

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

ИСКУССТВО ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ



Глава 1. ПЕРЕГОВОРЫ КАК РАЦИОНАЛЬНЫЙ ДИСКУРС И ИСКУССТВО КОМПРОМИССА

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

Франсуа де Кальер

Стремление поддерживать деловые контакты с иностранными партнерами, желание найти взаимовыгодные решения проблем, разрешить возможные конфликты и недопонимания, расширить поле своих политических или деловых контактов и выйти на новые международные орбиты, — все это неизбежно приводит политиков и бизнесменов на путь международных переговоров. Сегодня переговоры принято рассматривать как часть стратегии связей с общественностью, что предполагает расширение информационного поля вокруг предмета переговоров, стремление сформировать и продвигать положительный имидж своей организации (института, государства), привлекая к ним внимание общественности, а значит — потенциальных партнеров и клиентов.

Интересно, что этимология слова «переговоры» восходит к латинскому *negotium*: *nes, ni* — «нет» и *otium* — «досуг», что говорит об изначальном родстве этого понятия с торговлей и деятельностью коммерсантов. Действительно, испокон века торговцы, коммерсанты вели переговоры с клиентами и партнерами по поводу своих дел, что было отличительной особенностью этой профессии.

Специфика международных переговоров неразрывно связана с понятиями власти, права и силы. Никколо Макиавелли и Карл фон Клаузевиц видели в переговорах такое же средство для завоевания власти и могущества, как и война. Для них политика

и дипломатия во время переговоров были всего лишь «продолжением войны иными средствами»¹.

В наши дни международные переговоры в бизнесе и политике направлены на решение рациональных и прагматических задач и преследуют прежде всего материальные интересы, однако в них заложен далеко не простой психологический контекст: переговоры часто наполнены кипением страстей, переплетением хитроумных интриг, столкновением характеров, эмоций и амбиций. В классическом труде о переговорах Антуана Пеке сложный психологический контекст переговоров отмечен особо: «Мы хотим понравиться одному и вызвать робость у другого... Мы желаем оказать услугу приятелю или навредить врагу, мы внушаем кому-то надежды, чтобы с меньшими затруднениями получить у него то, что нам нужно... Наконец, мы желаем узнать слабости людей, чтобы определить, как следует общаться с ними...»².

А. Пеке был убежден: для того чтобы достичь совершенства в искусстве переговоров, следовало бы родиться без единого недостатка с точки зрения как душевных, так и умственных качеств. И поскольку такое совершенство человеку недоступно, он призывал переговорщиков непрестанно учиться, совершенствоваться в теории и практике переговорного процесса. Таким образом, переговоры можно рассматривать как науку и искусство достижения соглашений в процессе коммуникаций.

Международные переговоры — это организованный процесс межличностного взаимодействия иностранных партнеров, ориентированный на разрешение конфликтов или развитие сотрудничества и предполагающий совместное принятие определенного решения, имеющего международное значение.

Являясь наукой, теория международных переговоров должна дать ответы на весьма сложные вопросы: как верно интерпрети-

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

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

ровать позицию партнеров по переговорам, принадлежащих к разным культурам, в конфликтной ситуации? Как добиться того, чтобы иностранные партнеры поняли вас правильно? Каким образом прийти к общему соглашению, если ни одна сторона не хочет поступиться своими деловыми интересами? Сегодня теоретики разных направлений предлагают весьма противоречивые ответы на эти вопросы. Но все согласны с тем, что переговоры — это особый вид взаимодействия между людьми, которому можно и нужно обучаться. Однако искусство овладения переговорными стратегиями приходит только на практике, и в этом случае, как всегда, прав великий Гете: «Суха теория, мой друг, а древо жизни пышно зеленеет».

И все-таки, если говорить о международных переговорах как об искусстве, нельзя не заметить, что это в первую очередь — «искусство возможного»: оно балансирует на тонкой нити между «убедить» и «победить», что всегда связано с определенным риском. И с этой точки зрения специфика переговоров наиболее полно открывается в теории игр. Участие в переговорной игре, как и в любой другой, имеет смысл лишь постольку, поскольку ее результаты не предопределены и, следовательно, каждый из игроков имеет свой шанс. Поэтому переговоры — это форма рискованной деятельности, в ходе которой участники оспаривают друг у друга возможность определять характер будущих деловых соглашений. Решающим здесь является принцип неопределенности, отраженный в понятии риска, и искусство опытного переговорщика состоит в максимальном уменьшении этого риска.

Если рассматривать международные переговоры как «искусство компромисса», то важно обратить внимание на приемы тонкого лавирования и маневра, на искусство толерантности (терпимости), что особенно важно при кросскультурных коммуникациях. Каждому переговорщику для претворения задуманных идей в жизнь необходимы тонкая интуиция и высокое мастерство, знание особенностей культурных традиций партнеров по переговорам. В одном из первых трудов по теории переговоров Франсуа де Кальера справедливо подчеркивается: «Переговоры, искусно

или дурно проведенные, идут на пользу или наносят вред делам общим и большому числу дел частных и имеют большее влияние на поведение людей, чем все изобретенные ими законы»¹.

Несомненно, международными переговорами руководит «двуликий бог Янус» — ведь в них неразрывно слились такие противоположные начала, как пламя борьбы и лед холодного расчета, свобода творчества и жесткий реализм необходимости, прозрачный рационализм аналитики и мистическая иррациональность интуиции. Но именно эта борьба противоположных начал и делает международные переговоры необыкновенно увлекательной сферой человеческой практики.

Если же подойти к международным переговорам с позиций науки, то необходимо прежде всего отделить эту форму деловых коммуникаций от других взаимодействий в сфере политики и бизнеса. Сравнивая переговоры с другими деловыми практиками — консультациями, совещаниями, деловыми встречами, можно заметить, что переговоры отличает выраженный процессуальный аспект. Переговоры как процесс представляют собой целостное единство содержания (предмет переговоров), процесса общения и определенных процессуальных процедур, несмотря на различия национальных культур их участников. Процессуальный аспект переговоров — это регламент, повестка дня, порядок обсуждения, то есть соглашение участников о правилах ведения переговоров.

От других видов общения переговоры также отличает наличие общей проблемы у договаривающихся сторон, которую необходимо решить совместными усилиями. Направленность на совместное решение проблемы одновременно является и главной функцией переговоров, а ее реализация зависит от степени заинтересованности участников в поиске взаимоприемлемого решения.

Современные исследователи в своих определениях переговоров делают акценты на разные стороны переговорного процес-

¹ Кальер Ф. де. О способах ведения переговоров с государями. М., 2000. С. 39.

са. Например, известные американские политологи Р. Фишер и У. Юри видят в переговорах прежде всего стремление к консенсусу: для них это совокупность практик, которые позволяют мирно сочетать антагонистические интересы, «метод достижения соглашения на дружеской основе, без поражения сторон»¹. С ними согласен известный европейский бизнес-консультант Фил Бэбьюли: «Переговоры — это путь к взаимовыгодным решениям и согласование последовательности общих будущих действий»².

К. Селлих и С.С. Джейн обращают внимание на сложный психологический контекст международных переговоров: «Переговоры — ситуация взаимозависимости, поскольку в ней один участник переговоров оказывает влияние на другого, и наоборот»³. Действительно, любые переговоры — это прежде всего сложная межличностная коммуникация, предполагающая использование риторики, аргументации, различных психологических уловок и манипуляций.

Французский ученый К. Дюпон описывает переговоры как «активизированный конфликт интересов»⁴, что позволяет рассматривать переговорный процесс в качестве попытки разрешения конфликта сторон с помощью обсуждений, дискуссий и выработки взаимоприемлемых компромиссных соглашений.

Французский исследователь Лионель Белланже подчеркивает плодотворность интегративного подхода к переговорам, объединяющего четыре различные перспективы. Согласно интегративному подходу, переговоры — это:

- «шарада», в которой каждый из участников стремится разгадать часто почти определенное ситуацией решение и самих действующих лиц;

¹ Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения. М., 1990. С. 15.

² Бэбьюли Ф. Переговоры: мастер-класс. М., 2005. С. 204.

³ Селлих К., Джейн С. С. Переговоры в международном бизнесе. М., 2004. С. 17.

⁴ Dupont C. La negociation, conduite, théorie, applications. P., 1982.

- «искусство», состоящее, в частности, в ловкости установления отношений, в которых переговоры являются скорее маркером начала, чем конца;
- «торговля» в процессе выделения ресурсов;
- познавательный процесс и последовательное обучение¹.

Таким образом, в современной науке развивается множество подходов к переговорам, которые взаимно дополняют друг друга.

Международные переговоры можно классифицировать по целям, задачам, количеству участвующих сторон, степени открытости и сложности. Наиболее распространенной является типология международных политических переговоров по уровню представленных участников:

- **переговоры на высшем уровне:** главы государств и правительств;
- **переговоры на высоком уровне:** министры иностранных дел (или министры других ведомств);
- **переговоры в рабочем порядке:** первые лица не задействованы, например между представителями политических партий и организаций.

Международные переговоры на высоком и высшем уровнях имеют особое значение в международных отношениях, поскольку позволяют решить самые сложные и актуальные международные проблемы, приняв принципиальные, а иногда и судьбоносные решения, что позволяет серьезно изменить политическую ситуацию. При этом на переговорах этого уровня договоренности скрепляются подписями высших должностных лиц государств, что призвано обеспечивать дополнительные гарантии выполнения результатов принятых договоренностей.

В наиболее сложных ситуациях возможно посредничество на высшем уровне, благодаря чему разрешаются особо трудные конфликты. Например, регулярно возобновляющиеся с 2003 г. поэтапные шестисторонние переговоры по ядерной программе

¹ Белланже Л. Переговоры. СПб., 2003. С. 17.

Северной Кореи, где участвуют Россия, Китай, Япония, США и Южная Корея: в конфликте двух государств остальные страны выполняют роль посредников, призванных способствовать урегулированию конфликта.

Международные переговоры на высоком и высшем уровнях могут иметь различные формы: регулярные встречи (например, такие как «большая восьмерка» двусторонние и многосторонние саммиты, переговоры во время празднеств (например, на празднованиях 60-летия окончания Второй мировой войны в России в 2005 г.) или похорон. Заметим, что поводы проведения торжественных международных празднеств и похорон часто дают возможность неформального обсуждения проблем с теми лидерами, встречи с которыми в других обстоятельствах затруднены по сложным политическим причинам.

Сегодня одним из самых влиятельных международных политических клубов является «большая двадцатка» (G20). В 2013 г. Россия впервые председательствовала в «большой двадцатке», что свидетельствует о возрастании роли нашей страны в мировой политике. Известно, что во время подобных саммитов не принимается окончательных решений, но обсуждаются наиболее важные проблемы мировой политики и вырабатывается общее мнение относительно их решения. Основным документом саммита является коммюнике — совместное итоговое заявление, которое оглашается на заключительной встрече.

Еще одна известная типология международных переговоров основана на числе участников. В результате выделяют:

- ***двусторонние переговоры;***
- ***многосторонние переговоры.***

Организационная структура многосторонних переговоров намного сложнее, чем двусторонних: она предполагает больше встреч и обсуждений, иногда необходимо привлечение независимых экспертов. При этом многосторонние переговоры (особенно на международном уровне) требуют особого внимания к выработке регламента и процедур их проведения, в частности, реше-

ния вопросов о рабочем языке переговоров, компетенции председателя, порядке предоставления слова, участии в дискуссии, внесении предложений, порядке принятия решений, публичном или закрытом характере заседаний и пр.

Различают основные цели и задачи международных переговоров. Международные переговоры могут быть направлены на:

- установление и развитие международных отношений;
- урегулирование возникшего конфликта;
- достижение и подписание соглашения;
- обмен информацией и выяснение позиций сторон;
- манипулятивные цели, призванные повлиять на мировое общественное мнение, маскируя истинные намерения (часто такие переговоры ведутся перед началом военных действий, чтобы усыпить бдительность противников).

Среди других типологий переговоров отметим разделение на **прямые и непрямые переговоры, открытые и конфиденциальные, стандартные и нестандартные.**

Непрямые переговоры могут проходить с помощью посредников, когда непосредственная встреча заинтересованных сторон затруднена по каким-то причинам. О **конфиденциальных** переговорах обычно вообще ничего не сообщается в открытой печати. **Стандартными** принято называть переговоры в условиях известной деловой или политической ситуации, когда достаточно прозрачны основные обстоятельства и правила игры, принципы аргументации. Напротив, в новой ситуации на рынке или в мире политики, когда действия и принципы еще не определены, переговоры принято называть **нестандартными**.

В любом случае, вести переговоры — значит принимать и ценить политические и деловые отношения в их взаимозависимости, избегая атмосферы враждебности и конфликтов. Не случайно все серьезные события в мире политики и бизнеса были подготовлены с помощью переговоров. А если вам порой кажется, что это не так — значит, переговоры были строго конфиденциальными.

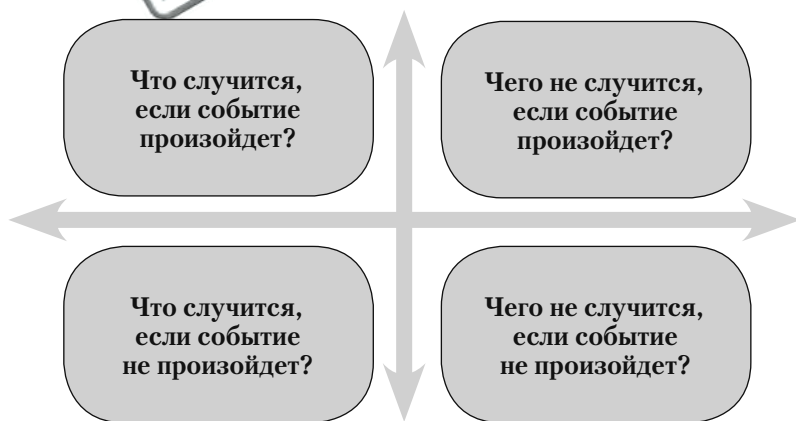
Контрольные вопросы

1. В чем специфика международных переговоров как особой формы коммуникации?
2. Почему переговоры – это прежде всего искусство компромисса?
3. Каковы основные причины, ведущие деловых людей за стол переговоров?
4. Когда переговоры нецелесообразны?
5. Какой подход к определению международных переговоров вам кажется наиболее конструктивным?
6. Какие типологии переговоров кажутся вам наиболее важными?
7. В чем специфика нестандартных переговоров?

ПРАКТИКУМ: ТЕСТЫ И ТРЕНИНГИ

Тест: «Подумайте, действительно ли вам нужно проводить переговоры?»

Ответить на этот вопрос вам поможет метод *картезианских квадратов* – логический метод анализа информации с помощью выявления значимых для принятия решения критериев.



В процессе заполнения в каждом квадрате может отразиться какая-то новая дополнительная информация. Таким образом вы уже решаете другую задачу: определение приоритетности критериев по принципу «что важнее?». Следующий этап — ранжирование. Внутри каждого квадрата распределите критерии по весомости: какой из них на первом месте, какой — на втором, какой — на третьем и т. д. Как правило, после такой расстановки все четыре квадрата делаются более или менее похожими: в них остаются только те факты, на которые можно будет смело опираться при принятии решения. При этом выбор будет уже не просто арифметической суммой «плюсов» и «минусов»: в списке может оказаться всего один плюс, но очень значимый.

Итак, возьмите ручку, разделите лист бумаги на четыре части и в каждый квадрат впишите вопрос, располагая их в порядке убывания значимости:

- Что произойдет, если ваша фирма примет участие в переговорах?
- Что произойдет, если ваша фирма откажется участвовать в переговорах?
- Чего не произойдет, если ваша фирма примет участие в переговорах?
- Чего не произойдет, если ваша фирма откажется участвовать в переговорах?

Глава 2. ИМИДЖ «ИСКУСНОГО ПЕРЕГОВОРЩИКА»: КАКИЕ КАЧЕСТВА ПОЗВОЛЯЮТ ДОСТИЧЬ ВЕРШИН МАСТЕРСТВА

Как бы благосклонна ни была к нам природа, ее щедроты надо бы подкреплять следованием известным образцам; приобретенные таким образом навыки вкупе с природными дарованиями являются залогом превосходства, а добившиеся его люди прославляют свой век и непременно заслуживают уважение потомства.

Антуан Пеке

И классические работы по теории переговоров, и современные исследования в этой области во многом направлены на составление портрета «искусного переговорщика», перечисление наиболее важных качеств, позволяющих достичь вершин мастерства в проведении переговоров. При этом рекомендации «отцов-основателей» переговорной науки — Антуана Пеке и Франсуа де Кальера, служивших послами и советниками при дворах европейских государей, — и советы таких «акул» современного «пиара», как Сэм Блэк и Фил Бэгьюли, во многом совпадают, хотя каждый портрет несет на себе определенные черты исторической эпохи, его породившей. Искусство человеческого общения совершенствовалось веками, и каждая эпоха открывала новые грани переговорного мастерства, новые секреты успеха.

Многие исследователи, пытаясь нарисовать свой портрет «искусного переговорщика», делали определенный акцент на некоторые профессиональные качества, считая их ведущими. Именно по этому принципу доминанты профессионального мастерства можно составить классификацию таких портретов: «блестящий интеллектуал», «дипломат с безупречной репутацией», «уверенный в себе высокопрофессиональный технолог», «тонкий психолог», «искусный интерпретатор», «эффективный коммуникатор».

Эта историческая галерея портретов, наверное, наиболее точно подскажет нам ответ на вопрос: с помощью каких качеств можно достичь вершин мастерства в искусстве переговоров? Но не стоит пытаться выбрать самый лучший портрет: человеческое общение многогранно, и в каждой конкретной переговорной ситуации на помощь вам могут прийти весьма разные профессиональные качества. Именно поэтому важно рассмотреть все портреты «искусных переговорщиков»: от классических до самых современных.

2.1. Франсуа де Кальер: «блестящий интеллеktуал»

Французский дипломат и писатель **Франсуа де Кальер (1645–1717 гг.)** был чрезвычайным и полномочным послом Франции в период правления «короля солнца» Людовика XIV, когда французский абсолютизм достиг своего расцвета и могущества. Обладая не только дипломатическими талантами, но и литературными способностями, он написал несколько книг, наибольшую известность среди которых приобрел трактат «О способах ведения переговоров с государями», в котором обобщен многолетний дипломатический опыт автора.

Несмотря на то, что книга Франсуа де Кальера является памятником своей эпохи, размышления автора о том, какие качества позволяют переговорщику достичь вершин мастерства, во многом не утратили своего значения и в наши дни. Именно этому вопросу посвящена большая часть его трактата, написанного живым литературным языком с присущим французам искрометным «галльским юмором».

Согласно де Кальеру, искусный переговорщик должен обладать целым набором весьма выдающихся качеств, где ведущую роль играют блестящие интеллектуальные способности. Признавая ведение переговоров весьма сложной сферой деятельности,

он полагал, что прежде чем за нее взяться, следует серьезно подумать: обладаете ли вы с рождения качествами, необходимыми для преуспевания на этом поприще. Этими качествами являются:

- 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 человек имеет дело;
- проницательность, которая позволит разгадывать души людей и распознавать малейшие движения их лиц и улавливать иные признаки их страстей, скрыть которые не в состоянии даже самый искусный притворщик;
- находчивость, необходимая для устранения встречающихся 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, неременная готовность внимательно слушать собеседника: непременно больше слушать, нежели говорить;
- открытость, приветливость, вежливость и обходительность, непринужденность и вкрадчивость, которые в немалой степени благоприятствуют завоеванию расположения собеседников¹.

При этом одним из главных качеств искусного переговорщика де Кальер справедливо считал умение слушать внимательно и вдумчиво то, что ему хотят сказать, и точно и кстати отвечать на предложения, не спеша при этом объявить обо всем, что он

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

знает и чего желает. О предмете переговоров необходимо сообщать ровно столько, сколько необходимо для определения положения, сообразуя свою речь и поведение с тем, что выясняется, когда получаешь ответ на свои вопросы, а также по мимике, по тону и виду, с которыми к вам обращаются оппоненты, и учитывая все прочие обстоятельства, способные помочь проникнуть в мысли и распознать намерения партнеров по переговорам. Изучив их умонастроение и устремления, состояние их дел, их страсти и интересы, искусный переговорщик может применить все эти знания для того, чтобы постепенно подвести партнеров к цели, намеченной им самим.

Именно поэтому, по де Кальеру, ***великий секрет искусства вести переговоры состоит в умении по капле наполнять умы своих партнеров теми идеями, в которые они должны уверовать, как того требует ваш интерес.***

Действительно, многие люди никогда не согласились бы принять участие в предприятии, какие бы выгоды оно им ни сулило, если бы им заранее описали весь его масштаб и все последствия. Однако они позволяют себя вовлечь в такие дела, если это происходит постепенно, ибо за первым шагом неизбежно следует второй, а за ним и все остальные.

Поскольку в делах нередко бывают препятствия, которые заключаются в необходимости учета зачастую противоположных интересов разных сторон, искусный переговорщик должен проявить ловкость, дабы уменьшить и устранить таковые затруднения, причем не только средствами, подсказанными ему просвещенным разумом, но также используя гибкость и мягкость своего характера, позволяющие приспособиться к страстям и даже прихотям и предубеждениям тех, с кем ведутся переговоры. Человек сложный, с жестким и строптивым нравом, умножает встречающиеся в делах трудности резкостью, которая раздражает и отталкивает людей; он часто придает значение пустякам и малообоснованным претензиям, из которых создает себе преграды, мешающие ему в течение всего хода переговоров.

Таким образом, искусство ведения переговоров предполагает среди прочего умение взяться за дело, предусмотрев самый простой способ его осуществления, о чем Эпиктет выразился следующим образом: всякая вещь имеет две ручки, за одну из них ее нести легко, за другую же тяжело; не берись за неудобную ручку, иначе ты не сможешь ни взять вещь, ни нести ее, но подходи к ней с правильной стороны, и ты понесешь ее без труда. По мнению де Кальера, самый верный способ взяться за правильную ручку — это сделать так, чтобы лица, с которыми ведутся переговоры, находили свой интерес в сделанных им предложениях. Причем убеждать партнеров следует не только при помощи справедливых доводов, но также и приятных манер, выказывая снисхождение к их мнениям в случаях, когда эти мнения не противоречат по существу намеченной цели; это незаметно заставляет их проявлять такое же снисхождение в других делах, зачастую несколько более важных.

Весьма редко на переговорах встречаются партнеры, готовые признать, что они не правы или совершили ошибку, и полностью отказаться от своего мнения, согласившись с мнением других. Но многие партнеры в состоянии отказаться от некоторых своих убеждений, когда с ними соглашаются в другом, что достигается при помощи тактичного обращения, способного побудить их оставить свои предубеждения. Для этого необходимо обладать искусством приводить им доводы, которые могут оправдать их прежние поступки или мысли, дабы польстить их самолюбию, а затем представить более сильные доводы, основанные на их интересах, чтобы заставить их изменить свое мнение и поведение.

Необходимо также в процессе переговоров избегать по возможности любых острых споров и проявлений упрямства в отношениях с партнерами, приводя им свои доводы без излишней горячности и без стремления всегда иметь последнее слово. Если же станет заметно, что ваши партнеры до некоторой степени утратили самообладание и хорошее расположение духа, благоразумие требует переменить тему, оставив обсуждение прежней до более благоприятного момента, когда изменятся обстоя-

тельства дела, их умонастроение и состояние, которые не всегда одинаковы по причине неуравновешенности и свойственного людям непостоянства.

Таким образом, искусный переговорщик де Кальера — человек приятный, с разумом чистым и просвещенным, владеющий искусством преподносить самые великие дела как нетрудные и выгодные заинтересованным сторонам и умеющий делать это легко и с осторожностью¹.

Искусный переговорщик, кроме того, должен старательно избегать соблазна из соображений глупого тщеславия представить себя как человека хитрого и ловкого, дабы не вызвать недоверия в умах партнеров по переговорам. Напротив, ему следует стараться убедить их в чистосердечии, искренности, честности и чистоте своих намерений, чтобы согласовать вверенные ему интересы с интересами партнеров: этому надлежит быть подлинной и основной целью переговоров.

Искусному переговорщику следует избегать показной демонстрации собственных талантов и высказывания непререкаемых суждений; это вызовет по отношению к нему лишь отвращение и зависть, если он по-настоящему искусен, и выставит его в смешном свете, если он приписывает себе больше, нежели есть на самом деле. Гораздо полезнее для него скрывать часть своих способностей; он должен всегда скромно высказывать свое мнение, подкрепляя его убедительными и вескими доводами и не пренебрегая в то же время доводами других.

Помимо этого, в процессе переговоров для достижения успеха важно проявлять самые разные умения, которые в зависимости от сложившихся обстоятельств могут выходить на первый план или уходить в тень. Франсуа де Кальер полагал, что искусный переговорщик должен совершенствовать следующие таланты и умения:

¹ Кальер Ф. де. О способах ведения переговоров с государями. М., 2000. С. 103–107.

- владеть собой, чтобы подавлять в себе непреодолимое иногда желание высказаться до того, как он взвесил то, что задумал сказать;
- не спешить, чтобы только заранее поразмыслив, давать ответ на сделанные ему предложения;
- проявлять осторожность, по возможности сдерживаясь в споре, чтобы не распалиться в ходе полемики и не выдать в защиту своего мнения важные секреты;
- умение скрывать от своих собеседников, что располагает некоей секретной информацией, демонстрируя за столом переговоров откровенность и доверие, подтверждая это своими поступками, не противоречащими его планам; таким образом он незаметно заставит их проявлять по отношению к себе такое же доверие в делах, часто куда более важных;
- проявлять твердость как разума, так и духа, чтобы непреклонно следовать решению, принятому после тщательного обдумывания, и не изменять своего поведения под влиянием различных мыслей и обстоятельств, ибо колебания и сомнения чрезвычайно пагубны для ведения великих дел; здесь требуется решительный ум, который бы, оценив разнообразные препятствия, сумел сделать свой выбор и твердо его придерживаться;
- проявлять актерские качества, достойно держаться в любых обстоятельствах; не зависеть от своего настроения и своих фантазий, но стараться приспособливаться к настроениям других, дабы, подобно мифическому Протею, всегда быть готовым принять любой облик в зависимости от случая и нужды — быть веселым и любезным с молодыми партнерами по переговорам, которые любят веселье и удовольствия, и быть серьезным с солидными людьми, ибо все его старания должны быть направлены на достижение одной-единственной цели — успеха в выполнении порученных ему дел;

- умение завоевывать благосклонность и уважение дам, поскольку власть женских чар часто простирается так далеко, что способствует принятию важнейших решений, от которых зависят величайшие события (но при этом он не должен связывать своего сердца: ему надлежит помнить, что вечные спутники любви — неосторожность и неблагоразумие и что с того момента, когда он становится заложником прихотей какой-нибудь красавицы, он рискует утратить власть над своими тайнами, как бы разумен он ни был);
- проявлять щедрость и одеваться весьма представительно, выказывая, однако, при этом вкус и разборчивость;
- умение делать подарки, проявляя благоразумие и учтивость, чтобы повысить ценность дара умением его подносить, и производить это так умело, чтобы лица, коим предназначаются подношения, могли бы принимать их благопристойно и безопасно;
- при случае ловко использовать шпионов, ибо ничто не в состоянии столь успешно расстроить важный план, как вовремя выведенный секрет;
- умением извлекать выгоду из всех удачных стечений обстоятельств, каковые могут представиться, и даже стремиться создавать таковые к вящей пользе дела, при необходимости спешно принимать решение на месте, не мешкая, но стараться предвидеть все возможные последствия таких действий, проявляя широту ума¹.

Все эти разносторонние способности может проявить только весьма незаурядный человек, поэтому, с точки зрения Франсуа де Кальера, главным качеством искусного переговорщика является блестящий и острый ум. Не случайно глава его книги, посвященная выбору лиц, посылаемых на переговоры, заканчивается известным историческим анекдотом о встрече великого

¹ Кальер Ф. де. О способах ведения переговоров с государями. М., 2000. С. 41–53.

герцога Тосканского, который был замечательно мудрым и просвещенным государем, и венецианского посла, проезжавшего через Флоренцию на пути в Рим. Герцог пожаловался послу, что Венецианская республика направила к нему в качестве резидента человека дурного воспитания и лишённого здравомыслия. «Меня это не удивляет, — ответил ему посол. — У нас в Венеции полно глупцов». «У нас во Флоренции тоже есть глупцы, — возразил ему великий герцог, — но мы не посылаем их за границу для попечения о наших делах».

2.2. Луи Руссо де Шамуа: «патриот, преданный государственным интересам»

Французский дипломат **Луи Руссо де Шамуа (1645–1711 гг.)** в своей книге «Представление об идеальном посланце» даёт рекомендации желающим получить должность иностранного посланника. Прежде всего, он указывает на необходимость безусловной преданности государственным интересам. Не только для посла, но и для рядового переговорщика это качество является определяющим, поскольку он является представителем своей страны и обязан защищать ее интересы за столом переговоров.

Идеальные качества переговорщика де Шамуа перечисляет в такой последовательности:

- преданность государственным интересам;
- умение опереться на свой богатый жизненный опыт;
- красноречие и умение складно излагать свои мысли на бумаге;
- богатство, хорошее происхождение и прославленное имя;
- честность, порядочность, умение держать слово;
- знание иностранных языков;
- стремление избавиться от предрассудков, свойственных нации (например, французам следует искоренять в себе презрение к иностранцам);