

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение. Имидж эффективного переговорщика: личностная стратегия успеха . . . . .	7
--	---

### ЧАСТЬ I

#### ЛИЧНОСТНЫЙ СТИЛЬ В ФОКУСЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ: ПРОФЕССИОНАЛИЗМ ИЛИ ОБАЯНИЕ ТАЛАНТА?

<i>Глава 1.</i> Матрица профессиональной эффективности. . . . .	14
<i>Глава 2.</i> Неповторимое обаяние таланта . . . . .	20
<i>Глава 3.</i> Харизма как личный дар . . . . .	25
<i>Глава 4.</i> Эмоциональный интеллект. . . . .	30
<i>Глава 5.</i> Красноречие, умение молчать и искусство сделать паузу. . . . .	41
<i>Глава 6.</i> Умение вести дискуссию . . . . .	51
<i>Глава 7.</i> Развивать связи с общественностью . . . . .	56
<i>Глава 8.</i> Преодолевать социокультурные барьеры . . . . .	65
<i>Глава 9.</i> Уметь читать язык жестов. . . . .	80
<i>Глава 10.</i> Принимать во внимание объективные условия: ситуационный анализ . . . . .	96

### ЧАСТЬ II

#### ЛИЧНОСТНЫЙ СТИЛЬ В ФОКУСЕ ТИПОЛОГИЗАЦИИ: ШЕСТНАДЦАТЬ БАЗОВЫХ МОДЕЛЕЙ

<i>Глава 11.</i> Типологизация как способ определения типа личностного стиля партнера. . . . .	102
---	-----

<b>Глава 12.</b> Жесткие переговорщики: «кто не с нами, тот против нас» . . . . .	106
12.1. Маршал (ESTP): стиль деятельно-реалистический. Уинстон Черчилль . . . . .	106
12.2. Администратор (ESTJ): стиль ответственно-исполнительный. Барак Обама . . . . .	114
12.3. Инспектор (ISTJ): стиль акцентированно-прагматичный. Шарль де Голль. Андрей Громыко . . . . .	121
12.4. Мастер (ISTP): стиль сдержанно-осмотрительный. Владимир Путин . . . . .	130
<b>Глава 13.</b> Гибкие переговорщики: «умный гору обойдет» . . . . .	141
13.1. Политик (ESFP): стиль спонтанно-игровой. Дэвид Кэмерон . . . . .	141
13.2. Энтузиаст (ESFJ): стиль этически-ответственный. Папа римский Франциск . . . . .	147
13.3. Хранитель (ISFJ): стиль осторожно-консервативный. Леонид Брежнев . . . . .	152
13.4. Посредник (ISFP): стиль деликатно-осмотрительный. Талеяран . . . . .	158
<b>Глава 14.</b> Инициативные переговорщики: «идите и делайте; оправдаетесь потом» . . . . .	164
14.1. Новатор (ENTP): стиль азартно-изобретательный. Александр Горчаков. Сергей Лавров . . . . .	164
14.2. Предприниматель (ENTJ): стиль властно-инициативный. Франклин Рузвельт . . . . .	180
14.3. Аналитик (INTJ): стиль конструктивно-аналитический. Ангела Меркель. . . . .	185
14.4. Критик (INTP): стиль критично-инициативный. Си Цзиньпин . . . . .	194
<b>Глава 15.</b> Этичные переговорщики: «принципы выше эффективности» . . . . .	201

15.1. Инициатор (ENFP): стиль гибко-инициативный. Михаил Горбачев . . . . .	201
15.2. Наставник (ENFJ): стиль патерналистский. Александр Лукашенко . . . . .	206
15.3. Гуманист (INFJ): стиль гибко-интуитивный. Николай П . . . . .	211
15.4. Романтик (INFP): стиль нормативно- идеалистический. Махатма Ганди . . . . .	215

### ЧАСТЬ III

#### ЛИЧНОСТНЫЙ СТИЛЬ В ФОКУСЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ: ПРОФЕССИОНАЛИЗМ, МАСТЕРСТВО, ЭФФЕКТИВНОСТЬ

<i>Глава 16.</i> Усиливаем рациональность . . . . .	222
<i>Глава 17.</i> Управляем эмоциями . . . . .	235
<i>Глава 18.</i> Контролируем язык жестов . . . . .	242
<i>Глава 19.</i> Совершенствуем риторику и аргументацию . . . . .	244
<i>Глава 20.</i> Приглашаем медиатора, если переговоры зашли в тупик . . . . .	249
<i>Глава 21.</i> Планируем информационную кампанию . . . . .	266
<i>Глава 22.</i> Совершенствуем имидж эффективного переговорщика . . . . .	269
<i>Глава 23.</i> Работаем над ошибками . . . . .	285
Заключение . . . . .	293
Глоссарий . . . . .	296
Библиография. . . . .	303

## Введение

# ИМИДЖ ЭФФЕКТИВНОГО ПЕРЕГОВОРЩИКА: ЛИЧНОСТНАЯ СТРАТЕГИЯ УСПЕХА

Мир уступает дорогу тому, кто знает,  
куда идет.

*Ральф Уолдо Эмерсон*

...Если знаешь его [противника] и знаешь себя, сражайся хоть сто раз, опасности не будет; если знаешь себя, а его не знаешь, один раз победишь, другой раз потерпишь поражение; если не знаешь ни себя, ни его, каждый раз, когда будешь сражаться, будешь терпеть поражение.

*Сунь-цзы*

«Эффективность» — ключевое понятие в сложном искусстве ведения переговоров. Что скрывается за ним для профессионального переговорщика?

*Эффективный* — значит действенный, дающий эффект, успешный. Эффективный переговорщик — тот, кто способен на высоком профессиональном уровне оптимально быстро и действенно решить поставленные задачи, добиться намеченных целей, получить успех. Личностный стиль эффективного переговорщика — индивидуальная личностная стратегия успеха в профессиональной деятельности.

История человечества сохранила десятки, даже сотни имен блестящих политиков и дипломатов, прославившихся выдающимся искусством ведения переговоров. В периоды острых по-

литических кризисов и катастроф, войн и революций внимание к личностным качествам переговорщика становится особенно пристальным. Личностный стиль каждого переговорщика выступает предметом напряженного исследования аналитиков. Каждое слово, сказанное за столом международных переговоров, где зачастую решаются вопросы, связанные с судьбами целых стран и народов, где создаются условия для прекращения кровопролитных войн, получает широкий общественный резонанс.

Политические лидеры на международных переговорах способны творить историю, формируя и разрушая межгосударственные альянсы, заключая мир или провоцируя военные столкновения. Однако антропологическое измерение международной политики часто недооценивается аналитиками, пытающимися прогнозировать глобальное политическое будущее, опираясь лишь на анализ объективных процессов и тенденций. Политическую историю нельзя понять без осмысления роли таких фигур, как Александр I и Наполеон, Ленин и Троцкий, Сталин и Рузвельт, Черчилль и Мао Цзэдун. Все больше экспертов признает, что исторические деятели и их идеи, позитивные и негативные, были теми важнейшими факторами, которые меняли ход политической игры на протяжении истекших столетий.

Современные лидеры тоже творят историю; и чем больше конфликтов разгорается на мировой арене, тем выше планка персональной ответственности политиков, принимающих решения за столом переговоров. Проблема исследования личностных стилей ведения переговоров с точки зрения политической эффективности сегодня необычайно актуальна. Для каждого переговорщика понимание особенностей личностного стиля партнеров — своеобразная нить Ариадны, которая помогает разобраться в мотивах и движущих силах их действий, отделить главное от несущественного в поведении участников дискурса, а ведь именно постижение лежит в основе предвидения.

Личностный стиль ведения переговоров — это ключевая характеристика личности политического лидера, которая накладывает решающий отпечаток на стратегию и тактику его поведения за столом переговоров. Важную роль в личностном стиле

переговорщика играет харизма, тот самый личный дар, который покоится на вере в «магическую власть, на откровении или культе героев» (М. Вебер). Общая черта носителей харизмы заключается в том, что каждый из них неповторим, являет собой исключение, поэтому и личностный стиль ведения переговоров уникально индивидуален: он может поражать фонтанирующей наступательностью тактических приемов или отличаться вкрадчивой выжидательностью.

Вопрос об эффективности личностных стилей чрезвычайно сложен. Проводить сравнительный анализ личностных стилей переговорщиков с точки зрения эффективности необходимо в контексте конкретных переговорных диспозиций, ведь во время встреч и обсуждений могут возникать различные ситуации, требующие разнообразных стратегий поведения. Порой необходимо немедленно отреагировать на вспыхнувший конфликт или, наоборот, гибко лавировать, ведя сложную дискуссию, а иногда нужно просто затянуть переговоры, чтобы выиграть время. Таким образом, один и тот же переговорный стиль может быть эффективным в одних условиях и привести к негативным результатам в других.

В подобных альтернативных ситуациях нужно использовать разные стили переговоров: во время дискуссии важно быть конструктивным оппонентом, в периоды конфликта — гибким посредником или решателем задач, а в ситуации полной неопределенности весьма продуктивен стиль перестраховщика. В политике редко побеждают стандартные решения. К заключению соглашения на переговорах могут вести разные пути, но в конечном счете для каждого участника имеет значение результат переговоров: победа или поражение, а еще лучше — взаимовыгодное решение.

Как показывает практика, разные типы личностных стилей показывают свою эффективность в различных условиях за столом переговоров. Не случайно многие эксперты подчеркивают, что идеальный переговорщик — это «хамелеон», который может гибко подстроиться под меняющуюся ситуацию. По мнению профессора и бизнес-консультанта Г. Кеннеди, в процессе перегово-

ров все могут изменять свое поведение, не обязательно изменяя при этом личностные характеристики<sup>1</sup>.

Но в реальной жизни далеко не каждому присущ ярко выраженный талант перевоплощения, поэтому политики подбирают в свою делегацию переговорщиков, способных по своим личностным качествам дополнять друг друга. Ведь, в конечном счете, именно благодаря личностным качествам переговорщиков возможно достижение взаимопонимания и создание конструктивной атмосферы принятия решений.

Усиливающаяся турбулентность мировой политики четко обозначила тенденцию к увеличению влияния личностного фактора на результат международных переговоров, что предполагает растущую актуальность вопроса об определении профессиональных качеств эффективного переговорщика — именно этой проблеме и посвящена данная монография.

В первой части представлен анализ возможностей и границ личностного стиля переговорщика в контексте проблемы его эффективности. В частности, исследуется, что такое эффективность как качество переговорщика — высокий профессионализм или неповторимое обаяние таланта, и какие личностные качества необходимы переговорщику, чтобы достичь успеха. Разработана матрица профессиональной эффективности переговорщика, включающая в себя «Я-концепцию», харизматичность и миссию на переговорах, эмоциональный интеллект и рациональность, владение ораторским искусством и невербальными коммуникациями, умение преодолевать социокультурные барьеры и реагировать на стрессовые ситуации.

Во второй части проблема эффективности раскрывается в контексте типологизации личностных стилей переговорщиков. Типологизация рассматривается как способ определения личностного стиля участников переговоров, чтобы правильно оценить их сильные и слабые стороны и найти эффективную стратегию дискурса. Разработана классификация из 16 базовых личностных переговорных стилей на основе теории психиче-

---

<sup>1</sup> *Кеннеди Г.* Переговоры: полный курс. М., 2017. С. 195.

ских базовых констант личности К. Г. Юнга. Особое внимание здесь отводится сравнительному анализу эффективности переговорных стилей известных политиков прошлого и настоящего, в числе которых В. Путин, С. Лавров, А. Горчаков, А. Громыко, Л. Троцкий, В. Молотов, И. Сталин, Ф. Рузвельт, У. Черчилль, Ш. де Голль, Си Цзиньпин, А. Меркель и др.

В третьей части эффективность личностного стиля рассматривается в контексте проблемы его совершенствования, как путь шлифования профессионализма и мастерства участника переговоров. Авторы полагают, что эффективность личностного переговорного стиля можно усилить посредством совершенствования рациональности и эмоционального интеллекта, овладения мастерством риторики, теорией аргументации и технологией связей с общественностью. Огромную роль играет работа переговорщика над своими ошибками, чтобы горькие уроки поражений превратить в яркую стратегию будущих побед.

Во втором издании книги, в соответствии с пожеланиями читателей, был существенно расширен переговорный практикум: в него включено больше тестов, тренингов, кейсов и деловых игр, которые позволят читателям совершенствовать свои переговорные навыки при самостоятельной подготовке.

Авторы надеются, что монография будет интересна широкому кругу специалистов, участвующих в подготовке и проведении переговоров, а также руководителям всех уровней.



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

## Глава 1

# МАТРИЦА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

О сколько нам открытий чудных  
Готовят просвещения дух,  
И опыт, сын ошибок трудных,  
И гений, парадоксов друг,  
И случай, бог изобретатель.

*А. С. Пушкин*

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 вначале нужно выяснить, 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 важ-

ные черты. Эксперты сходятся во мнении, что личностный стиль определяется воспитанием, социальным происхождением, образованием, национальной культурой и профессиональным опытом<sup>1</sup>. Таким образом, стиль ведения переговоров складывается из оригинальных индивидуально-психологических и профессиональных характеристик личности, это определенная форма самовыражения, модель поведения, которая реализуется во время переговоров.

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 — сильнее ударом плеча»), 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».

---

<sup>1</sup> *Кеннеди Г.* Переговоры: полный курс. М., 2017. С. 202.

сии 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 недостойн даже ответа<sup>1</sup>.

Особенно сложными и оригинальными предстают личностные стили ведения переговоров восточных политиков, поскольку на них неизменно накладывают отпечаток вековые традиции переговорной культуры Востока. Социокультурный контекст — обычаи, традиции, символика — весьма значимы для интерпретации стиля восточных партнеров, поэтому их важно учитывать при научном исследовании.

Так, в 2023 г. во время визита госсекретаря США Э. Блинкена в Пекин в китайских СМИ, освещавших событие, особый акцент был сделан именно на символике — лотосах, которые стояли между двумя столами во время переговоров. Лотос в китайском представлении — цветок гармонии, или символ мира. Китайские эксперты подчеркивали: «Мы же поставили туда лотосы, чтобы подчеркнуть, как мы хотим мира и гармонии в отношениях с США. Это же очевидно! Что нам ещё сделать, чтобы США наконец-то поняли?»<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> 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).

<sup>2</sup> Ломанов А. И. Цветок гармонии: как Китай видит окружающий мир и себя в нем // Россия в глобальной политике. 30.06.2023. URL: <https://globalaffairs.ru/articles/czvetok-garmonii/> (дата обращения: 30.06.2024).

Итак, 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»<sup>1</sup>. 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 комму-

<sup>1</sup> См.: Бурдьё П. Практический смысл. СПб., 2001. С. 101.

никаций превратилась в главную арену противостояния, символический капитал 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 об-

шественностью 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 достижение целей 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 study* будет использоваться нами при анализе эффективности личностных стилей ведения переговоров политических лидеров на страницах этой книги.