Социокультурная идентичность** предполагает стереотипный набор атрибутов — поведенческих, символических, предметных, которые лежат в основе поведения людей разных цивилизаций за столом переговоров. Уже древние мыслители (Геродот, Гиппократ, Плиний) пытались связать особенности национальных характеров с различиями климата, географических и исторических условий. В новое время, с развитием этнографии, Ш. Монтескье, Д. Локк писали о «народном духе», который зависит от среды и климата.

К числу наиболее древних архетипов социокультурной идентичности относится противопоставление «мы — они». Можно сказать, что человек выделялся из массы других людей как бы в составе той группы, с которой он себя идентифицировал. Этот архетип можно рассматривать как исторически первичную форму социокультурной идентичности, под которой подразумевают процесс самоотождествления человека с определенной культурой.

Интересно, что когда люди садятся за стол переговоров в составе делегации своей страны, они как бы воспроизводят на новом историческом уровне именно этот, наиболее древний архетип социокультурной идентичности «мы — они». Поэтому те стереотипы национального характера и стиля, которые уходят на второй план в более однородной социокультурной среде, здесь подсознательно перемещаются на первый план, и это необходимо иметь в виду.

Действительно, человек отождествляет себя с культурой, если разделяет ее ценности как личные. Далее он должен самоотождествлять себя с социокультурными традициями, сознательно отвечая за их преемственность, передавая их из поколения в поколение. Это предполагает определенные архетипические формы поведения в ситуации переговоров. Например, архетипические черты русского характера отражают народные пословицы и поговорки: «Вывести на чистую воду» (архетип честности, искренности, откровенности). Честное слово русского купца в до-революционной России значило больше письменного соглашения. Мы любим в делах «взять быка за рога», а не ходить «вокруг да около». К числу наиболее древних архетипов русского национального характера относится радикализм — стремление к крайностям и абсолютизация радикальных решений, что зачастую приводит к абсолютизации жесткой переговорной стратегии.

На Востоке, однако, доминируют совсем другие ценности и традиции на переговорах. Здесь на почетном месте у переговорщиков хитрость и интрига, внешне весьма мягкий, неагрессивный стиль ведения переговорной коммуникации, за кото-

рым всегда скрывается какая-то интеллектуальная ловушка, и одновременно присутствует культивация бесконечного терпения, неторопливый, неспешный стиль переговорной практики. Поэтому нам так часто не хватает терпения на переговорах с восточными партнерами.

Несмотря на разнообразие восточных культур, в переговорах условно выделяют три ведущие цивилизационные традиции — мусульманскую, конфуцианско-буддийскую и индо-буддийскую. Именно они определяют общие принципы переговорного дискурса в своем цивилизационном ареале.

**На мусульманском Востоке** особенно ярко выражено влияние религии на все сферы общественной жизни. Духовная и светская власть здесь неразрывно слиты: и в бизнесе, и в политике соблюдение основных правил шариата считается обязательным. Идея единого Бога и принцип полной покорности указывают человеку на его достаточно скромное место в мире. Мусульманская религия не содержит идеи подобия человека Богу: она с самого начала отсекает претензии человека на абсолютность. Одновременно исламская культура учит человека с доверием относиться к судьбе. Она предостерегает человека от психологии господина и победителя, побуждает бизнесменов и политиков ограничивать свои властные устремления пределами возможного. Как подчеркивал известный мусульманский философ Мухаммад Икбал, человек способен реализовать потенциал своей судьбы только в контексте ислама<sup>1</sup>.

Для истинного правоверного мусульманина — все в руках Аллаха, и это главный аргумент на переговорах. Если они отклоняют ваше предложение, то вы часто можете услышать, что Аллах это не благословил. Для правоверных мусульман важно неукоснительное соблюдение традиций в любое время, и период переговоров также не исключение. Поэтому переговоры могут несколько раз в день прерываться на традиционную молитву на-

---

<sup>1</sup> *Икбал М.* Звон караванного колокольчика. М., 1965. С. 21.

маз, а одежда партнеров по переговорам и их поведение не должны нарушать общие каноны ислама. Отправляясь на переговоры с мусульманами, важно заранее узнать, какие религиозные праздники будут в ближайшее время, чтобы время переговоров не совпало с ними.

**На конфуцианском Востоке**, к которому причисляют страны Азиатско-Тихоокеанского региона, сформировался еще один тип восточной культуры переговоров. Краеугольным камнем конфуцианского сознания выступает клановая солидарность. При отсутствии личного индивидуализма семью в этой цивилизации можно рассматривать как главную ячейку общества. Человек живет и работает ради семьи и вместе с семьей. Клановая солидарность — могучая сила, которая сплачивает конфуцианские страны. Китайцы искренне верят, что все они произошли от одного предка, а японцы считают своего императора главой нации-семьи. На переговорах в этих странах глава делегации всегда самый старший по возрасту, этика отношений достаточно жестко выстроена по вертикали, команда переговорщиков действует солидарно и сплоченно, как одна семья. На конфуцианском Востоке ценят упорство, терпение, осторожность, настойчивость и невозмутимость. «У сдержанного человека меньше промахов» (Конфуций)<sup>1</sup>.

**В индо-буддийской культуре**, напротив, глубоко заложен внутррелигиозный плюрализм, поскольку индуизм предполагает множество путей, истин и образов жизни, которые несколько не исключают друг друга: аскеза соседствует здесь с оргиастическими культами, утонченная метафизика — с колдовскими и магическими приемами, тренинг духа — с совершенствованием тела, культивация чувств — с воспитанием беспристрастного отношения к миру. Главные особенности индийского национального характера и темперамента связаны с концепцией реинкарнации (перевоплощения). Вера в ре-

---

<sup>1</sup> *Конфуций. У истоков мудрости.* М., 2008. С. 72.

инкарнацию предопределила удивительную для европейского сознания неиндивидуалистичность индийцев. Они не склонны придавать основополагающее значение собственной личности как таковой, поскольку она не более чем сменная одежда вечного «Я» — человеческой души, которая после смерти брэнного тела способна переселиться в другое тело. Вот почему индийцы так терпимы к другим людям, к их мнениям, верованиям, политическим взглядам. Это распространяется и на партнеров по переговорам. В жизни и за столом переговоров они проповедуют этику ненасилия как главный принцип коммуникации. Как подчеркивал великий индийский мыслитель М. Ганди, три основные ценности жизни — истина, ненасилие и аскеза — ведут нас по правильному пути<sup>1</sup>.

Однако помимо этих общих особенностей переговорного дискурса, характерных для больших цивилизационных ареалов, объединяющих единым культурным кодом близкие страны и народы, в каждой восточной стране существует множество специфических национальных черт стиля ведения переговоров. Все восточные культуры переговоров глубоко самобытны, и потому, собираясь на переговоры с восточными партнерами, важно обстоятельно познакомиться с характерными чертами их национальной культуры. Например, японский стиль ведения переговоров существенно отличается от китайского и корейского, хотя в целом все они разделяют некоторые общие принципы культуры переговоров в конфуцианско-буддийских странах.

Таким образом, для переговорщика важно уметь интерпретировать особенности **национального стиля ведения переговоров**. Национальный стиль можно определить как приверженность определенным культурным ценностям, традициям и обычаям, ориентацию на специфические механизмы принятия решений, а также соблюдение определенных правил поведения во время

---

<sup>1</sup> Ганди М. Моя жизнь. М., 1969. С. 34.