

Ростецька С.І.

## Психологічні прийоми міжнародних переговорів

УДК 341.38

Ростецька С.І.,  
кандидат політичних наук, доцент,  
доцент кафедри політичних наук і права  
Південноукраїнського національного  
педагогічного університету  
імені К. Д. Ушинського

*У статті здійснено аналіз впливу психологічних прийомів на процес ведення та результати міжнародних переговорів.*

**Ключові слова:** *переговори, міжнародні переговори, варварський вплив, маніпуляція, цивілізований вплив, емпатія.*

*В статті проведено аналіз впливання психологічних прийомів на процес ведення і результати міжнародних переговорів.*

**Ключевые слова:** *переговори, международные переговоры, варварское влияние, манипуляция, цивилизованное влияние, эмпатия.*

*The article was the analysis of the impact of psychological factors on the process of international negotiations and the results.*

**Key words:** *negotiation, international negotiation, barbaric influence, manipulation, civilized influence, empathy.*

Ефективність сучасних переговорних комунікацій, у тому числі й міжнародних, багато в чому залежить від здатності враховувати особистісні особливості та психологію партнерів. Відстоюючи власні позиції в переговорах, партнери постійно здійснюють один на одного вплив, у тому числі психологічного характеру. Для цього використовуються такі сигнали:

- вербальні – вплив словом, насамперед змістом того, що говориться;
- паралінгвістичні – тональність висловлювань, особливості вимовляння окремих висловів чи слів;
- невербальні – взаємне просторове розташування партнерів у ході переговорів, зовнішній вигляд, пози, погляди, жести, міміка або демонстративні вчинки, якими супроводжуються висловлювання, інші прийоми, покликані справити на партнера враження, якого прагне домогтися той, хто пускає в хід ці прийоми.

Амплітуда методів психологічного впливу є досить широкою. Дослідники класифікують такі методи на три категорії: варварський вплив, маніпуляцію, цивілізований вплив.

Цивілізований вплив – це вплив, який правильно виконується та водночас є благородним, гідним людини. Він вимагає певного рівня культури, за якої людина стає облагородженою цивілізацією, а не варваром.

Цивілізований психологічний вплив – це вплив насамперед словом, причому вплив відкритий, відкрито адресований до інтелектуальних можливостей людини. Він сприяє розвитку й збереженню справи, політичних відносин, особистісної цілісності учасників. Цивілізований психологічний вплив є вільним від силових та обманних прийомів. Він позбавлений емоційних сплесків, хвилювань і страху, проте й щастя: непередбачуваного, яке тремтить емоціями людського спілкування. У будь-якому разі корисно володіти можливостями цивілізованої взаємодії та застосовувати їх там, де це виправдано [1, с. 67].

О. Сидоренко виокремлює такі види цивілізованого впливу, як аргументація, навіювання, зараження, спонукання імпульсу до наслідування,

формування прихильності, прохання, ігнорування, примус, напад, деструктивна критика [2, с. 115].

Варварський вплив – це вплив, що не відповідає правилам етикету й етичним нормам, прийнятим самим суб'єктом. Під подібною поведінкою розуміється явище агресивності, запальності та інших форм нестриманості й зривів у поведінці щодо партнера з переговорів – усе те, що явно суперечить широко прийнятій етиці ведення переговорів.

Ключовою емоцією та, відповідно, поведінкою у «варварському впливі» є агресія. Однак слід зазначити, що перша й природна реакція нормальної людини на агресію – відповідна агресія. Тому агресія може бути декількох видів, насамперед вона може спрямовуватися на той об'єкт, який цю агресію викликає. У ситуації, коли людина, з якою ведуться переговори, говорить досить грубо, перебиває, будь-яким чином показує свою велич, виникає природна реакція на подібний стиль спілкування – роздратування. На жаль, усе це ні до чого, крім виникнення загострення в переговорах, не приведе, тому у відповідь на агресію люди зазвичай стримують власну агресію, трансформуючи її найчастіше на себе [3, с. 73].

Виглядає подібна ситуація досить просто: людина губиться, починає нервувати, збивається з мови, втрачає контроль над переговорами тощо. А опонент задоволений, оскільки саме на таку реакцію була розрахована агресія. Суть агресивного впливу у веденні переговорів – вивести опонента зі стану врівноваженості, стабільності [4, с. 118].

Варварському нападу слід протистояти завжди, адже відмова від протидії може означати втрату твердої позиції, і ні про які переговори після цього не може бути й мови. Водночас протистояти, реагувати слід, однак без використання аналогічних методів, а коректно, цивілізовано.

Часто в практиці переговорів використовується блеф, що фактично є тим же обманом, коли одна зі сторін, яка бере участь у переговорах, заявляє, що вона домоглася всього, чого хотіла, а насправді цього ще не має. Користуватися таким прийомом варто обережно та лише в тих випадках, коли можна «дотиснути» партнера й добитися від нього

того «дечого», що залишилося незадоволеним, інакше доведеться виконати обіцяне йому.

Прикладом блефу можуть бути розмови про російський газовий проект «Південний потік». Якщо Росія здійснить проект газопроводу «Південний потік», Україна зовсім виявиться «в лещатах». Деякі аналітики називають «Південний потік» блефом, покликаним зірвати конкуруючий проект «Nabucco» та посилити натиск на Україну. Проте нещодавно «Газпром» заявив, що до «Південного потоку» погодилися приєднатися французька «EdF» і німецька «BASF Wintershall».

Варварська поведінка та блеф – досить ризиковані прийоми ведення переговорів. Це шлях до ескалації, а ескалація є небезпечною через її переростання в застосування сили.

Одним із способів виходу з двосторонньої дилеми наростаючих загроз та експлуатованого покороєння психолог Ч. Осгуд запропонував стратегію GRIT. GRIT (скорочення англійської назви Graduated and Reciprocated Initiatives in Tension Reduction (поступові та взаємні ініціативи з ослаблення напруженості)) – це стратегія переривання спірального розвитку конфлікту й переговорів шляхом публічних пропозицій супротивнику відповідати взаємністю на кроки до деескалації. Щоб розірвати спіраль конфлікту, Ч. Осгуд радив одній із залучених сторін почати з мирної ініціативи. Щоб не здатися або дійсно не стати слабшим від такого примирливого руху, Ч. Осгуд пропонував робити перший крок невеликим. Разом із такою ініціативою – початковою мирною пропозицією – сторона-миротворець, яка використовує GRIT, робить публічну заяву про те, що далі буде зроблено більш суттєві кроки з ослаблення напруженості, якщо інша сторона відповідатиме тим же на мирні ініціативи першої. Перевага стратегії GRIT полягає в тому, що супротивники, не викликаючи один одного на більш гостре суперництво, залучаються до все ширшого співробітництва [5, с. 155].

Можна навести такі приклади. Так, Дж. Кеннеді використовував подібну стратегію, щоб зупинити ескалацію конфлікту з СРСР навколо радянських ракет на Кубі. Агресивна суперечка з Радянським Союзом про розміщення його ракет на Кубі вилася у реальну небезпеку ядерної війни. Через вісім місяців після кризи Дж. Кеннеді закликав покласти край конфлікту між США й Радянським Союзом та зробив односторонню пропозицію в галузі роззброєння: США припиняють атмосферні випробування ядерної зброї та не будуть відновлювати їх до тих пір, доки інша сторона не зробить аналогічне випробування. Таким чином він дав радянським лідерам шанс наслідувати його приклад. Через п'ять днів радянський лідер М. Хрущов відгукнувся промовою, у якій вітав пропозицію Дж. Кеннеді та закликав покінчити з нарощуванням ядерних озброєнь. М. Хрущов також підтримав

мирну ініціативу Дж. Кеннеді припиненням виробництва стратегічних бомбардувальників. Місяць по тому дві країни почали переговори; пізніше, того ж літа, підписали конвенцію про ядерні озброєння.

У 1980-і рр. радянський лідер М. Горбачов використовував дуже схожу стратегію, щоб закликати американського президента Р. Рейгана сісти за стіл переговорів. М. Горбачов почав з одностороннього мораторію на випробування ядерної зброї в Радянському Союзі та обіцяв продовжити його, якщо США зроблять те саме. Коли США цього не зробили, М. Горбачов продемонстрував свою рішучість, відновивши ядерні випробування. Однак перший його миролюбний жест було тепло сприйнято американською громадською думкою, тому наступного року М. Горбачов вирішив зробити ще одну спробу, запросивши американських інспекторів перевірити скорочення в озброєннях, зроблені Радянським Союзом. Цього разу він домогся успіху, Р. Рейган погодився підписати договір про скорочення ядерних озброєнь з обох сторін. Політика взаємних поступок М. Горбачова привела до позитивного результату та, можливо, стала приводом до закінчення холодної війни [6].

Стратегія GRIT залучає супротивників у динамічну взаємодію за певною схемою – схемою ескалації миротворчості.

Ще однією категорією психологічного впливу є маніпуляція. Маніпуляція – це прихований вплив, факт якого не має помічатися об'єктом маніпуляції. Г. Шиллер зауважує: «Для досягнення успіху маніпуляція повинна залишатись непомітною. Успіх маніпуляції гарантований, коли маніпульований вірить, що все, що відбувається, є природним і неминучим. Для маніпуляції потрібна фальшива дійсність, у якій її присутність не буде відчуватися» [7]. Коли спроба маніпуляції розкривається, а викриття стає досить відомим, акцію звичайно завершують, оскільки розкритий факт такої спроби завдає маніпулятору значної шкоди. Ще ретельніше приховується головна мета, щоб навіть викриття самого факту спроби маніпуляції не призвело до з'ясування далеких намірів. Тому приховування інформації – обов'язкова ознака, хоча деякі прийоми маніпуляції включають у себе «гранічне саморозкриття», гру в щирість, коли політик «рве на грудях сорочку» і «пускає скупку чоловічу сльозу». Важливою, хоч і не настільки очевидною, є також ознака, що до людей, свідомістю яких маніпулюють, ставляться не як до особистостей, а як до об'єктів, речей особливого роду. Маніпуляція – це частина технології влади, а не вплив на поведінку друга чи партнера.

Відомим є випадок маніпуляції в історії, коли Японія ввела в оману Німеччину, зробивши в ході переговорів двозначний натяк, який помилково, проте саме так, як того хотілося японцям, розтлумачено самими німцями. Це сталося в серпні

1914 р., коли Росія, Англія й Франція вже воювали з Німеччиною, однак ще не було визначеності, на чиєму боці виступить Японія. У цих умовах німецького канцлера Т. Бетмана-Гольвега відвідує японський посол. Причина цілком очевидна: у Німеччині набув чинності закон, який забороняє з дня вступу у війну виконання іноземних замовлень. Тим часом Японією на німецьких фірмах «Крупп» і «Вулкан» було розміщено замовлення на знаряддя, броню. Посол просить усунути прикре непорозуміння, оскільки його країна збирається вступити у війну «з однією великою державою». Слова про «одну велику державу» супроводжувалися багатозначною посмішкою японського посла. Прохання посла було негайно задоволено, адже цілком очевидно, що напад на Росію – справа найближчого майбутнього. Через декілька днів японський посол знову був у кабінеті Т. Бетмана-Гольвега. Цього разу з ультиматумом: Німеччина має негайно забратися геть із зайнятої нею території в Китаї. Текст японської ноти вирізняється грубістю, не властивою практиці японської дипломатії. Т. Бетман-Гольвег і його статс-секретар роблять цікаве відкриття: виявляється, що японську ультимативну ноту 1914 р. цілком точно (навіть до найменших деталей, розстановки ком) скопійовано з тексту образливої ноти, з якою Німеччина майже за двадцять років до цього (у 1895 р.) звернулася до Японії, вимагаючи від неї відмови від Сімоносекського договору. Вільгельм II негативно реагував на цей трюк японської дипломатії. Проте самі представники японської дипломатії заперечували наявність будь-якого обману з їх боку. Адже посол говорив, що Японія збирається воювати «з однією великою державою». А хіба Німеччина – не велика держава? [8, с. 55].

У цьому прикладі задум Японії не було розгадано в Берліні, тому там вчинили так, як хотіла Японія. Маніпуляція, таким чином, вдалася. Прийомів використання в маніпуляції безліч. Вони можуть полягати в створенні помилкового уявлення про наміри маніпулятора (наприклад, про його готовність до співпраці), у дестабілізації атмосфери на переговорах шляхом провокування сум'яття, а можливо, і в навмисному затягуванні переговорів або, навпаки, їх форсуванні, у залученні партнера в такі відносини, які ставлять його в залежне від маніпулятора становище або пов'язують зобов'язаннями, вигідними маніпулятору.

Маніпуляція як метод взаємин із партнерами за переговорами викликає щонайменше сумнів, оскільки вона піднімає питання етичного плану, створює на переговорах атмосферу підозрілості та руйнує довіру між їх учасниками, необхідну для досягнення згоди. Водночас реальність є такою, що спроби маніпуляції та інші сумнівні методи (навіть обман) у переговорах трапляються, і це слід мати на увазі.

Захист від маніпуляції – це насамперед її розпізнання. Розпізнавши маніпулятора, необхідно діяти згідно зі своїми інтересами.

Вплив на партнера за переговорами може бути цивілізованим та являти собою відкритий вплив, насамперед словесний, тобто вільний від силових чи обманних прийомів. Він має здійснюватись коректно, за поваги до права, у межах високих етичних норм ведення переговорів.

Поширеною формою такого впливу є аргументація – виклад партнеру за переговорами доказів на обґрунтування своєї позиції з метою переконати його прийняти те чи інше рішення або змінити його позицію.

Суть першої вимоги до аргументів полягає в тому, що вони мають бути істинними висловлюваннями. Аргументи – це підстави або передумови, з яких, за правилами логіки, постає теза. Істинність тези гарантується цими правилами лише в тому випадку, якщо самі аргументи є правдивими.

Друга вимога до аргументів – це те, що істинність аргументів має встановлюватися незалежно від тези. Її порушення називається «колом в обґрунтуванні», або «хибним колом у доказі»: істинність тези обґрунтовується посиланням на відповідні аргументи, а достовірність самих аргументів явно чи неявно виводиться з тези. Це «хибне коло» найчастіше зустрічається в міркуваннях, які мають складну структуру. У таких випадках його виявлення, як правило, пов'язується зі значними труднощами.

Третя вимога до аргументів полягає в тому, що у своїй сукупності вони мають бути такими, щоб із них обов'язково поставала теза. Ця вимога достатності аргументів показує, що принцип «чим більше аргументів, тим краще» не завжди виправдовує себе. Справа не в кількості доказів, а в їх силі й характері їх зв'язку із зазначеною тезою. Якщо теза логічно постає з єдиного істинного твердження, то його одного цілком достатньо для доведення тези [9, с. 127].

Ці три вимоги до аргументів (їх достовірність, автономне обґрунтування та достатність) іноді доповнюють ще вимогою внутрішньої несуперечності. Проте очевидно, що вона не є самостійною.

Доцільно розглянути також емпатію. У сучасній науці під емпатією розуміється здатність увійти в становище іншої сторони («пристосування»). Я. Нергеш стверджує: «У загальних рисах емпатія – це така здатність особистості, за допомогою якої в ході безпосереднього контакту з іншою людиною можна вжитися в її душевний стан» [10, с. 58]. Учасники переговорів не завжди належать до однієї й тієї ж соціальної системи, культурного середовища та світогляду. У них часто спостерігається різне розуміння тих самих понять у результаті різних традицій, національних і психологічних особливостей. Неупереджений аналіз

поведінки й стилю мислення партнера є неодмінною умовою будь-яких зустрічей. Термін «емпатія» є новим, однак про саме поняття та його значення для політиків і дипломатів зазначав ще Ф. де Кальєр. Серед вимог, якими має володіти політик, він називав «спостережливість, уміння розгадати думки співрозмовника й точно відповісти йому» [11, с. 83]. Учений рекомендував під час переговорів не дозволяти собі розслаблятися, ясно розуміти речі такими, якими вони є.

Люди досить часто бачать те, що хочуть побачити, із загалу інформації вони нерідко використовують лише ті факти, які підтверджують їхнє попереднє уявлення, і недостатньо серйозно сприймають докази співбесідника, намагаючись не стільки всебічно оцінити їх, скільки відстояти власну позицію. Тому здатність поставити себе на місце партнера й оцінити його позицію ніби зсередини є особливо важливою для проведення переговорів. Р. Фішер та У. Юрі, аналізуючи проблему «приспособлення», роблять такий висновок: «Здатність бачити ситуацію такою, якою вона уявляється іншій стороні, скільки б важко це не було, – найважливіше мистецтво, яке можна опанувати» [12].

Прикладом того, як навіть видатні політики не вмели й не хотіли зрозуміти співбесідника, певною мірою є стосунки М. Тетчер із керівниками західних держав. Дж. Картер скаржився, що за 45 хвилин його першої бесіди з нею (хоча вона тоді була не прем'єром, а лише лідером опозиції) йому вдалося говорити лише 5 хвилин. Один із журналістів писав, що М. Тетчер «наступає кованим чоботом на ноги своїх партнерів» [13, с. 137]. Ж. Естен зауважував, що вона відмовляється враховувати думку співрозмовника, і підкреслював її «нездатність брати до уваги реальність існування співбесідника»: «Для неї співрозмовник сам по собі не існує. Вона готова розмовляти з ним, лише якщо він повністю поділяє її точку зору. У неї навіть думки не виникає, що в аргументації співрозмовника може відшукатися щось, що слід взяти до відома» [14, с. 223].

Звичайно, за такого ставлення до співрозмовника нелегко знайти взаєморозуміння з партнером. Дипломат не може дозволити собі бути самовдоволеним. Він має бути під час переговорів психологом, враховувати настрій співрозмовника, намагатися не лише вислухати, а й зрозуміти його погляди, усвідомити не лише те, що говорить співрозмовник, а й те, чому він так говорить та що приховується за його висловлюваннями. Президент США В. Вільсон говорив: «Якщо ви з'явитесь до мене зі стиснутими кулаками, то я можу обіцяти вам, що мої кулаки міцно стиснуться. Проте якщо ви прийдете до мене і скажете: «Давайте посидимо й порадимося, а якщо розійдемося в думках, то спробуємо зрозуміти, чим це викликано та за якими пунктами ми розходимося», – ми відразу виявимо, що наших

розбіжностей у підсумку не так вже й багато, а пунктів, за якими ми згодні, багато. І якщо в нас вистачить терпіння, об'єктивності й бажання, то ми домовимось» [15, с. 159].

Для емпатії потрібні насамперед воля та увага до іншої людини, варто виключити будь-яку упередженість у ставленні до співрозмовника. виправити помилку важче, ніж не допустити її. А взагалі необхідно якнайкраще зрозуміти співрозмовника та те, що стоїть за його міркуваннями.

Слід зазначити, що одним із психологічних прийомів є манера слухати партнера. Наприклад, манера «не слухати співрозмовника» характерна для дипломатів-початківців та амбітних політиків. Керівник особистої охорони М. Горбачова, який не раз був свідком його бесід, відзначав, що радянський лідер «швидко знайшов манеру ставити людям питання та відразу ж самому на них відповідати. <...> Він говорив і не слухав, діалог перетворювався на монолог» [16, с. 123].

Для ефективного переговорного процесу одним із головних завдань сторін є «розговорити» співрозмовника. Що це означає? По-перше, створити відповідну обстановку. По-друге, почати розмову по суті, тобто з теми, яка цікавить партнера та яку, як ви вважаєте, він готовий обговорювати. По-третє, відразу зважати на менталітет співрозмовника, його психологічний настрій.

Таким чином, у сучасній політичній практиці набуває вагомості високоетичний підхід учасників переговорів до вибору методів впливу один на одного та підпорядкування цих методів завданню досягнення згоди й домовленості. Найкраще досягненню цих цілей слугує прямота, ясний виклад позиції та її коректний захист. Успішне ведення переговорів багато в чому залежить від дотримання партнерами таких етичних норм і принципів, як точність, чесність, такт, уміння вислухати (увага до чужої думки), конкретність. Навіть негативний результат переговорів не є підставою для різкості чи холодності під час завершення переговорного процесу. Завершення має бути таким, щоб, розраховуючи на майбутнє, дозволило зберегти контакти, політичні зв'язки.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Рубин Дж. Психологический подход к процессам международных переговоров / Дж. Рубин, Д. Колб // Психологический журнал. – 2000. – Т. 11. – № 2. – С. 63–73.
2. Сидоренко Е. Тренинг влияния и противостояния влиянию / Е. Сидоренко. – СПб. : Речь, 2009. – 216 с.
3. Урнов М. Эмоции в политическом поведении / М. Урнов. – М. : Аспект Пресс, 2008. – 240 с.
4. Шрайнер К. Как снять стресс / К. Шрайнер ; пер. сангл. Е. Пестеревой. – М. : ООО «Издательство АСТ»; ЗАО НПП «Ермак», 2003. – 221 с.



5. Осгуд Ч. Стратегия ПОИР / Ч. Осгуд [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://psyline.retter.ru/enc\\_article.php?event=article&numarticle=765](http://psyline.retter.ru/enc_article.php?event=article&numarticle=765) ; Чалдини Р. Агрессия. Социальная психология. Пойми других, чтобы понять себя! / Р. Чалдини, Д. Кенрик, С. Нейберг. – СПб. : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2012. – 256 с.
6. Yukl G. Leadership in Organizations / G. Yukl [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ru.scribd.com/doc/208882190/Yukl-Gary-Leadership-in-Organizations>.
7. Кара-Мурза С. Манипуляция сознанием / С. Кара-Мурза [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.situation.ru/app/rs/books/manipul/manipul.htm>.
8. Щетинин В. Экономическая дипломатия : [учеб пособие для вузов] / В. Щетинин. – М. : РОССПЭН, 2011. – 318 с.
9. Мокшанцев Р. Психология переговоров : [учеб пособие] / Р. Мокшанцев. – М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2002. – 258 с.
10. Негреш Я. Поле битвы – стол переговоров / Я. Негреш. – пер. с венг. – М. : Международные отношения, 2009. – 237 с.
11. Кальер Ф. О способах ведения переговоров с государями / Ф. де Кальер ; пер. с фр. и коммент. Л. Сифуровой. – М. : Гендальф, 2000. – 147 с.
12. Фишер Р. Путь к согласию, или Переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юри ; пер. с англ. А. Гореловой. – М. : Наука, 1990. – 160 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://union.kz/ru/biz/techbis/014psi/pda.shtml>.
13. Попов В. Маргарет Тэтчер: человек и политик / В. Попов. – М. : Прогресс, 2000. – 440 с.
14. Эстен Ж. Власть и жизнь. Противостояние / Ж. Эстен ; пер. с фр. Ю. Дубининой. – М. : Международные отношения, 2003. – 320 с.
15. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей / Д. Карнеги. – М. : Славянский дом книги, 2005. – 608 с.
16. Медведев В. Человек за спиной / В. Медведев. – М. : Русслит, 2004. – 197 с.