

Оглавление

Предисловие. <i>Генри А. Киссинджер</i>	7
Предисловие	11
Введение. Киссинджер-переговорщик: история, которую стоит рассказать	19
Часть I. Как Киссинджер ведет переговоры: забытый пример Южной Африки	
1. Выстраивание переговорной стратегии	37
2. От стратегии к исполнению	60
3. Исход кампании в Южной Африке и наблюдения над эффективностью переговоров	92
Часть II. Расширение рамок	
4. Стратег: переговоры в крупном масштабе	105
5. Реалист: отслеживание баланса «сделки/не-сделки»	121
6. Изменение хода игры: формирование баланса «сделки/не-сделки»	142
7. Искусство работы с несколькими сторонами: организация сложных переговоров	205

Часть III. Сужение рамок

8. Введение: межличностный подход и тактика Киссинджера	233
9. «Считывание» противников	238
10. Взаимоотношения и взаимопонимание	256
11. Предложения, уступки и «конструктивная расплывчатость»	268
12. Упорство, динамика, челночная дипломатия	280
13. Секретность, централизация, доминирующая роль личности	286
Заключение. Основные уроки переговоров Генри Киссинджера	305
Благодарности	339
Об авторах	341
Примечания	344
Библиография	418
Предметно-именной указатель	439

Предисловие

Генри А. Киссинджера

Среди всех орудий государственного управления первое место принадлежит стратегическим переговорам. За все годы своей работы я провел множество переговоров и сделал немало наблюдений над этим исключительно серьезным явлением. Однако я никогда методично не анализировал его и не задавался целью определить, какие стратегии и тактики наиболее эффективны для решения разнообразных задач, возникающих за столом переговоров. Насколько мне известно, эта важнейшая тема серьезно не затрагивалась ни в одном из многочисленных исследований международной политики, которую я проводил на постах государственного секретаря и советника по национальной безопасности. Вот почему эта книга и интересна! Ведь в ней впервые сделана попытка глубокого анализа моей концепции и манеры ведения переговоров. Джеймс К. Себениус, основной автор, со своими коллегами по Гарварду Р. Николасом Бёрнсом и Робертом Х. Мнукином превосходно, на практических примерах разобрали, как достичь полезных соглашений в непростых ситуациях.

Идея книги принадлежала не мне. Всего несколько лет назад я не был знаком ни с Джимом, ни с Бобом. Ника я знал хорошо,

однако на государственную службу он пришел уже тогда, когда я оставил пост государственного секретаря. Нет у меня и никаких служебных связей ни с одним из авторов. Все началось в 2014 году, когда три профессора пригласили меня в Гарвард, где они работают над своим амбициозным проектом: беседуют со всеми бывшими государственными секретарями о самых трудных переговорах, которые тем довелось вести. На сегодня у них в активе семь подробных интервью с женщинами и мужчинами, занимавшими эту должность. А дальше они планируют соединить эти необыкновенно интересные материалы в одну большую книгу о дипломатическом опыте, накопленном Америкой за последние сорок лет; в свою очередь, книга ляжет в основу трехсерийного документального фильма.

Работа же, которую вы сейчас держите в руках, отвечает на более конкретный вопрос: какие исследования и действия непременно приведут к успеху (или провалу) сложных переговоров на высшем уровне? Минуя избитые фразы и хорошо известные принципы вроде важности убедительности, в наших гарвардских беседах я достаточно скептически отмечал, что письменные источники вряд ли дадут исчерпывающий ответ на этот вопрос. Я размышлял вслух, возможен ли универсальный совет, когда контексты, участники и особенности тех или иных конкретных переговоров разительно отличаются.

Дальнейшие разговоры с Джимом, Ником и Бобом все сильнее убеждали меня, что полезные, хотя и неочевидные рецепты все-таки можно выработать. Для этого авторы книги кратко изложили множество эпизодов, участником которых я был. На первый план они вывели все связанное с переговорами и дали именно столько исторического и политического контекста, сколько нужно, чтобы понять ход анализа. Одни из этих событий хорошо известны: поворот к Китаю или соглашение о разъединении войск между Египтом и Израилем после арабо-израильской войны 1973 года. Другие же, совсем непростые, скажем, переговоры 1976 года по введению правления черного большинства в Родезии, с участием

Великобритании и основных государств Африки, о которых в свое время много говорили, теперь уже почти забыты. Однако, глядя через увеличительное стекло переговоров, эти эпизоды видишь теперь совершенно иначе. Да, я согласен не со всем, что авторы говорят о политике, особенно о договоренностях по Вьетнаму, но нельзя не отметить, как глубоко они исследовали те переговоры и насколько ценные рекомендации вывели.

Нередко я удивляюсь, как беззаботно относятся к исключительно важным переговорам, казалось бы, опытные государственные деятели и руководители высшего звена частных компаний. Например, человек проигрывает, сосредоточиваясь на процессе и тактике в отрыве от стратегической концепции его же собственных фундаментальных интересов и стремлений. Другая, тоже весьма частая ошибка — затрата огромного количества энергии на усаживание сторон за стол переговоров, в надежде, что достаточно им оказаться лицом к лицу, и сделка сама собой как-нибудь совершится. А задача на самом деле отнюдь не проста: действовать, чаще всего заблаговременно и вдали от стола, чтобы развернуть ситуацию в выгодном для себя направлении. Для этого, возможно, нужно будет обдуманно выстроить поддерживающую коалицию и нейтрализовать возможных блокирующих игроков. Джим, Ник и Боб исследовали мою деятельность вдоль и поперек, создали обширный каталог вероятных промахов и советуют, как предотвратить и избежать их.

Главное значение книги состоит не в рассказах о моих переговорах, пусть они и колоритны, и увлекательны. Нет, читатели увидят, что она ценна квинтэссенцией принципов и приемов, которые во время и после моего пребывания в должности нередко оставались скрытыми даже и для меня самого. Джим и его соавторы, Ник и Боб, имея навыки теоретических исследований, обширный опыт заключения сделок с весьма высокими ставками, хорошо понимают, что такое сложные переговоры. Вот почему они сумели интерпретировать мой опыт и вывести из него обобщения, побуждающие к мысли.

Себениус, Бёрнс и Мнукин осуществляют свой проект в русле прикладной теории и вносят этим крупный вклад в наше понимание переговоров и дипломатии в то время, когда польза и возможности этих видов деятельности нередко игнорируются. Их умелый анализ, при всестороннем знании обсуждаемых проблем, реально может улучшить качество дипломатической поддержки. Каждый крупный руководитель, дипломат и человек, которому приходится заключать сделки, сталкиваясь с непростыми задачами ведения переговоров, много выиграет от чтения этой книги.

Генри А. Киссинджер

Предисловие

Кто лучшие в мире переговорщики? В чем секрет их эффективности? Когда коллеги, студенты и клиенты задают нам такие вопросы, в разговоре сразу же всплывает имя Генри Киссинджера. Кто-то вспоминает его тайные переговоры по возобновлению американско-китайских отношений после многих лет взаимной вражды. Кому-то приходит на ум период разрядки в отношениях с Советским Союзом, первый Договор о контроле над ядерными вооружениями, договоренности о разъединении войск между Египтом, Сирией и Израилем, споры вокруг Камбоджи или Чили. Даже те, кто мало знает о деятельности Киссинджера на посту государственного секретаря, когда речь заходит о великих переговорщиках, все время вспоминают именно его.

Такое единодушное признание переговорного мастерства Киссинджера имеет глубокие корни. В июне 1974 года агентство Harris Poll провело опрос, результаты которого оказались ошеломительными: 85% американцев назвали работу Киссинджера «превосходной», а 88% отметили, что он «очень умелый

переговорщик»¹. С начала опросов «ни один государственный деятель не удостоился столь высокого одобрительного рейтинга»². Сорок лет спустя, в 2014 году, большинство из 1615 опрошенных специалистов по международным отношениям, работающих в 1375 колледжах и университетах, поставили Киссинджера в ряд наиболее эффективных государственных секретарей США за последние полвека. По достоинству его оценили почти все подгруппы специалистов-респондентов: либералы, центристы, консерваторы, мужчины, женщины и многие другие³. Даже Уолтер Айзексон, биограф Киссинджера, нередко настроенный весьма критически, отметил, что его герой был и остается «виднейшим американским переговорщиком [XX] столетия»⁴.

Несметно много было написано и самим Киссинджером, и о нем как о влиятельном государственном секретаре, историке дипломатии, аналитике внешней политики. Наряду с целой армией и сочувствующих, и критикующих комментаторов Киссинджер и сам писал о том, что он делал в десятках различных переговоров. Но, к нашему крайнему удивлению, серьезного, всеохватывающего изучения важнейшего аспекта деятельности Киссинджера — ведения переговоров — до сих пор, кажется, сделано не было⁵. Рассматривая наиболее значительные переговоры Киссинджера, выделяя общие для них характеристики, эта книга дает критический очерк переговорной манеры Киссинджера, а также логики, стратегии и тактики, на которой она строится. Наша цель — выработать рекомендации, существенные для понимания и разрешения сегодняшних конфликтов и проблем, возникающих при заключении сделок, — и международных, и внутренних, и публичных, и частных.

Стремление научиться у Киссинджера — ответвление более крупного проекта, которым мы сейчас занимаемся. С 2001 года «Программа переговоров» (Program on Negotiation), совместный проект Гарварда, МТИ и Университета Тафтса, ежегодно спонсирует программу «Великий переговорщик» — честование мужчин и женщин из всех стран мира, которые сумели преодолеть непростые барьеры на пути к важнейшим соглашениям⁶.

бы ваша версия десяти заповедей?» Он предпочел не давать конкретного ответа, заметив только, что такие общие правила вряд лигодились бы для совершенно различных переговорных ситуаций, в которых можно оказаться⁹.

Этот скептический ответ поумерил наш энтузиазм: что же, и на самом деле невозможно уложить сущность Киссинджера-переговорщика в набор общеприменимых рецептов? Джим загорелся решить эту проблему, тщательно проанализировать многочасовые личные интервью и перечитать все три тома воспоминаний Киссинджера — «Годы в Белом доме» (White House Years), «Переломные годы» (Years of Upheaval) и «Годы обновления» (Years of Renewal) — а также его работы «Дипломатия» (Diplomacy), «О Китае» (On China) и «Мировой порядок» (World Order); все вместе это примерно шесть тысяч страниц, не считая еще отчетов о различных переговорах. Первой попыткой черновика стал пространный набросок эссе, который Джим отослал доктору Киссинджеру в Нью-Йорк с простым вопросом: насколько точно здесь схвачена его манера ведения самых различных переговоров?¹⁰

Встретившись и обсудив набросок, Киссинджер ответил утвердительно, внес свои предложения, настоял, чтобы мы глубоко изучили некоторые из его переговоров, и отметил, что наша работа стала первой в своем роде. Конечно, скажем, поворот к Китаю или парижские переговоры об окончании войны во Вьетнаме изучались очень тщательно, но не в связи с этой более общей темой. Выводы современной теории переговоров тоже систематически не привлекались для изучения манеры Киссинджера. Мы же, полагая, что это важно потому, что у Киссинджера можно многому научиться и продвинуть вперед теорию и практику переговоров, решили вместе написать эту книгу, причем основным автором стал Джим, который взял на себя всю аналитическую и редакторскую работу.

Мы старались как можно точнее понять и проиллюстрировать правила, которые лежат в основе переговорной манеры Киссинджера; свою задачу мы понимаем так — описать, что творится в го-

лове у переговорщика. Изучая труды великого государственного деятеля XIX века Клеменса фон Меттерниха, Киссинджер высоко оценил его «превосходные дипломатические навыки», отметив: «Дипломатия может достичь очень многого, правильно оценивая факторы международных отношений и умело ими пользуясь»¹¹.

Помимо прочего, Киссинджер изучал Меттерниха, чтобы понять, какие тактики и стратегии переговоров наиболее эффективны, и потом применить их. Мы изучаем Киссинджера именно в этом аспекте. Но техническая виртуозность любого переговорщика имеет одно существенное ограничение: ей безразлично, какие цели предстоит обсуждать и каково мировоззрение, которое определяет эти цели, не важно, добрые или злые, мудрые или глупые.

Вот почему, изучая переговоры Киссинджера, мы принимаем *его* цели и его мировоззрение как данные для анализа, по крайней мере как отправную точку. Чтобы обеспечить безопасность Америки в годы своей работы — с конца 1960-х по середину 1970-х годов, — Киссинджер преследовал три основные цели: 1) предотвращение огромного зла ядерной войны при одновременном 2) сдерживании советской экспансии и разрешении конфликтов холодной войны к выгоде Америки и 3) выстраивании более стабильной «структуры мира» с участием Китая, СССР и США. Когда мы анализируем те или иные переговоры, например Парижское мирное соглашение о войне во Вьетнаме, то выявляем (а нередко и задаемся вопросом), как суждения Киссинджера о конкретном конфликте повлияли на его переговорную стратегию.

Проблемы наших дней совсем не те, что были актуальны во время холодной войны: преимущественно двуполярное противостояние США и СССР сменилось многополярным миром, притом что растет влияние новых держав, таких как Китай и Индия. Возникают негосударственные акторы, появляются трансграничные проблемы: от глобального потепления и международных финансовых потоков до международного криминала и вирусов, переносимых путешественниками. Переплетенные между собой

сети опутывают геополитическую шахматную доску¹². И все-таки эффективные переговоры сохраняют свою важность. Увязанные с мудрыми целями и приспособленные к меняющимся обстоятельствам, тщательно отобранные уроки, извлеченные из опыта Киссинджера, станут неиссякаемым источником бесценных советов тем, кто, работая в публичной или частной сферах, понимает ценность успешных переговоров в отношениях между людьми.

* * *

Мы — три специалиста по разным дисциплинам, с разным опытом, но наша интеллектуальная и профессиональная жизнь вращается вокруг переговоров. Один из нас, Ник Бёрнс, преподает дипломатию и международную политику в Гарвардской школе управления им. Кеннеди, перед тем проработав двадцать семь лет дипломатом. Боб Мнукин, имея огромный опыт в посредничестве и переговорах по юридическим вопросам, обучает ведению переговоров в Гарвардской школе права. Третий в нашем трио, Джим Себениус, много времени провел на Уолл-стрит и не один десяток лет консультировал клиентов из разных стран мира по вопросам заключения сделок и ведения диспутов, а теперь обучает ведению переговоров в Гарвардской школе бизнеса. В 2010 году мы втроем организовали приезд в Гарвард замечательного переговорщика, бывшего президента Финляндии и лауреата Нобелевской премии Мартти Ахтисаари, которого чествовали в рамках программы Great Negotiator Award. Мы сочли такой опыт настолько полезным обеим сторонам, что начали соединять свои особые мнения и опыт исследований и обучения, накопленный тремя нашими профессиональными школами.

И эта книга, и более крупный проект «Государственные секретари США» стали результатом нашей совместной работы, но Джим Себениус предложил идею рассказать о теоретическом и практическом переговорном опыте Генри Киссинджера. Он взял на себя большую часть аналитической работы, написал первые

наброски и возглавил то, что выросло в большое и серьезное исследование. Ник и Боб благодарны Джиму за его безграничную веру в эту книгу и руководство нашей совместной деятельностью по извлечению правильных уроков из опыта Киссинджера-переговорщика.

Немного о методологии: обсуждаемые здесь исторические события мы хотели описать возможно вернее, но прежде всего чтобы извлечь полезные рекомендации для эффективных переговоров, не стремясь к исторической точности или к тому, чтобы в политических диспутах оставить за собой последнее слово.

Картина того, что творится в голове у переговорщика, не может не быть субъективной. Чтобы все получилось, мы полагались на разговоры с Генри Киссинджером. Очень важно, как именно он объясняет выбор той или иной переговорной стратегии и тактики: вот почему мы часто цитируем и эти разговоры, и его многочисленные труды. Мы пользовались и его памятными записками, и материалом интервью, особенно тех, которые относятся к переговорам, которые мы анализируем. Нас интересуют рассуждения самого Киссинджера об этом процессе, и поэтому цитаты, которые мы вплетаем в свой текст без всякого выделения, как правило, весьма длинны.

Любые воспоминания и записи постфактум неизбежно меняют восприятие более ранних событий и могут трактовать их в свою пользу; поэтому мы искали независимые, а иногда и противоречащие друг другу источники, что видно по библиографии и многочисленным примечаниям к книге. Среди них множество первичных источников: документы, беседы, превосходные интерпретирующие обзоры Цифрового архива национальной безопасности (в особенности бесценный сборник «Телефонные разговоры Киссинджера: дословная запись американской дипломатии 1969–1977 гг.» (The Kissinger Telephone Conversations: A Verbatim Record of U.S. Diplomacy, 1969–1977), Ассоциация теоретической и практической дипломатии (Association for Diplomatic Studies and Training), президентские библиотеки Никсона и Форда, ис-