

ЧАСТЬ I
ЛИЧНОСТНЫЙ СТИЛЬ
В ФОКУСЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ:
ПРОФЕССИОНАЛИЗМ
ИЛИ ОБАЯНИЕ ТАЛАНТА?



Глава 1. МАТРИЦА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Самая главная формула успеха —
знание, как обращаться с людьми.

Теодор Рузвельт

Проблема эффективности личностного стиля волнует каждого профессионального участника переговоров. Какие личностные качества способны помочь добиться успеха? Существует ли особый талант переговорщика, некий личный дар — залог эффективности? Или все решает мастерство, высокий профессионализм, который шлифуется практикой, а значит, эффективность приходит с опытом? Сравнивая личностные стили выдающихся переговорщиков прошлого и настоящего, мы попытаемся ответить на эти вопросы. Но для начала нужно понять, что такое личностный стиль переговорщика и какие важнейшие личностные качества определяют его эффективность.

Поведение участника переговоров глубоко индивидуально: присущие ему манера общения и способы подачи позиции, стилистика речи и особенности риторики в дискуссиях, излюбленные тактические приемы и способы ухода — все это в целом дает возможность составить представление о личностных особенностях его стиля. Опытные дипломаты внимательно фиксируют нюансы личностного стиля партнера по переговорам, стараясь на вербальном и невербальном уровнях подметить наиболее важные черты. Таким образом, личностный стиль ведения переговоров складывается из оригинальных индивидуально-психологических и профессиональных характеристик переговорщика.

Многие политические деятели остались в истории благодаря ярким особенностям личностных стилей ведения переговоров. Это и непревзойденный мастер переговорной интриги Талейран («Разделяй и властвуй!»), и нарочито, до грубости прямолинейный, способный нанести «удар в лицо» Уинстон Черчилль («Если вы хотите достичь цели, не старайтесь быть деликатным или умным. Пользуйтесь грубыми приемами. Бейте по цели сразу. Вернитесь и ударьте снова. Затем ударьте еще — сильнейшим ударом сплеча»), и мастер переговорных парадоксов Лев Троцкий («Ни мира, ни войны, армию распустить!»), и изматывающий оппонентов своей безукоризненной профессиональной педантичностью Андрей Громыко (Господин «Нет»).

Визитной карточкой личностного стиля Владимира Путина как переговорщика стал знаменитый асимметричный ответ оппонентам, который неизменно оказывается предметом бурных обсуждений в политических кругах. Накануне 2017 г. президент в очередной раз использовал этот эффектный ход в российско-американских отношениях, отказавшись от симметричного ответа на высылку из США 35 российских дипломатов, которых американцы обвинили в причастности к кибератакам в США. Глава МИД России Сергей Лавров предложил президенту в качестве ответной меры выслать 35 американских дипломатов. Однако вместо этого Владимир Путин распространил заявление, в котором подчеркнул, что Россия не будет опускаться до уровня «кухонной» дипломатии и отвечать на акт «предсказуемой агрессии людей, которым через три недели уходить», и даже пригласил американских дипломатов с семьями... на новогоднюю елку в Кремль.

Многие аналитики справедливо рассматривают этот ход как проявление высокой политической культуры российского лидера, способного подняться над политической суетой и проводить самостоятельную линию, не втягиваясь в навязываемую партнерами конфронтацию. Одновременно нестандартный жест Путина стал косвенным ударом по уходящей администрации Барака Обамы, наглядно продемонстрировав, что с точки зрения Москвы тот оказался «хромой уткой», настолько незначительной, что недостоин даже ответа. Кроме того, асимметричный подход Пути-

на предполагает еще и проверку политической позиции нового американского президента Дональда Трампа, который объявил, что будет пересматривать большинство направлений политики предыдущей администрации, в том числе и российское¹.

Особенно сложными и оригинальными предстают личные стили ведения переговоров восточных политиков, поскольку на них неизменно накладывают отпечаток вековые традиции переговорной культуры Востока. Социокультурные барьеры создают сложный фон для процесса интерпретации и зачастую искажают восприятие личностного стиля восточных переговорщиков, поэтому их чрезвычайно важно учитывать при научном исследовании.

Так, излюбленной переговорной тактикой премьер-министра Японии Синдзо Абэ является создание когнитивного диссонанса за столом переговоров («быть мягким снаружи и жестким внутри»). Этому во многом способствует мягкий косвенный стиль аргументации, характерный для японской культуры, где старательно избегают прямой конфронтации с партнерами по переговорам, культивируя искусство намека. Искусному воплощению тактики когнитивного диссонанса помогают и личностные качества Синдзо Абэ, аристократа по происхождению и потомственного политика (принадлежащего к известному клану, сыгравшему огромную роль в японской истории). Премьер-министр Японии считается одним из самых элегантных людей своей страны, отличается мягкими манерами, тихим приятным голосом и высокой культурой общения.

В то же время Синдзо Абэ имеет вполне заслуженную политическую репутацию «ястреба», откровенно выступая за милитаризацию страны и пересмотр пацифистских положений конституции; зачастую прибегает к националистической риторике². Говоря о сво-

¹ Русская служба BBC: Почему Путин решил не отвечать на высылку дипломатов? // ИНОСМИ.РУ. URL: <http://inosmi.ru/politic/20161231/238477330.html> (дата обращения: 11.01.2017).

² Многие политики как проявление национализма оценивают книгу Синдзо Абэ «К прекрасной Японии» (2006), некоторые сюжеты из нее вызвали раздражение в Китае и Южной Корее. Подробнее см.: *Молодякова Э. В.* Синдзо Абэ — старый новый премьер-министр Японии (политиче-

их политических принципах, он подчеркивал в одном из интервью: «От своего деда я научился тому, что если речь идет о политике, которую ты считаешь правильной, если это вывод, к которому ты пришел в результате тщательных раздумий, то нужно проводить ее решительно и твердо, а иногда и с опасностью для жизни»¹.

Выразительный контраст между мягкими манерами и твердыми принципами создает вполне естественное стремление подавать свои политические идеи «железной рукой в бархатной перчатке». Синдзо Абэ старается начинать общение на переговорах с интересной и содержательной культурной программы, в спокойной благожелательной атмосфере дружеской доверительной беседы, стремится перейти на «ты» с важными политическими партнерами и найти с ними общий язык, затрагивая в первую очередь наиболее приятные для них культурные темы. И только потом обсуждаются сложные, острые вопросы, по которым Синдзо Абэ стремится ни в чем не уступать, сохраняя самую приятную улыбку на устах.

Именно в таком стиле проходили российско-японские переговоры в декабре 2016 г. в префектуре Ямагути (на малой родине премьера, что является символическим жестом личного гостеприимства). Приветствуя президента Путина, Синдзо Абэ старался сделать акцент на неформальном характере встречи: «Я хочу, чтобы вы наслаждались прекрасной природой, отменной японской кухней, а вечером вы сможете насладиться горячим источником. Когда вы искупаетесь в этом источнике, вся усталость улетит», — пообещал премьер. Если принять во внимание чрезвычайно сложную политическую цель визита президента России (обсуждение мирного договора, который по сложным политическим причинам не был подписан в течение 70 лет!), то такое личное начало особенно ярко характеризует специфику личностного стиля японского премьера.

ский портрет) // Азия и Африка сегодня. 2013. Доступно: <http://naukarus.com/sindzo-abe-staryy-novyy-premier-ministr-yaponii> (дата обращения: 21.12.2016).

¹ Синдзо Абэ: переговоры с Путиным — большой шаг на пути к мирному договору [эксклюзивное интервью Михаилу Гусману] // ТАСС. URL: <http://tass.ru/opinions/interviews/3883488> (дата обращения: 19.12.2016).

Таким образом, личностный стиль — это не только индивидуальный переговорный почерк профессионала, но и символическое выражение его политической культуры, что является важным фактором влияния. Интеллектуальный капитал переговорщика находит свое творческое выражение в его личностном стиле и представляет собой его «визитную карточку». В определенном смысле стиль является выражением сущности человека, его индивидуальности, мировоззрения и политической позиции. Человек — это стиль. В этом смысле личностных стилей бесконечно много: столько, сколько и самих переговорщиков. В личностном стиле мы можем увидеть неповторимый сплав индивидуального таланта, особого личного дара и профессионализма, мастерства, которые неразделимы в каждой личности.

Согласно французскому философу Пьеру Бурдьё любой символический капитал, в том числе символический капитал личностного стиля переговорщика, держится на веровании и послушании и представляет собой «магическое могущество над группой»¹. Для переговорщика данный факт имеет особое значение. Сила, влияние и эффективность его личностного стиля должны быть подкреплены уважением со стороны коллег и оппонентов, признающих его личностные возможности в решении переговорных проблем. Но развитие сетевых информационных структур, появление киберпространства заставило политологов по-новому посмотреть на проблему оценки эффективности личностного стиля переговорщика.

В информационном обществе основным средством господства над культурным пространством является контроль над информационным полем: с его помощью можно управлять мировоззрением и картиной мира целых народов. Символический капитал личностного стиля переговорщика, будучи в чистом виде доверительной ценностью, которая зависит от представлений, мнений, верований, особенно уязвим перед клеветой, подозрениями и обманом. Не случайно в постиндустриальном обществе, когда борьба за общественное мнение в мировых каналах коммуникаций превратилась в главную арену противостояния, символический капи-

¹ См.: Бурдьё П. Практический смысл. СПб., 2001. С. 101.

тал личностного стиля оказался главным объектом информационной агрессии.

В глазах общественности уже не имеет особого значения, как действительно ведет себя политик за столом переговоров, какие использует способы подачи своей позиции, каковы присущие ему особенности риторики и приемы ведения дискуссии, излюбленная тактика и стратегия. Гораздо важнее то, как все это прокомментировали многочисленные политические аналитики и пресс-секретари, какие кадры показали ведущие телеканалы и растиражировали социальные медиа. Так технологии связей с общественностью сделали неотъемлемой частью личностного стиля переговорщика. В результате виртуальный образ личностного стиля любого известного участника переговоров оказался важным каналом влияния, требующим особой подачи и защиты в информационном поле.

Исследование личностных стилей выдающихся переговорщиков с точки зрения их эффективности — необыкновенно увлекательный процесс, который способен многое прояснить в искусстве ведения переговоров. Однако необходимо иметь в виду, что исторические оценки современниками личностных стилей переговорщиков прошлого и настоящего во многом субъективны.

Об этом говорит известный исторический анекдот о Дизраэли и Гладстоне — выдающихся английских дипломатах, которых одна дама решила пригласить на обед, чтобы разрешить спор о том, кто из них самый блестящий оратор и дипломат. После разговора с Гладстоном дама была уверена, что тот — самый умный мужчина в Англии и замечательный оратор. После беседы с Дизраэли дама с удовлетворением отметила, что ему удалось убедить ее в том, что она — самая умная дама в Англии и замечательная собеседница. Разумеется, выбор дамы был в пользу Дизраэли.

Учитывая субъективность оценок, при анализе эффективности личностного стиля переговорщика следует использовать объективные критерии. Современные научные достижения в области политической психологии, политического анализа, риторики, теории аргументации, коммуникативистики и связей с обществен-

ностью дают необходимый междисциплинарный синтез для такого анализа. Исходя из специфики профессиональной деятельности участника переговоров, можно выделить *девять базовых параметров*, которые составят основу анализа личностного стиля переговорщика с точки зрения его эффективности.

1. «Я-концепция», харизматичность, миссия на переговорах: представления переговорщика о самом себе и своей миссии в контексте ориентации на достижительность и успех; способность убеждать и вести за собой других.

2. Мотивации поведения с точки зрения эффективности: потребность в достижении поставленной цели на переговорах; потребность в доминировании при решении проблем; потребность в личном контроле над людьми и событиями; потребность в аффилиации, т.е. принадлежности к референтной группе и получении от нее одобрения (особенно со стороны высших политических инстанций).

3. Рациональность/иррациональность в ходе ситуационного анализа и постановки целей; характерные особенности стратегии и тактики.

4. Эффективность стиля принятия решений.

5. Владение ораторским искусством, риторикой и теорией аргументации.

6. Специфика невербальных коммуникаций и умение их считывать у партнеров.

7. Социокультурные доминанты, оказывающие влияние на поведение; способность преодолевать социокультурные барьеры.

8. Межличностные отношения и технологии связей с общественностью.

9. Поведение в стрессовых ситуациях.

Представленная выше методология *case studies* будет использоваться нами при анализе эффективности личностных стилей ведения переговоров политических лидеров на страницах этой книги.

Глава 2. НЕПОВТОРИМОЕ ОБАЯНИЕ ТАЛАНТА

Талант — это способность воплотить то, что ты осознаешь. Другого определения таланта дать нельзя.

Фрэнсис Скотт Фицджеральд

Талант помогает достичь вершин профессионализма и эффективности в любой сфере деятельности. *Талантом* принято называть блестящие врожденные качества, среди которых ключевое значение имеют выдающиеся способности в сфере профессиональной деятельности, а также обаяние сильной личности и яркий характер. Какие способности необходимы эффективному переговорщику и можно ли провести знак равенства между талантом политика, руководителя и переговорщика?

К сожалению, яркие лидерские качества и талант переговорщика редко соединяются в одной личности. Многие руководители и политические деятели убеждены, что те выдающиеся лидерские качества, которые помогли им сделать карьеру, будут способствовать быстрым успехам и за столом переговоров, но здесь их ждет сильное разочарование...

С самого начала необходимо провести тонкое различие: эффективный личностный стиль политика и эффективный личностный стиль переговорщика существенно разнятся, даже если перед нами один и тот же человек. Различие это неминуемо, поскольку задачи переговорщика и политического лидера часто диаметрально противоположны.

Стихия политика — борьба за власть: политический трибун должен обладать незаурядным личным даром, способностью вдохновлять избирателей, вести за собой массы, провозглашать политические лозунги и низвергать политических оппонентов.

Совсем другая задача у переговорщика, который (в большинстве случаев) должен достичь консенсуса с оппонентом и выработать общее соглашение. Для этого требуются совсем другие качества: терпение, гибкость мышления, находчивость, внимательность, вежливость, умение слушать, уважение к партнеру, скромность, деликатность и такт.

Очевидно, что далеко не все политические лидеры способны стать эффективными переговорщиками: иногда им мешают напористость, чрезмерная властность, стремление диктовать свою волю оппонентам. Не случайно классики теории переговоров считали, что хороший переговорщик должен быть и талантливым актером, уметь преображаться, как хамелеон. Конечно, не все наделены актерскими способностями, но тот, кто владеет даром перевоплощения, обладает и подлинным талантом вести сложные переговоры.

Так, академик Тарле в предисловии к мемуарам Талейрана, французского дипломата, известного своей ловкостью, отмечал, что тот был наделен колоссальным самообладанием в любой политической ситуации на переговорах и редким даром мистификации: «Никто и никогда не обнаруживал такого искусства в сознательном извращении истины, такого умения при этом сохранять величаво-небрежный, незаинтересованный вид, безмятежное спокойствие, свойственное лишь самой непорочной, голубиной чистоте души... Даже те наблюдатели и критики его действий, которые считали его ходячей коллекцией всех пороков, почти никогда не называли его лицемером»¹.

По воспоминаниям современников, Иосиф Сталин был также весьма талантливым актером за столом международных переговоров. Британский министр иностранных дел Энтони Иден в мемуарах писал, как на одной из конференций после Второй миро-

¹ Талейран. Мемуары. Старый режим. Великая революция. Империя. Ре- ставрация / под общ. ред. Е. В. Тарле. М., 1959. С. 5.

вой войны Сталин сочувственно спросил у него: «Ну что, тяжело вам с Молотовым?» и предложил обращаться напрямую к нему, если возникнут затруднения на переговорах, и он действительно находил выход из положения. Несложно предположить, что Сталин использовал заранее продуманную запасную позицию, но на англичанина этот случай произвел сильное впечатление. Считалось, что с Молотовым договориться нельзя, а со Сталиным можно. Принимая важных иностранных гостей, вожь становился чрезвычайно радушным, гостеприимным и любезным, чем очаровывал решительно всех. Лишь немногие иностранные гости понимали, с кем они имеют дело.

Будущий президент Франции генерал Шарль де Голль прилетал в Москву в годы войны, чтобы договориться о совместной борьбе против Германии. На генерала Сталин произвел тягостное впечатление: «Приученный жизнью, полной заговоров, скрывать подлинное выражение своего лица и свои душевные порывы, не поддаваться иллюзиям, жалости, искренности, приученный видеть в каждом человеке препятствие или опасность, он был весь маневр, недоверие и упрямство. Молчал Сталин или говорил, его глаза были опущены, и он непрестанно рисовал карандашом какие-то иероглифы...»¹

Таким образом, талант переговорщика — это особый дар, совсем не схожий с талантом политика-трибуна или блестящего управленца. Не случайно консультанты по переговорам утверждают, что топ-менеджеры — чудовищные переговорщики².

Классики теории переговоров утверждали, что искусный переговорщик должен обладать уникальным набором талантов, среди которых центральное место они отдавали незаурядным интеллектуальным способностям. Признавая участие в переговорах весьма сложной сферой деятельности, классики полагали, что, прежде чем

¹ Приводится по: *Млечин Л. М.* Министры иностранных дел. Романтики и циники. М.: Центрполиграф, 2001. С. 208–209.

² См.: Ингемар Дирикс: Топ-менеджеры — чудовищные переговорщики. URL: <http://www.salesman.ua/news/show/979.html> (дата обращения: 16.06.2012).

за нее взяться, следует серьезно подумать и решить, обладаете ли вы с рождения качествами, необходимыми для преуспевания на этом поприще. Вот список блестящих талантов переговорщика¹:

- наблюдательный и прилежный ум, чуждый забав и фривольных развлечений;
- трезвый рассудок, способный выявлять действительную сущность вещей и вести прямо к цели кратчайшим и наиболее естественным путем, не останавливаясь на малозначимых тонкостях и хитростях, которые, как правило, могут только оттолкнуть тех, с кем переговорщик имеет дело;
- проницательность, которая позволит разгадывать души людей, распознавать малейшие движения их лиц и улавливать иные признаки страстей, скрыть которые не в состоянии даже самый искусный притворщик;
- находчивость, необходимая для устранения неизбежных на этом пути трудностей и обеспечения соблюдения вверенных интересов;
- присутствие духа, позволяющее изобретательно действовать в ответ на неожиданные события и подходящими к случаю способами выпутываться из затруднений;
- уравновешенность, спокойствие и терпение; готовность внимательно слушать собеседника и непременно больше слушать, нежели говорить;
- открытость, приветливость, вежливость и обходительность, непринужденность и вкрадчивость, которые в немалой степени благоприятствуют завоеванию расположения собеседников.

Современные дипломаты также уделяют много внимания талантам переговорщика. Так, Доминик де Вильпен, французский государственный деятель, политик и дипломат, обращает внимание на то, что талант переговорщика должен «примирить непримиримое». По его мнению, дипломату следует «сочетать многочисленные и иногда противоречивые черты характера: терпение и живость, твердость и мягкость, покорность и гордость, уметь

¹ См.: *Кальер Ф. де. О способах ведения переговоров с государями. М., 2000. С. 40–41.*

пользоваться словом и молчанием, доверительностью и тайной, никогда не смешивать компромисс и компрометирование»¹.

Опытные переговорщики утверждают, что для достижения успеха нужно «уметь слушать, мыслить творчески и гибко, справляться с многозадачностью»². Кроме того, хорошие переговорщики обладают креативным подходом. Они не забывают об основной цели, но готовы гибко подходить к ее достижению. Им не мешают жесткие установки, и они не страдают неповоротливостью мышления. И наконец, еще одно важное качество переговорщика — способность работать в многозадачном режиме, вести одновременно несколько мыслительных процессов.

Очевидно, что такие сложные, а порой и откровенно противоречивые способности может творчески соединить в себе только настоящий харизматик.



¹ Цит. по: Дубинин Ю. В. Мастерство переговоров. М., 2010. С. 196—197.

² Макмиллан Дж. Хороший переговорщик мало говорит и много слушает // E-xecutive. URL: http://www.e-xecutive.ru/publications/specialization/article_3880/ (дата обращения: 20.12.2016).

Глава 3. ХАРИЗМА КАК ЛИЧНЫЙ ДАР

Особыми именами, такими как *мана*, *аренда*, иранское *мага* (отсюда — *магия*, главным образом, если не исключительно, обозначались экстраординарные властные силы. Мы даем этим властным силам имя харизмы.

Макс Вебер

Классики теории переговоров были убеждены: чтобы достичь совершенства в искусстве переговоров, следовало бы родиться без единого недостатка с точки зрения как душевных, так и умственных качеств¹. Но самое главное — это присутствие неуловимого обаяния сильной личности, которое в современной политической науке принято называть харизмой.

Термин «харизма», предложенный Максом Вебером, означает экстраординарные качества личности независимо от того, являются ли они реальными, желаемыми или предполагаемыми². Харизму нельзя купить, продать или передать по наследству: она уникальна и нетиражируема. Когда-то в прошлом харизма проявлялась в маниакальных приступах ярости, которые неистовый воин испытывал в битве. Известно, что в Византии в Средние века воинов, одаренных харизмой, считали орудием войны. Харизма шаманов и магов выражалась в приступах мистического экстаза, которым они заражали и подчиняли толпу.

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

² См.: Вебер М. Политика как призвание и профессия // Вебер М. Избранные произведения. М., 1990. С. 646.

Но и в более мягких проявлениях, которые принято называть «обаянием сильной личности», харизма присутствует как некий элемент гипноза, что весьма важно за столом переговоров. Харизматик, подобно гипнотизеру, не имеет нужды лгать, чтобы внушить к себе слепое доверие людей; ему не нужно устрашать, чтобы достигнуть повиновения: он просто очаровывает других.

Георг Гегель отмечал такую особенность харизматического воздействия: «Было бы тщетно сопротивляться этим историческим личностям, ибо они неумолимы в стремлении выполнить свое дело... Ибо дело великого человека обладает такой внутренней и внешней властью над людьми, которой они не могут сопротивляться, даже если видят в ней внешнюю чуждую власть, даже если она противостоит тому, что они считают собственной волей»¹.

Харизматические вожди, подобно магам и шаманам, должны иметь особенную личную историю. Эмоции, страхи и слухи очень многое добавляют к их образу и возводят их авторитет к сверхъестественным источникам. Харизматики легко становятся объектом молвы и легенд, больше говорящих воображению, нежели уму, и рассказывающих об их немислимых и чудесных победах².

Сегодня известные политические лидеры тоже окружены ореолом легенд, слухов и даже мифов, которые охотно тиражируют средства массовой информации. Более того, своей харизмой эти политики часто во многом обязаны именно медиа, которые стараются сделать из них современных героев, акцентируя наиболее яркие черты их характеров и поступков на политической сцене.

Именно харизма как уникальный личный дар во многом предопределяет феномен переговорного стиля политического лидера, продуцирует яркие и оригинальные волевые, эмоциональные, интеллектуальные и коммуникативные качества его личности. Харизма переговорщика должна обладать важной особенностью: в отличие от харизмы политика, с помощью которой он штурмует властные вершины, харизма переговорщика в большей степени направлена на конструктивный диалог, преследует цель убедить и переубедить партнеров.

¹ *Hegel G. W.F. La raison dans l'histoire. Paris, 1979. P. 123.*

² *Московичи С. Машина, творящая богов. М., 1998. С. 295.*

Следовательно, харизма переговорщика — это особый дар коммуникативного таланта, искусства выстраивать отношения в любой, даже самой сложной и конфликтной ситуации, что предполагает умение привлекать на свою сторону, воздействовать силой личного обаяния на партнеров по переговорам.

Во время конфликтных переговорных ситуаций при открытом столкновении ярких харизматиков в процессе коммуникаций выигрывает тот, кто умеет лучше держать удар.

Так, характерна в этом смысле реакция императора Александра I на вспышку гнева Наполеона Бонапарта во время их встречи в Эрфурте. Оба императора имели привычку беседовать между собой, прогуливаясь по залу, обсуждая важные международные дела. Однажды, не добившись от Александра удовлетворяющего его ответа, Наполеон вспылил и, бросив шляпу на пол, начал топтать ее ногами. Александр остановился, пристально посмотрел на французского императора, улыбаясь, и как только заметил, что Наполеон немного успокоился, сказал: «Вы вспыльчивы, а я упрям. Со мной ничего нельзя поделать при помощи гнева. Будем говорить и рассуждать, или я ухожу». При этих словах император Александр взялся за ручку двери и сдержал бы свое слово, если бы Наполеон не бросился вперед, чтобы его остановить. Беседа продолжалась в спокойном тоне, и император Наполеон уступил¹.

Среди харизматических качеств в процессе политических переговоров на первое место нередко выходит сила воли: переговорщики с более высоким уровнем ожиданий и целеустремленности чаще выигрывают, даже имея более слабую переговорную позицию. Российский дипломат Ю. В. Дубинин называет важными составляющими успеха на политических переговорах высокие замыслы и настойчивость в их осуществлении, особенно когда это сочетается с таким первостепеннейшим для переговорщика качеством, как здравый смысл².

¹ См.: *Селянинов О. П.* Дипломатические отношения государств. Принципы, формы и методы. М., 2004. С. 163.

² *Дубинин Ю. В.* Мастерство переговоров. С. 198.

Переговорный процесс часто превращается в состязание воли участников. Каждый шаг оппонента воспринимается как шахматный ход, требующий немедленного ответа, поэтому особенно важным становится умение тонко чувствовать атмосферу переговоров и быстро реагировать на новые обстоятельства. Харизматичность переговорщика при этом проявляется как способность быстро и точно ответить на удар противника.

Андрей Громыко, принимавший участие в подготовке и проведении Потсдамской конференции, вспоминал поведение там Сталина, Трумэна и Черчилля. Известно, что за день до открытия конференции Соединенные Штаты успешно испытали атомную бомбу. Это событие американская и английская делегации решили использовать как фактор неожиданного и сильного давления на руководителя СССР. Когда Сталин после первого заседания конференции направился к выходу, президент США задержал его, сказав: «Я хотел бы сделать конфиденциальное сообщение». Сталин остановился, и тогда Трумэн сообщил: «Соединенные Штаты создали новое оружие большой разрушительной силы, которое мы намерены применить против Японии». Эту информацию Сталин принял к сведению спокойно, не проявив каких-либо эмоций. Американский президент, как стало известно позже, был немало разочарован реакцией советского руководителя. Черчилль с волнением ожидал окончания разговора Трумэна со Сталиным, и, когда их беседа завершилась, английский премьер поспешил спросить президента США: «Ну как?» Тот ответил: «Сталин не задал мне ни одного уточняющего вопроса и ограничился лишь тем, что поблагодарил за информацию». Однако в действительности Сталин незамедлительно прямо из Потсдама дал указание советскому ученому-физику И.В. Курчатову ускорить создание атомной бомбы, что стало мощным импульсом для всего комплекса соответствующих работ в нашей стране¹.

Таким образом, харизма переговорщика должна проявляться в ярких, выдающихся личностных качествах, которые помогают ему добиваться поставленных целей самым эффективным путем.

¹ См.: Громыко А.А. Памятное. Кн. 2. М., 1990. С. 221.

Глава 4. ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Чувства людей гораздо интереснее
их мыслей.

Оскар Уайльд

Эффективность переговорщика во многом зависит от его умения владеть собой и управлять эмоциональной атмосферой в ходе дискуссии. Опытные участники переговоров всегда обращают внимание на такое важное условие коммуникации, как эмоциональная вовлеченность партнеров в процесс: чем сильнее люди лично заинтересованы в результате переговоров, тем очевидней проявляются их внутренние установки и убеждения¹.

Поскольку эмоциональный статус личности в значительной мере характеризуется умением подчинять собственные эмоции достижению поставленной цели, что выражается в понятии *эмоциональная зрелость*, то становится понятно, почему внешнее проявление эмоций несвойственно дипломатам высокого уровня.

Об этом, например, в своих мемуарах писал Черчилль, вспоминая личностный стиль ведения переговоров Молотова: «Это был человек выдающихся способностей и хладнокровной беспощадности. Я никогда не встречал человека, который больше бы соответствовал современному представлению о роботе. И при всем этом он был, видимо, толковый и остро отточенный дипломат. Щекотливые, испытующие, затруднительные разговоры проводи-

¹ См.: *Егорова Е. В.* Игры в солдатики. Политическая психология президентов. М., 2003. С. 14–16.

лись с совершенной выдержкой, непроницаемостью и вежливой официальной корректностью. Ни разу не обнаружилась какая-нибудь щель. Ни разу не была допущена ненужная полуоткровенность... Его улыбка, дышавшая сибирским холодом, его тщательно взвешенные и часто мудрые слова, его любезные манеры делали из него идеального выразителя советской политики...»¹

Психологами используется термин «эмоциональный интеллект», который весьма важен для оценки личностных качеств переговорщика. *Эмоциональный интеллект* (ЭИ) означает группу ментальных способностей, которые направлены на осознание и понимание собственных эмоций и эмоций окружающих². Обозначение EQ — *emotional quotient* (т. е. *коэффициент эмоциональности*, по аналогии с IQ — *коэффициентом интеллекта*) ввел в 1985 г. клинический физиолог Рувен Бар-Он. В 1990 г. Джон Мейер и Питер Саловей предложили понятие «эмоциональный интеллект». Эти ученые вместе с Дэниэлом Гоулманом, чье имя наиболее известно в нашей стране, составляют тройку лидеров в исследованиях эмоционального интеллекта. Согласно Мейеру и Саловею эмоциональный интеллект включает способности трех типов:

- 1) идентификация и выражение эмоций;
- 2) регуляция эмоций;
- 3) использование эмоциональной информации в мышлении и деятельности.

Следовательно, регуляция эмоциональной сферы на переговорах предполагает управление как своими, так и чужими эмоциями, поэтому эмоциональный интеллект означает также самоконтроль, рвение и настойчивость, энтузиазм и социальные навыки, а кроме того, умение мотивировать свои действия³. Другими словами, эмоциональный интеллект — это то, что позволяет личности наилучшим образом использовать свои интеллектуальные способности: чем выше уровень эмоционального интеллекта, тем реже человек

¹ Цит. по: Млечин Л. М. Министры иностранных дел. С. 207—209.

² См.: Mayer J. D., Salovey P. Emotional Intelligence. Baywood Publishing Co. Inc., 1990. P. 15.

³ См.: Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. М., 2009. С. 50.

попадает на переговорах в ситуации, когда эмоции берут верх над разумом.

Согласно исследованиям Гарвардского университета до 85% успешности лидера может составлять эмоциональный интеллект¹. Способности, входящие в структуру ЭИ, направлены как на личные эмоции переговорщика, выражающиеся в его вербальных и невербальных коммуникациях, так и на эмоции партнеров по переговорам, что находит выражение в восприятии оппонента и эмпатии (сопереживании). Так что опытный переговорщик всегда ищет подход к эмоционально чувствительным для оппонента темам.

Советский посол Иван Майский, долгое время работавший в Великобритании во время Второй мировой войны, широко использовал этот психологический прием в своей профессиональной деятельности. Ему часто приходилось сталкиваться с известными английскими политиками и дипломатами, предвзято относившимися к представителям Советской России. Чтобы найти ключ к взаимопониманию с негативно настроенными оппонентами, послу часто приходилось искать эмоционально значимые для партнеров темы, способные повлиять на их оценку в положительном ключе.

Именно так Майский сумел установить хорошие рабочие отношения с Невиллом Чемберленом, который в то время занимал пост министра финансов. Отправляясь к Чемберлену, посол долго размышлял, как найти хотя бы маленькую брешь в весьма толстой антисоветской броне оппонента, который отличался упрямым характером, сухостью, прямолинейностью и откровенной враждебностью к Советскому Союзу. Все эти обстоятельства крайне затрудняли задачу советского дипломата. Однако найти общий язык с Чемберленом было необходимо, ибо министр финансов должен был играть существенную роль в предстоящих переговорах о новом торговом соглашении. Тщательно изучив биографию оппонента, советский посол решил, что в беседе с английским министром целесообразнее всего будет апеллировать к двум эмоционально чувствительным для Чемберлена моментам: к тор-

¹ См.: *Cooper R. K., Sawaf A. Executive EQ: Emotional intelligence in leaders and organizations*. N.Y., 1997.