САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ТУРГИНЕКОВ Егор Викторович

Выпускная квалификационная работа

**ВЕРБАЛЬНЫЕ И НЕВЕРБАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ КОММУНИКАЦИИ В ПРОЦЕССЕ ПРОВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ**

**VERBAL AND NON-VERBAL COMMUNICATION METHODS DURING NEGOTIATIONS**

Направление 41.03.05 - «Международные отношения»,

Основная образовательная программа магистратуры

«Дипломатия Российской Федерации и зарубежных государств»

Научный руководитель:

д. э. н., профессор Ткаченко С.Л.

 Рецензент:

Карцов Алексей Сергеевич

Санкт-Петербург

2020

**Содержание**

Введение……………………………………………………….…………..3

Глава 1 Классификация и сущность основных методов коммуникации в процессе переговоров

* 1. Понятие, структура, цели и функции переговоров……………………………………………………………….……….9

1.2 Вербальная коммуникация в процессе проведения переговоров……………………………………………………………..………..22

1.3 Невербальная коммуникация в процессе проведения переговоров………………………………………………………………………34

Выводы по главе 1

Глава 2 Анализ вербальных и невербальных компонентов коммуникативной деятельности

2.1 Методика оценки коммуникативных действий при переговорах………………………………………………………………………47

2.2 Сопоставительный анализ вербальных коммуникаций Д. Трампа и В. В. Путина в Хельсинки и Осаке………………………………………………60

Выводы по главе 2

Заключение ………………………………………………………………72

Список использованной литературы……………………...……………79

**Введение**

Переговоры – прежде всего, взаимообмен мнениями, необходимый для достижения определенного согласия. Участники переговоров находятся в прямой зависимости друг от друга, а вне процесса коммуникации переговоры невозможны. В свою очередь, процесс коммуникации происходит посредством применения особых средств – вербальных и невербальных. Для правильного использования средств общения дипломат обязан обладать определенным рядом профессионально важных качеств, а искусство общения (искусство применять вербальные и невербальные методы коммуникации) занимает особое место в их иерархии, наряду с проницательностью и знаниями основ психологии.

Так, проведя анализ вербальных и невербальных сигналов (языка тела), дипломат может представить некоторый прогноз и выстроить необходимую тактику общения.

Однако проблеме использования вербальных и невербальных методов коммуникации не уделяется обширного интереса в сфере дипломатии. Практика показывает, что во многих случаях были неправильно сделаны прогнозы из-за запаздывания принимаемых мер, использования грубой силы или применения устаревшей модели переговоров.

Процесс проведения переговоров – система мер, целью которой является предотвращение или завершение конфликта, достижение договоренности при соприкосновении интересов. Поэтому крайне важно не допускать ошибок в этом деле.

**Актуальность выбранной темы** обуславливается необходимостью поиска новых подходов к процессу проведения переговоров, так как на современном этапе развития международных отношений появились новые переменные: глобализация и межгосударственная взаимозависимость, которые требуют от дипломатических сотрудников внимания к менталитету стран и их лидеров, а также их личных качеств. Также произошли и изменения в экономических и политических сферах общества. Поэтому и исследования коммуникативных методов, обогащающих техническую основу переговоров, приобрели актуальность.

Напряженность, складывающаяся между государствами, лишний раз подтверждает необходимость поиска новых методов и техник коммуникации при переговорах, например, контроль и управления эмоциями. Кроме того, стоит учитывать, что дипломат как личность способен к динамике – это исключает создание универсального «ключа» к успешным переговорам, тем не менее, позволяет создать определенную модель его поведения исходя из особенностей его вербальных и невербальных коммуникативных методов.

Попытки изучения переговоров как процесса с применением тактик, методов и закономерностей, предпринимались ещё очень давно (Протагор, Горгий, Гиппий в 5-4 вв. до н. э., Сократ, Платон, Аристотель). Однако единого мнения всё ещё не сложилось, как в российском обществе ученых, так и в западном. Нет единого мнения и по поводу применения особых методов и тактических приемов при переговорах.

По мнению ученых софистов, главным объектом изучения переговоров являлось слово. Сократ считал, что главенствует в приговорах идея поиска истины. Платон – познание истины и необходимость доказательства. Всё это стало отправной точкой в разработке методов проведения переговоров.

Вопрос коммуникации при проведении переговоров получил теоретическую базу не так давно, лишь во второй половине XX века, так как переговоры стали объектом более обширного научного анализа. **В современной литературе** данная тема освещается в трудах Андреева В. И., Роджера Фишера и Дэнни Эртеля (Подготовка к переговорам), Гая Оливера Фора (Культурные аспекты переговоров) и т.д.

Безусловно, к вопросу о вербальных и невербальных методах коммуникации обращались такие ученые как Франсуа де Кальер и Гарольд Никольсон, однако рассматривать специфичные способы коммуникации (например, дипломатические переговоры) невозможно с точки зрения лишь одной дисциплины, поэтому на современном этапе вербальные и невербальные коммуникации при переговорах необходимо относить к новой формирующейся дисциплине «дипломатическая психология».

**Степень изученности проблемы в науке**. Исследование проблем применения вербальных и невербальных методов коммуникаций в процессе проведения переговоров носит междисциплинарных характер и опирается на положения таких наук как теории международных отношений и дипломатии, политологии, психологии и теории переговоров. В связи с вышеизложенным, большой интерес представляют работы Д. Скотта, ученых гарвардского университета Р. Фишера и У. Юри, российских исследователей социальных конфликтов и переговорного процесса А. Я. Анцупова, А. И. Шепилова, Е.М. Бабосова, А. Г. Большакова, Г. В. Бороздиной, И.Е. Ворожейкина и др.

С нашей сточки зрения, особое внимание стоит уделить работам В. Мастенбрука. Он рассматривал процесс переговоров в виде общности поведенческих стилей в контексте меняющихся условий, как комплекс подходов.[[1]](#footnote-1)

Отличительными особенностями его работ являлось то, что переговоры в его видении являлись объектом теоретического анализа. Он изучал переговоры как совокупность динамических поведенческих стилей, находящихся в зависимости от условий. Переговоры, по мнению В. Мастенбрука, являлись комплексом различных подходов: тактические приемы, решение противоречий, организация во времени и т.д.

Его работа, опубликованная в России в 1993 году, по своей структуре отражает одну из его установок, согласно которой, «переговоры - умение, которое можно развивать лишь через практику» и в значительной степени представляет набор практических рекомендаций по ведению переговоров.

Убежденный в важности прикладного аспекта своей работы, одной из задач которого должно было быть формирование умения вести переговоры, он много внимания уделил описанию практических приемов и процедур, призванных сформировать тактики переговорного процесса. Однако, несмотря на ценность обозначенного подхода, им во многом остались не раскрыты сами социальные и психологические механизмы рекомендуемых способов поведения субъектов на переговорах. Почему, например, для улучшения взаимопонимания сторон так необходимо умение слушать? Что такое умение слушать? Какова роль эмоций? Без понимания социальной природы процесса общения, в частности природы обмена эмоциями, восприятие рекомендаций по регулированию поведения субъектов на переговорах становится весьма затруднительным.

Таким образом, существуют следующие подходы к понятию переговоров:

Одни исследователи рассматривают переговоры как «универсальный метод решения конфликтов», «набор тактических приемов в разрешении конфликтов» (А. Я. Анцупов, А. И. Шепилов, Е. М. Бабосов, А. Г. Большаков, И. Е. Ворожейкин, А. Я. Кибанов, и др.).

Другая группа ученых рассматривает процесс переговоров как общение и комплекс различных видов деятельности по удовлетворению взаимных интересов сторон [[2]](#footnote-2) (В. Мастенбрук, Дж. Скотт, Р. Фишер и У. Юри, А.К. Зайцев, М. М. Лебедева, Ф. А. Кузин, О. А. Митрошенков и др.)

Итак, выделим **основную гипотезу исследования**: правильное применение вербальных и невербальных методов коммуникации может служить способом успешной подготовки к процессу проведения переговоров, а также созданию верных тактик и стратегий.

**Методологической и теоретической основами** диссертации являются как классические труды российских и зарубежных ученых, анализирующих теоретические и практические проблемы ведения переговоров, так и современные научные работы, публикации в печатных и электронных изданиях, заявления государственных, политических и общественных деятелей и др. Все источники так или иначе могут сообщить о методах проведения переговоров.

**Новизна** работы определяется тем, что дипломатия развивается, как и совершенствуются её инструменты. Несмотря на внушительную методологическую базу, вопрос коммуникативных методов при проведении переговоров остается актуальным и изученным неполностью.

**Объектом исследования** являетсяпроцесс применения вербальных и невербальных методов коммуникации при проведении переговоров.

**Предмет** – вербальные и невербальные методы коммуникации в процессе проведения переговоров, как регулятор отношений сторон. Регулятор в нашем случае понимается как механизм приведения к согласию сторон.

**Целью исследования** для нас является разработка концептуально новой модели подготовки к переговорам как регулятора международных отношений, на основе анализа вербальных и невербальных методов коммуникации.

Исходя из цели, были поставлены следующие **задачи**:

1. Проанализировать и рассмотреть сферу применения вербальных и невербальных методов коммуникации (в нашем случае – переговоры), а также самих методов коммуникации;
2. На базе анализа дать оценку основным коммуникативным стилям в процессе проведения переговоров;
3. Разработать методику анализа коммуникативных процессов;
4. Провести эмпирическое исследование компонентов коммуникативной деятельности (на примере В.В. Путина и Д. Трампа);
5. Дать оценку полученным результатам с целью дополнить существующее представление о переговорном процессе.

**Теоретическая значимость работы** – возможность использовать разработанную методику анализа коммуникативных методов для разработки теоретического материала для переговорщиков.

**Практическая значимость работы** заключается в возможности формирования дисциплины на базе факультета, изучающей коммуникативные методы в процессе проведения переговоров, что позволит получить исчерпывающий набор навыков, необходимых для выпускников; дальнейшего исследование новых методов ведения переговоров, разработке методических инструментов исследования и оценки переговоров.

В основу исследования положены современные **методы научного исследования,** предопределенные целью и задачами исследования: сравнительно-исторический, системный, сравнительно-сопоставительный анализ, факторный и статистический анализы, наблюдение, контент-анализ, ивент-анализ и моделирование.

**Структура работы** включает в себя: введение, в котором характеризуется степень разработанности проблемы, обосновывается актуальность, определяются цель, задачи и методы исследования, 2 главы, заключение и список использованных источников.

**Глава 1 Классификация и сущность основных методов коммуникации в процессе переговоров**

**1.1** **Понятие, структура, цели и функции переговоров.**

Переговоры – важный элемент любой из сфер жизни, особенно дипломатической деятельности. Зачастую саму дипломатию считают искусством ведения переговоров. В французском дипломатическом словаре приговоры определяются как смысл существования дипломатии в целом.

В любом случае, вне зависимости от вида переговоров, стороны стараются принимать решения о предмете конфликта совместно путем обмена предложениями о минимизации различий и достижения взаимоприемлемого решения. Кроме того, на переговорный процесс влияют и личностные качества участников, их умение правильно использовать методы коммуникации.

Исходя из поставленных задач, для начала необходимо исследовать область применения вербальных и невербальных методов, в нашем случае –переговоры.

Переговоры – обширный процесс взаимодействия сторон-участников.[[3]](#footnote-3)

В широком смысле переговоры – один из видов вербального и невербального взаимодействия людей, наряду с перепиской, беседой, консультациями и т.д. Но переговоры имеют свои отличительные особенности, которые помогут нам отличить их от остальных способов взаимодействия и позволят на их основании определить сущность и понятие переговоров.

Итак, чтобы сузить понятие, выделим следующие **характерные особенности** переговоров:

1. Проблема. Одна из главных предпосылок;
2. Сходство или различие интересов. Начало переговоров при отсутствии общих интересов невозможно. Ситуация, требующая переговоров, складывается в том случае, если у сторон существуют общие интересы или их конфликт;

На данную особенность обращают внимание Р. Фишер и У. Юри: «переговоры направлены на достижение договоренности в условиях, когда ваши интересы и интересы противоположной стороны частично совпадают, а частично расходятся. Различие интересов сторон не означает, что стороны имеют только противоречащие друг другу интересы. Как отмечает В. В. Удалов, интересы могут быть взаимоисключающими и непересекающимися. То есть, когда стороны хотят идентичного исхода и когда интересы сторон никак не влияют друг на друга, соответственно. [[4]](#footnote-4)

1. Зависимость участников друг от друга;

Взаимозависимость означает, что участники не могут реализовать свои интересы по отдельности. Взаимозависимость обратно пропорциональна шансу успешного проведения переговоров.

1. Сложная структура. Существует три основных стадии переговоров: подготовительная, собственно, переговоры и выполнение договоренностей;
2. Общение. Переговоры являются коммуникативным процессом и подразумевают под собой общение.
3. Решение проблемы.[[5]](#footnote-5)

Отметим, что научное сообщество теории дипломатии выделяет два основных понятия переговоров – широкое и узкое. В широком смысле переговоры – «ситуация, в которой две или более сторон признают, что между ними имеются различия в интересах или ценностях, и в которой они хотят или вынуждены искать компромиссное соглашение». В узком смысле переговоры являются особой формой социального взаимодействия, в которое вовлечены по крайней мере два субъекта, при этом предполагается наличие общей проблемы, различий в подходах и оценке способов ее решения, непосредственного личного контакта между участниками и вербального способа коммуникации, четкой структуры и протокола осуществления переговорной деятельности. Переговоры – это процесс, в котором открыто выносятся предложения с целью достижения соглашения в отношении обмена или реализации общего интереса в случае, где присутствуют конфликтующие интересы

М. Хрусталев считал переговоры «одним из типов социальной коммуникации, представляющий собой дискуссию, ориентированную на разрешение противоречий интересов и её участников».

Г. Уинхем считал переговоры процессом снятия информационной неопределенности путём постепенного уяснения позиций партнёров друг другом. Данное определение является более узким, так как, помимо снятия информационной неопределенности, переговоры включают в себя и другие составляющие, а снятие информационной неопределенности может происходить с помощью множества способов.

Исходя из вышеизложенного, выделим следующее определение переговоров: **переговоры – процесс, осуществляемый с целью достижения консенсуса и его закрепления, проводимый посредством вербальных и невербальных коммуникативных методов.**

Также обособим следующие **виды** переговоров:

В зависимости от масштаба решений – внутренние и международные.

В зависимости от уровня представительства – на высшем уровне (главы государств и правительств), высоком (министры иностранных дел) и рабочем (правительства партий и организаций).[[6]](#footnote-6)

Переговоры на высшем и высоком уровнях принято считать политическими. На переговорах такого уровня стороны вправе сами принимать решения, основываясь на национальных интересах.

На переговорах рабочего уровня, соответственно, стороны действуют на основании точных инструкций и ограничены в принятии решений.

Кроме того, Дж. Дин выделяет три основных вида переговоров, на основе заинтересованности сторон. Первый вид – переговоры, в которых стороны или сторона не слабо заинтересованы в исходе или вовсе безразличны. Второй вид, при котором стороны умеренно заинтересованы. И третий, при которых участники полностью заинтересованы. Исходя из его классификации, можно сделать вывод, что третий тип переговоров практически гарантированно закончится решением проблемы.

Следующий критерий, на основе которого производится классификация – обсуждаемая проблема. Такие переговоры могут проводиться по вопросам экологии, экономики, военного аспекта, гуманитарного и т.д.

В зависимости от числа участников переговоры могут быть двусторонними и многосторонними (Генеральная Ассамблея ООН, конференции и сессии ОБСЕ и т.п.)

Но **какая цель** переговоров, какие основные **функции**? По нашему мнению, переговорный процесс необходим для совместного обсуждения и решения проблем посредством принятия общего соглашения.[[7]](#footnote-7)

Переговоры могут проводиться со следующими целями:

1. Установление и развитие отношений;
2. Улаживание конфликта;
3. Достижения соглашений
4. Обмен информацией;
5. Сокрытие истинных намерений.

Исходя из вышеизложенного, выделим следующие **функции**:

То, ради чего ведутся переговоры – совместное решение проблемы, что и является основной целью. [[8]](#footnote-8)

Кроме того, реализация основной функции переговоров имеет вариативность и не всегда означает решение проблемы. Например, случае невозможности разрешения конфликта. При такой ситуации переговоры могут служить инструментом сдерживания.

Подобный пример приводит участник переговоров между Россией и Украиной по Черноморскому флоту В.Н. Чернавин. Он пишет, что после распада СССР сначала Президент Украины, а затем и Президент России стали предпринимать односторонние шаги по переподчинению Черноморского флота одному государству. Эти шаги были остановлены началом переговорного процесса.

Такое решение носит временный характер, что приводит к «замораживанию» конфликта, его приостановлению. Если дальнейших действий не предпринимается, то конфликт с высокой долей вероятности, проявится вновь. Но, в любом случае, сторонам предпочтительнее решить конфликт в двустороннем порядке, нежели предпринимать односторонние действия. При несоблюдении этого условия, переговоры – уловка, передышка перед основным столкновением интересов.

Исходя из поставленных задач, необходимо выделить наиболее часто реализуемые функции переговоров, кроме основной: информационно-коммуникативная; регуляционная; маскировочная; пропагандистская.

Однако не все они согласуются с совместным решением проблемы. Так, В. Л. Исраэлян предлагал ввести термин «антипереговоры».

*Информационная функция* заключается в выяснении позиции оппонента на определенную проблему и объяснении собственной точки зрения. [[9]](#footnote-9)

*Коммуникативная функция* – обмен мнениями и установление связи.

Г. Уинхем уделял особое внимание данной функции, так как данные процессы снимают неопределенность между сторонами и позволяют усвоить позиции друг друга.

Данные функции формулируем как единую, так как они выполняются одновременно – информационно-коммуникативную.

Наиболее интересная для нашего исследования функция. Её смысл, как комбинации функций, заключен в возможности обмена информацией – коммуникации с целью определения интересов, опасений и подходов к решению задачи переговоров. Данная функция проявляет себя на этапе начала переговоров, подготовки к ним. Она же является посредником при выполнении основной функции переговоров – совместном поиске решений проблемы. Отметим, что использовать данную функцию можно и в противоречивых целях – введение в заблуждение и предоставление дезинформации.

*Регуляционная функция* заключается в контроле и регуляции действий сторон. Реализуя регуляционную функцию, участники контролируют и координируют действия. Зачастую, данная функция проявляется при имеющихся договоренностях. Например, при установке перемирия, обсуждаются спорные случаи нарушений соглашений и вопросы о соблюдении достигнутого соглашения. Также регуляционная функция используется для недопущения выхода ситуации из-под контроля. [[10]](#footnote-10)

Как было сказано ранее, не все функции переговоров обязательно совпадают с их основной функцией. При реализации *«маскировочных»* переговоров решаются иные задачи, не предусматривающие достижения консенсуса. Суть таких переговоров сводится к банальному выигрышу времени. Так, к примеру, попытка переговоров австрийского посла Меттерниха с Наполеоном в 1813 г., незадолго до Лейпцигского сражения, как раз и была в основном направлена на то, чтобы дать время коалиционным армиям собраться с силами и подготовиться к битве. С аналогичными целями были предприняты переговоры Японией с США незадолго до ее нападения на Пёрл-Харбор.

*Пропагандистская –* воздействие на общество, его мнение, поиск союзников, оправдание действий (бездействий). Данная функция реализуется, в основном, при общении со СМИ. [[11]](#footnote-11)

Однако стоит отметить, что ряд исследователей подчеркивают снижение эффективности переговоров не за закрытыми дверями. У. Зартман и М. Бертон отмечали, что такие переговоры, наоборот, отталкивают стороны друг от друга. Но также существует и обратное мнение – открытые переговоры способствуют контролю за их проведением.

В пользу второй точки зрения отметим, что ещё одной целью переговоров может являться повышение престижа и статуса.

Переговоры не обязательно несут в себе лишь одну функцию, так как они могут проводиться с целью реализации нескольких функций одновременно.

Пропагандистская функция переговоров заключается в активном воздействии на общественное мнение с целью разъяснения широким кругам своей позиции, оправдания собственных действий, предъявления претензий противоположной стороне, обвинения противника в противоправных действиях, привлечения на свою сторону новых союзников и т.п. В этом смысле она может рассматриваться в качестве производной или сопутствующей такой функции, как решение собственных внутриполитических или внешнеполитических проблем.

Так или иначе, в процессе переговоров стороны стримятся достигнуть определенных договоренностей по вопросу, в котором произошло столкновение интересов.

Чтобы их достичь, переговорщику необходимо уметь налаживать межличностное взаимодействие, управлять эмоциями и уметь решать проблемы.

За переговорным столом могут встретиться люди с разным опытом в переговорном процессе. Этот факт может привести к различному течению переговоров: легкие и напряженные переговоры, достижение договоренностей без труда или с большим трудом, а также недостижение договоренностей в общем. [[12]](#footnote-12)

Большинство исследователей выделяют три этапа переговоров:

1. Начальный. На данном этапе стороны обмениваются позициями, вносят предложения и их разъяснения и занимаются взаимным исследованием. На начальном этапе информационно-коммуникативная функция раскрывается наиболее полно, так как сторонам необходимо довольно много общаться и обмениваться информацией.
2. Дискуссионный – этап обсуждения, собственно, дискуссия. Стороны должны убедить друг друга в принятии именно их позиции, используя различные тактические приемы. Дискуссионный этап самый сложный для участников. При положительном исходе стороны определяют «общую формулу» соглашения и переходят к третьем этапу;
3. Заключительный. Этот этап ознаменует согласование позиций и разработку итоговых документов.

Чтобы достичь положительного исхода переговоров, необходимо придерживаться определенной структуры.

Таким образом, предлагаем следующую структуру переговорного процесса:

1. Подготовка к переговорам. В подготовке к переговорам содержатся 90% успеха. Безусловно, подготовка может занимать значительную часть времени. На данном этапе необходимо не только изучить оппонента, но и предусмотреть возможные варианты проведения и исхода.

* Плохая подготовка приводит к провалу переговоров.
* Сторона, «выбитая из колеи» на переговорах, как правило, плохо подготовилась.

Инвестиция времени в подготовку к переговорам позволит более технично провести их. В целом, стороны проводят за переговорным столом около 10% времени, а все остальное время занимают другие этапы.

Сама подготовка происходит следующим образом:

* Постановка цели;
* Сбор информации;
* Формирование благоприятных условий проведения;
* Определение стратегий;
* Проектирование соглашения (определение обсуждаемых тем, условий, подготовка вопросов);
* Организация переговоров;
* Эмоциональный настрой.

2) Прояснение. Перед началом обсуждения оппонентам необходимо наладить некоторый контакт, выстроить определенную систему координат стандартов. Далее происходит попытка выяснения реальных намерений сторон посредством вопросов, подготовленных на первом этапе. В завершении этой фазы определяются и согласовываются темы, которые будут вынесены на переговоры. [[13]](#footnote-13)

* Сам этап проводится в четыре шага:
* Малый разговор;
* Согласование стандартов;
* Выяснение интересов;
* Согласование тем.

Безусловно, данный этап может пройти и не стандартному сценарию. Например, оппонент может провести психологическую атаку, выводя на эмоции, чтобы сразу перейти к следующему этапу – выдвижению предложений.

3) Выдвижение предложений. Так как основной задачей переговоров является разрешение противоречий, необходимо определить «набор» вопросов, по которым есть разногласия. Поэтому стороны выдвигают свои предложения, выслушивают предложения друг друга, а затем сравнивают их.

На практике этап выдвижения предложений проходит в несколько действий:

Обмен предложениями. Определяется очередность выдвижения предложений, а затем происходит озвучивание их сторонами. Сторона, озвучивающая предложения во вторую очередь, использует технику ответа;

Определение условий, по которым нет спорных вопросов. Стороны определяют и фиксируют условия, в которых у них нет каких-либо разногласий;

Определение разногласий;

Переход к «торгу». Это важнейший этап, в котором содержится, фактически, вся суть переговоров как инструмента регулирования отношений. Стороны обмениваются предложениями, определяют конфликтные моменты, моменты, в которых разногласий нет (в таком случае торг не осуществляется). Далее определяются все условия разногласий и осуществляется торг. [[14]](#footnote-14)

4) Торг. Для продвижения переговоров необходимо стимулирование, иначе стороны не смогут пойти навстречу друг другу. Используется множество стимулов. Уступки (одна сторона уступает в цене, а другая в количестве), различные вербальные и невербальные сигналы (интерес, безразличие, любопытство), время (время инвестируется в результат) и эмоции. Исходя из вышеизложенного, переговорный торг – обмен уступками, сигналами, временем, информацией и эмоциями. Такой обмен позволит преодолеть разногласия сторон в сделке. В целом, можно сказать, что это основная часть непосредственно переговоров. На данном этапе стороны разрешают возникшие спорные моменты.

Наконец, наступает заключительный этап. Этап принятия решений и закрепление достигнутых договоренностей. [[15]](#footnote-15)

5) Принятие решений. После проведения торга и определения возможностей заключения соглашения сторонам остается лишь завершить переговоры. Однако, ощущая удовлетворенность проведенными переговорами, необходимо, все же, быть начеку. Стоит точно определить выгодность соглашения и возможность сделать соглашение ещё выгоднее, не стоит поддаваться эмоциям. Необходимо абстрагироваться и применить критичное мышление:

* Все ли цели достигнуты?
* Всё ли сторона получила?
* Выполнимы ли договоренности?

Удовлетворительный ответ на данные вопросы позволит перейти к этапу закрепления достигнутых договоренностей. А если стороны сомневаются в ответе на данные вопросы, то необходимо выполнить следующие действия:

* Определить причины сомнений;
* Вернуться к этапу прояснений и задать необходимые вопросы;
* Снова обсудить условия.

Однако стоит понимать, что целесообразнее всего, если это возможно, провести принятие решений на следующей встрече, чтобы оставить время для обдумывания решения.

6) Закрепление договоренностей. Финальный этап. Чтобы не возникло последующих вопросов и разногласий на этапе выполнения договоренностей, необходимо, не покидая переговорное поле, зафиксировать результаты. Закрепляя договоренности, следует выполнить следующие условия:

* Отсутствие двусмысленности;
* Письменное подтверждение;
* Согласование критериев выполнения;
* Согласовать шаги реализации;
* Установление сроков;
* Определение ответственности.

Данные этапы можно использовать как «карту», ориентиры для понимания, где стороны находятся сейчас. Безусловно, не все переговоры идут по заданному маршруту. Заметив отклонения, необходимо приложить усилия для возвращения на заданный план.[[16]](#footnote-16)

Применение вербальных и невербальных коммуникаций в процессе переговоров напрямую зависит от выбранного оппонентами стиля и стратегии переговоров. Сами люди, в зависимости от их психоэмоционального состояния, также применяют личностные стили.

Профессор Ричард Шелл выделяет пять таких основных переговорных стилей:

1. Улаживание. Переговорщики с таким стилем имеют ярко выраженную эмоциональную чувствительность на основе невербальных факторов поведения: общий психологический фон, язык тела. Кроме того, они руководствуются и вербальными сигналами оппонентов. Такой стиль характеризуется решением проблем другой стороны и сохранение личных отношений.
2. Стиль избегания характерен для лиц, уклоняющихся от прямой конфронтации. Такой стиль часто воспринимается как тактическая и дипломатическая уловка.
3. Сотрудничество. Такой стиль используется переговорщиками, воспринимающими переговоры как творческий процесс. В таком случае сторона глубоко вникает в проблемы и интересы противоположной стороны. Однако, минусом такого стиля является эффект преобразования простых проблем в сложные.
4. Соревновательный стиль. Ярко выраженные лидерские качества и стремление выиграть переговоры. Переговорщик в данном случае, обычно, превосходный стратег и доминант в переговорах, знающий различные вербальные и невербальные уловки.
5. Компромат. Такие переговорщики зачастую стремятся скорее завершить процесс переговоров со справедливыми условиями для обеих сторон.

О каждом из приведенных выше стилей можно судить следующим образом: приведет ли данный стиль к разумному завершению, эффективен ли этот стиль в определенных переговорах, не испортит ли отношения.[[17]](#footnote-17)

Вне зависимости от выбранного стиля, необходимо руководствоваться правилами сотрудничества, а не конкуренции.[[18]](#footnote-18)

**1.2 Поведенческие стили в процессе проведения переговоров**

Более обширным вопросом является вопрос стратегий в процессе переговоров. Помимо выбранного поведенческого стиля необходимо знать, что нужно сделать для достижения выгодного соглашения. Неправильный выбор стратегии может повлиять на исход переговоров отрицательным образом. Одна стратегия будет направлена на достижение выгодного для себя результата любой ценой в то время, как другая стратегия нацелена на сохранения отношений, а не на результат переговоров.

Win-win – данная классификация стратегий была предложена Р. Фишером, У. Юри и Б. Паттоном. Согласно их мнению, существуют четыре стратегии: победа-поражение (w-l), поражение-победа (l-w), поражение-поражение (l-l), победа-победа (w-w).

На основе сетки Томаса-Килмена, исследований Ричарда Шелла и классификацией Р. Фишера, у. Юри и Б. Паттона можем соотнести стратегии и поведенческие стили.

*Соперничество* (соответствует стратегии победы-поражения).

При такой стратегии оппонент является противником. Результат превалирует над возможностью испортить отношения. Переговорщик с такой тактикой использует любые средства (например, использование манипулятивных методов вербального общения).

В рамках нашего исследования необходимо дать характеристику применения вербальных и невербальных средств общения в данной стратегии.

Переговорщик, выбравший данную стратегию, характеризуется следующим набором таких средств:

* Контроль оппонента и его действий; [[19]](#footnote-19)
* Давление на противоположную сторону, в том числе, психологическое;
* Обман и хитрость;
* Провокация, направленная на совершение промахов;
* Ярко выраженное отсутствие возможности вступить в нормальный диалог.

Преимущества и недостатки:

Безусловно, такая стратегия позволяет добиться бесспорного превосходства. Но такаю стратегию нельзя применять при возможности дальнейшего сохранения положительных отношений. Отношения могут развиваться в положительном ключе лишь при учете желаний и интересов сторон. Такую стратегию нельзя использовать, если стороны имеют желание дальнейшего сотрудничества.

*Приспособление* (стратегия поражение-победа).

Обратную ситуацию наблюдаем при применении приспособленческого стиля. Эту стратегию используют переговорщики, перед которыми стоит задача сохранения отношений, а не достижения победы. Например, такая ситуация может возникнуть в случае расчета на долгосрочную перспективу.

Для такого стиля характерны:

Соглашение с практически любыми требованиями, выгодными для оппонента;

* Пассивность;
* Отсутствие стремления к победе;
* Лесть и потакание;

Исследуем преимущества и недостатки:

Как правило, предмет конфликтных отношений не несет в себе важности при такой ситуации. На первый план выходят взаимодействие и конструктивность, позволение сопернику одержать победу, что позволит решить конфликт. Однако такую стратегию нельзя использовать, если предмет конфликта все же важен для обеих сторон. Её применение станет лишь фактором усугубления отношений, ведущим к утрате доверия и любого уважения.

*Уклонение* (поражение-поражение).

Уклонение, как правило, используется для «оттягивания» времени, отсрочку принимаемых решений. Проявление пассивного поведения свидетельствует о слабой позиции стороны, применяющей данную тактику.

Также возможно, что сторона просто провоцирует проигрыш переговоров, что характерно, если сторона преследует свои цели. Сторона участвует в переговорах, но намеренно затягивает их. К примеру, таким образом сторона может «подставить» третью сторону, хотя и сама провалит переговоры.

В таком случае переговорщик:

* Игнорирует взаимодействие;
* Демонстративно уходит от ответа;
* Отказывается от применения силы;
* Игнорирует информацию;
* Отрицает серьезность конфликта;
* Замедленно принимает решения;
* Практически не делает шагов навстречу соглашению.

При отсутствии необходимости дальнейшей поддержки отношений и малой важности конфликта такая тактика является наиболее необходимой.

Опять же, если один из этих факторов важен, то такая тактика влечет разрыв отношений, а в лучшем случае просто их ухудшение.

Такую тактику можно наблюдать и в переговорной ситуации, когда оба переговорщика настроены только на победу и не готовы к уступкам. «Если не выиграю я, то не выиграет никто другой» – такому правилу следуют стороны. Также, учитывая психоэмоциаональное состояние оппонентов, переговоры переходят в простое столкновение, в котором победившей стороны не будет.

*Сотрудничество* (победа-победа).

Стиль сотрудничества подразумевает взаимный выигрыш, основанный на расширении круга обсуждаемых вопросов. В таком случае стороны стремятся не просто удовлетворить свои потребности, а ещё и удовлетворить потребности оппонента. [[20]](#footnote-20)

* Сторона при этом действует, руководствуясь следующими действиями:
* Сбор информации об оппоненте, конфликте и его предмете;
* Сбор и подсчет ресурсов, находящихся в распоряжении обеих сторон;
* Отрытое обсуждение;
* Рассмотрение предложений и альтернатив.

Сотрудничество возможно лишь тогда, когда стороны понимают друг друга и учитывают обе точки зрения, понимая возможность нахождения альтернатив. Кроме того, сотрудничество помогает укрепить отношения или стабилизировать их. Наибольшую эффективность такой стиль приобретает, если предмет конфликта представляет большую важность для обеих сторон.

С другой стороны, нахождение решения, которое способно удовлетворить требования обеих сторон не всегда возможно, особенно, если вторая сторона к сотрудничеству не готова.

*Компромисс.*

В таком случае нет ни победивших, ни проигравших. Компромисс является частичным удовлетворением требований всех участников.

Стороны должны быть заранее ориентированы на позиционное равенство. Они предлагают свои варианты, отвечая на встречное предложение.

Учитывая то, что компромисс должен удовлетворить стороны, такой стиль поведения временный, за которым должен последовать поиск оптимального решения, в полной мере разрешающий конфликт. [[21]](#footnote-21)

Итак, подводя итог вышесказанного, можно сделать следующие выводы: выбор стиля и стратегии зависит от контекста, учитывая специфические моменты предмета переговоров. Правильно выбранный стиль практически гарантирует успех, а неверный, наоборот, приведет к их краху.

В целом, умение вести переговоры является «высшим пилотажем» в дипломатической профессии. Как мы говорили ранее, у дипломатических переговоров есть ряд особенностей, которые отличают их от любых других переговоров, например, от бизнес-переговоров или даже внутриполитических.

Прежде всего, говоря о дипломатических переговорах, стоит помнить о том, что переговорщик исходит из «национальных интересов», что в некоторых случаях предопределяет его стиль. Участие в любых переговорах сопровождается психологическими нагрузками, так как в ходе самих переговоров стороны зачастую используют множество средств давления на оппонента, чтобы «вывести его на эмоции». Так, важно контролировать свои вербальные и невербальные сигналы. Перестав их контролировать, фактически, переговорщик оказывается застигнут врасплох.[[22]](#footnote-22)

Сегодня переговоры – многоплановый процесс, требующий от переговорщика не только усилий и времени, а способности понимать психологию другого человека, умения правильно выстроить поведенческий стиль посредством использования различных вербальных и невербальных сигналов. Также большое значение приобретают личные качества и характер переговорщика. [[23]](#footnote-23)

Говоря о стилях переговоров, отдельного стоит рассмотреть особенностей национальных стилей ведения переговоров.

Особый интерес в контексте нашего исследования для нас представляет американский и российские стили.

**Американский стиль.**

Культура переговоров в Америке является самой молодой из всех других культур. Но их стиль уже успел оставить отпечаток практически на каждом другом стиле переговоров. [[24]](#footnote-24)

Одними из главенствующих качеств в американском стиле стали индивидуальность и нравы личности. Возможно, такое проявление эгоизма покажется кому-то чуждым, но стоит отметить, что представители Америке так же с уважением относятся и к другим личностям, отстаивая их равноправие.

Такой стиль переговоров отличается достаточно высоким профессионализмом. Отличительной особенностью американского стиля мы отметим относительную свободу действий в плане реализации договоренности. Поэтому является важным в процессе переговоров с ними выдвигать существенные и конкретные требования и предложения.

Для представителей Америки ценны открытость и честность, они быстро переходят к сути переговоров, практически игнорируя формальности.

Американцы умеют и любят торговаться. Большое внимание они уделяют «пакетным» решениям, зачастую выступая инициаторами таких «пакетов».

**Российский стиль.**

На формирование современного российского стиля ведения переговоров оказали влияние советские нормы и правила, а также ценностные ориентации, характерные русскому национальному характеру.[[25]](#footnote-25)

Советские переговорщики оценивались партнерами из зарубежья как высококвалифицированные специалисты. Ими отмечалось превосходное знание предмета переговоров и большое внимание к выполнению принятых обязательств. Однако считается, что Русские плохо умеют «торговаться», что приводит к переплате. [[26]](#footnote-26)

1.2 Вербальная коммуникация в процессе проведения переговоров

Вербальная коммуникация представляет собой взаимодействие сторон с помощью лексически выделенных единиц – слов. Вербальная коммуникация производится в речевой и письменной форме. Согласно теме нашего исследования, интерес для нас представляет первая форма. Основной знаковой системой при переговорах является язык, так как подобная система наиболее оптимально и ясно выражает человеческое мышление.

Языковая система реализует себя посредством речи. Речь используется для общения с другими людьми, реализуясь в письменной и устных формах.[[27]](#footnote-27)

Речь имеет свои отличия от языка. Речь конкретна и неповторима, реализуется в пространстве и времени, она активна и более динамична, может быть спонтанна и не упорядочена.

Анализируя вербальный коммуникативный аспект переговоров, необходимо учитывать факт наличия определенных намерений сторон и их двусторонний (или многосторонний) характер. Для успешной коммуникативной деятельности необходимо внимание к собеседнику, к его речи. Иначе нарушается одно из главных условий – понимание смысла сказанного оппонентом и познание его личности.

С помощью инструментов вербальной коммуникации стороны воздействуют друг на друга – актуализируют партнера, манипулируют им и т.д.

Вербальная коммуникация, как мы говорили ранее, реализуется с помощью речи. Под речью понимаем звуковой язык – фонетическую систему с лексическим и синтаксическими аспектами.

Речь сама по себе самое универсальное средство общения, так как при её помощи не происходит потери смысла при наличии фактора общности понимания сторонами переговоров.

Как мы говорили ранее, на начальном этапе переговоров стороны обмениваются мнениями и т.д., соответственно, при общности понимания, происходит кодирование и декодирование информации, то есть происходит процесс, при котором коммуникатор (сторона А) кодирует, а реципиент декодирует (сторона Б). (Здесь и далее примем условную сторону А как коммуникатор – передатчик информации, а условную сторону Б как получателя).

Для стороны А смысловая информативная нагрузка наступает раньше процесса кодирования, так как сначала закладывается смысл, а далее передача смысла воплощается в знаковую систему. Для стороны Б смысловая нагрузка и декодирование происходит в один момент. В этой ситуации проявляется фактор общности понимания сторон – сторона Б не может осознать смысловую нагрузку без процесса декодирования, то есть раскрытие смысла невозможно вне этой ситуации.

Таким образом можно дать следующее **определение вербальной коммуникации в контексте переговоров – процесс общения с помощью языка, направленный на передачу и усвоение смысловой нагрузки оппонента. [[28]](#footnote-28)**

В процессе переговоров, сторонами используются следующие **виды вербального общения**:

1. Когнитивный – освоение новой информации и её применение. Когнитивный вид общения реализуется на начальном этапе переговоров, когда сторонам необходимо обменяться позициями;
2. Убеждающий – необходим для воздействия на оппонента с целью формирования ориентация, убеждения в правоте. В основном данный вид применяется на этапе самих переговоров;
3. Экспрессивное вербальное общение необходимо для создания психоэмоционального фона, побуждения к тем или иным действиям;
4. Суггестивный – оказание психологического давления на оппонирующую сторону для смены поведения, установок и ориентаций ценностей;
5. Ритуальный – регуляция психологического фона, сохранение традиционных ритуалов общения. [[29]](#footnote-29)

Любое общение, как говорилось ранее, производится с помощью речи. Научным сообществом принято выделять следующие виды речи: внешняя и внутренняя, устная и письменная, монологическая и диалогическая.

Все эти виды переплетаются между собой, имея общую единицу – произнесение лексических единиц.

Все виды речи тесно взаимодействуют друг с другом. Общим для всех видов речи является произнесение слов (вслух или про себя). Сторона А при формулировании мысли реализует внутреннюю речь, а при её озвучивании – *устную внешнюю речь*. Как правило, эти процессы происходят одновременно, так как мысль не может быть передана без процесса материализации посредством речевых механизмов. В любом случае, передача мысли не может производиться без процесса внутренней речи.

Безусловно, переговоры могут происходить и при применении *письменной речи*, выражающейся в тексте с помощью письменных знаков. Письменная речь является сложным процессом, в котором, в разном соотношении, применяются внутренняя речь, видимые символы и речедвижения.

*Устная речь* подразделяется на диалогическую и монологическую. [[30]](#footnote-30)

Диалогическая существует благодаря взаимообмену репликами. В свою очередь, взаимообмен репликами существует благодаря естественной реакции на происходящее вокруг (психоэмоциональный фон, настрой оппонента и т.д.). Монологическая речь ограничена во времени не так сильно, так как не содержит в себе перебивания со стороны оппонент. Как правило речь развернута и предварительно подготовлена. При написании такой речи сторона А создает план, производит отбор слов и фиксируется в письменном формате. Композиция такой речи требует логики, последовательности и завершенности.

Коммуникативные особенности вербального общения позволяют нам говорить о том, что его возможности гораздо шире возможностей невербального общения, но не может его заменить полностью. В процессе переговоров происходит синергия вербальных и невербальных методов коммуникации, при которых используется комплекс различных способов общения, необходимых для усиления, подтверждения и придания смысла словам. Но вербальная коммуникация остается главенствующим компонентом, так как с её помощью можно интерпретировать в словесном эквиваленте различные невербальные знаки.

Так, например, Алан Пиз интерпретирует жест «поднятый большой палец» в зависимости от стран следующим образом. В Америке, Англии и ряде других стран этот жест чаще всего будет означать одобрение, а в Греции, наоборот, нежелание продолжать общение.

Таким образом, мы приходим к выводу, что с помощью речи можно не только передавать информацию, но и воздействовать на оппонента, производя его переориентировку и убеждение.

Рассмотрим основную модель передачи информации в процессе переговоров с точки зрения вербальной коммуникации. Сторона А выступает как источник информации в вербальной коммуникации. Канал в нашем случае – голос или техническое средство распространение информации. Сторона А занимается кодированием – обратным процессом восприятия и понимания. Код – сама речь. Сторона Б, в свою очередь, выступает получателем информации и декодирует её. Кодирование мы определяем как перевод информации в языковые единицы, а декодирование – обратный процесс.

В контексте международных переговоров при кодировке могут появиться «помехи» – ещё один важный элемент модели вербального общения. Поскольку кодирование зачастую происходит на родном языке Стороны А, при переводе могут возникнуть сложности, связанные с (экстра-) лингвистическим и акустико-произносительным аспектами. [[31]](#footnote-31)

Лингвистические помехи исходят из неправильного синтаксического оформления или слишком сложной структурой информации. Экстралингвистические – из запаса знаний получателя или передатчика информации.

Таким образом, мы кратко охарактеризовали основные особенности передачи вербальной информации в процессе проведения переговоров.

Отметим, что в контексте переговорного процесса, цель вербальной коммуникации, зачастую, несет в себе цель воздействия на собеседника.

Поэтому предлагаем следующие цели коммуникации при переговорах:

1. Изменения знаний получателя;
2. Изменение установок;
3. Изменение поведения получателя;

Нами отмечалось ранее, что речь может быть диалогической. Рассмотрев ситуацию со стороны А, является необходимым рассмотреть вербальный переговорный процесс со стороны Б. При взаимодействии сторон на переговорах основным диалоговым типом будет являться прескриптивный диалог, содержащий в себе просьбы, обещания, отказы, а также обменный диалог, при котором происходят дискуссия или спор. [[32]](#footnote-32)

Сторона Б в нашем выбранном случае является получателем информации. Существует два вида восприятия в вербальной коммуникации. Рассеянное восприятие и сосредоточенное – активное. Также их называют нерефлексивное и рефлексивное, соответственно.

Нерефлексивное слушание несет в себе опасность неправильно понять суть передаваемой информации и допущение недоразумений в будущем.

Рефлексивное же слушание характеризуется активным диалогом и созданием благоприятных условий общения.[[33]](#footnote-33)

**1.3 Невербальная коммуникация в процессе проведения переговоров**

Словами переговорщики легко могут донести логическую информацию. Но эмоциональную нагрузку словам придает именно невербальный аспект.

При помощи невербальных средств коммуникации мы:

* подтверждаем, поясняем или опровергаем передаваемую словесным путем информацию;
* передаем информацию сознательно или бессознательно;
* выражаем свои эмоции и чувства;
* регулируем ход разговора;
* контролируем и воздействуем на других лиц;
* восполняем недостаток слов, например, при обучении езде на велосипеде.

Разговаривая с партнером, мы видим его мимику, жесты, которые нам говорят, что действительно думает и чувствует наш собеседник. Так, сидящий собеседник, подавшись вперед, сообщает нам, что хочет говорить сам. Отклонившись же назад, он уже сам хочет нас слушать. Наклоненный вперед подбородок свидетельствует о волевом напоре, желании жестко отслеживать свои интересы. Если же подбородок приподнят, а голова прямая, то партнер считает себя в позиции силы.[[34]](#footnote-34) Управляя своим невербальным языком, мы можем вызывать желаемый для нас образ. Выступая перед аудиторией в качестве эксперта, нам следует вызвать образ компетентного, уверенного в себе специалиста. В противном случае нашему мнению никто не поверит. Более того, свое впечатление о нас аудитория составит в первые несколько секунд нашего выступления. Если мы выйдем на трибуну с сутулой спиной, голос будет звучать нечетко, а слова окажутся скомканными, то нам вряд ли удастся убедить присутствующих принять наши предложения, если только аудитория не будет нас считать заранее первоклассным специалистом и непререкаемым авторитетом. [[35]](#footnote-35)

Невербальное общение является по своей сути языком без использования слов – с помощью жестов и телодвижений, как правило такое общение бессознательно, существующее в форме реакций.

Как мы говорили ранее, вербальное и невербальное общение находится в синтезе друг с другом. Поэтому невербальное общение зачастую дополняет вербальное, усиливая или ослабляя его.

Например, при переговорах, представитель стороны А может наклониться вперед, что будет свидетельствовать о его желании говорить, соответственно, при отклонении назад, желании слушать.

Исходя из поставленных задач, структурируем основные элементы невербального общения:

1. Мимика;
2. Визуальный контакт;
3. Дистанция;
4. Поза;
5. Жесты;
6. Пантомимика.

*Мимика* – движения лица. Посредством мимики человек выражает различные эмоции (страх, тревожность, расслабленность и т.д.). Так как невербальная коммуникация практически бессознательна, то по мимике можно определить реакцию стороны на то или иное предложение. В случае, если переговорщик стороны А будет недоволен доводами переговорщика стороны Б, то его губы сожмутся, а тело подастся вперед.

Мимика бывает разная. Сильно подвижная мимика говорит об оживленности и резкой сменяемости восприятия. Переговорщика с таким типом мимики очень часто выбирают наступательную тактику.

Малоподвижная мимика говорит о постоянстве процессов внутри переговорщика. Настроение переговорщика устойчиво и редко меняется, он спокоен и рассудителен, надежен и уравновешен.

Монотонная и редко сменяемая мимика. Если переговорщик с таким типом мимики обладает слабой напряженностью и медлительностью, то, как правило, он психически однообразен и слабо импульсивен. Такая мимика характеризуется равнодушием и скованностью. [[36]](#footnote-36)

Сопряженная мимика фактически вбирает в себя все предыдущие качества и встречается достаточно редко.

Также движения в мимическом процессе подразделяют на:

* мимику агрессивно-наступательную – гнев, злость, жестокость и др.;
* активно-оборонительную – отвращение, презрение, ненависть и др.;
* пассивно-оборонительную – покорность, приниженность и др.;
* мимику ориентировочно-исследовательской направленности;
* мимику удовольствия-неудовольствия;
* маскировочные выражения – мимика сокрытия истины, двусмысленности, нечестности и т.п.

Наиболее важным мимическим элементом является взгляд. В процессе непосредственно переговоров оппоненты выполняют некоторую синхронизацию – говорящий меньше смотрит на слушающего и наоборот. Но за короткое время до окончания вербального блока говорящий бросает взгляд на слушателя, подавая невербальный сигнал о готовности слушать самому.

*Визуальный контакт.* Критериями оценки визуального контакта является его продолжительность, динамика и интенсивность. А основные коммуникативные функции описываются в трудах Г. Е. Крейдлина. Когнитивная функция наблюдается при передаче информации и стремлении найти реакцию в глазах оппонента. Эмотивная – выражение эмоций с помощью глаз. Контролирующая – похожая на когнитивную, заключающаяся в контроле передачи информации. Регулятивная – требование стороны А отреагировать на сообщение стороной Б.

*Дистанция общения.* Учёный Э. Холл описал нормы приближения человека к человеку: 0-45 см. – интимное расстояние, 45-129 – персональное, 1-4 метра – социальное, 4-7 метров – публичное.

*Поза* – позиционирование тела переговорщика в пространстве, типичное для культуры. Общее количество поз, которые может принимать тело человека около тысячи. Из-за культурных особенностей некоторые позы запрещены, а некоторые закреплены в культуре. Поза наглядно демонстрирует отношение человека к оппоненту. Так, например, люди, занимающие более высокий пост, занимают более непринуждённую позу, в отличии от их подчиненных.

Также с помощью занимаемой позы можно судить о закрытости оппонента к общению, либо о его закрытости. При закрытой позе человек стремиться занять как можно меньше пространства. При открытой – человек обычно раскидывает руки. Открытые позы воспринимаются как невербальный сигнал доверия и доброжелательности.

*Жесты* могут выражать то же, что и речь или абсолютно противоречить ей, акцентировать или отвлекать внимание от вербальной подачи информации.

В языке жестов, употребляемом в повседневном общении, выделяются два типа жестовых семиотических (знаковых) систем:

Жесты-знаки – преднамеренно воспроизводимые движения или позы рук и головы, рассчитанные на чьё-либо восприятие и предназначенные для передачи информации.

Жесты-сигналы – они непроизвольны и не рассчитаны на чьё-либо восприятие (хотя имеют значение для опытного наблюдателя).

Все жестовые средства общения делятся на *натуральные*, *дактилологические* (*конвенционные)*.

* Натуральные (естественные и потенциально естественные) жесты в норме употребляются в обыденном общении совместно с речью, усваиваются в контексте повседневного общения без специального обучения.
* Дактилологические жесты – система жестов глухонемых;
* Конвенционные (условные, символические) жесты относительно независимы от языка, они повторяют структуру языка и требуют специального обучения. К конвенционным жестовым системам относятся: тайный «язык» жестов кочевых народов, «язык» жестов американских индейцев, ритуальные жесты монахов, системы профессиональных жестов (регулировщиков дорожного движения, спортивных судей, дирижёров, водолазов, строителей, военных и т. д.) и др. Существуют различные классификации жестов с точки зрения их эмоциональной тональности.

Выделяются следующие тональности общения:

* Возвышенная;
* Нейтральная;
* Нейтрально-обиходная;
* Фамильярная;
* Вульгарная.

Возвышенная тональность характеризуется торжественностью и эффективностью; к ней относятся жесты, которые описываются в пособиях по ораторскому искусству и ритуальные жесты наподобие возложения руки на Библию или на Конституцию во время принесения присяги.[11](https://infourok.ru/go.html?href=%23sdfootnote11sym) Нейтральной тональностью характеризуются конвенционные жесты (например, регулировщиков дорожного движения или строителей), которые полностью лишены эмоциональности и несут ясное и недвусмысленное сообщение. Жесты с нейтрально-обиходной тональностью применяются обычно для установления контакта: это, например, жест остановки машины или жест готовности отвечать у школьника. Большинство жестов, используемых в непринуждённой обстановке, имеют фамильярную тональность, как то: похлопывание собеседника по плечу или спине. Несанкционированные обществом жесты относят к вульгарной тональности; они воспринимаются как грубость и не допускаются в приличном обществе, хотя и приемлемы в непринуждённой мужской беседе. Особенно в общении культурных людей недопустимы жаргонные жесты, тем более со стороны учителей и родителей – во избежание копирования их детьми. В каждой психологически конкретной ситуации общения отдельные невербальные компоненты могут нести свою смысловую нагрузку. Например, жест может быть основным, дополнительным или просто малозначительным нюансом общения. Выбор основного коммуникативного компонента обуславливается задачей общения. Если нужно установить дружеский контакт, то выбираются одни жесты, если отчитать – другие.
В одном случае важна мимика, в другом – жест. К примеру, чтобы выразить недовольство, надувают губы, чтобы утешить горе – обнимают за плечи.
Жесты должны соответствовать словесно выражаемым мыслям. Поэтому при отборе жестов нужно быть очень внимательными. Иногда в процессе общения важна скупость жестов, их сдержанность, определённое направление жестов, наличие зачаточных форм, своеобразных «полу жестов».

*Пантомимика* – выражение внутреннего состояния человека, его психологического состояния.

Наибольшее изучение невербального общения производилось П. Андерсеном, М. Аргайлом и другими учеными.

 На наш взгляд, существуют следующие формы невербальных реакций: произвольные и непроизвольные. Произвольные-осознаваемые (позы, жесты, улыбка, позиционирование в пространстве). Произвольные-неосознаваемые (перенимание позы оппонента, перебирание мелких предметов). Непроизвольно-осознаваемые (покраснение лица, учащенное сердцебиение, дрожь). Непроизвольно-неосознаваемые (движение зрачков).

Жесты служат для уточнения речевого общения. Они подразделяются на указательные, поясняющие, иллюстративные, выделяющие и выразительные, которые показывают эмоциональное состояние личности. Так, некоторые типы жестов на протяжении развития историко -общественной практики, приобрели обобщенное символическое общение. Актеры, танцоры и ораторы наибольшее количество своей профессиональной деятельности посвящают отработке жестов.

Развитие мимики и пантомимики помогает развить вашу память и снять напряжение в речедвигательном аппарате. Для детей это полезно тем, что воспитывает в них волевую сознательную само регуляцию. Так же, делая комплекс определенных упражнений, вы научитесь держать под контролем свои эмоции и уметь контролировать их мимическое проявление, что очень важно для людей бизнеса, ораторов и пр. Нет сомнений, что эти навыки положительно скажутся на вашем будущем. Развивать мимику и пантомимику можно и находясь дома.

Пантомимика – это целое искусство, поэтому приведем примеры всего нескольких пантомимических движений:

1. **Жест открытости.**Раскрытые руки, расстегивание пиджака – эти жесты свидетельствуют о добродушном расположении собеседника к вам, о его открытости.
2. **Жесты скрытности.**Машинальное потирание лба, подбородка, при этом взгляд отводится в сторону, говорит о желании вашего собеседника что-то скрыть от вас, он сомневается в вашей правоте.
3. **Жесты защиты.** Скрещивание рук, скрещенные кисти рук обхватывают плечи – это знак того, что собеседник видит в данной ситуации угрозу, опасность, он негативно к вам настроен.

Итак, искусство пантомимики является очень многогранной совокупностью движений, понимая которые, можно найти общие точки соприкосновения с любым человеком.

Отличительной особенностью невербального метода коммуникации является его импульсивность. Как говорилось ранее, такие методы не осознаются человеком, но существует методики контроля средств выражения. Однако отметим, что подделка и копирование жестов в течение длительного времени практически невозможно, опять же, в силу их импульсивности и зависимости от вербальных средств коммуникации.

Считается, что подделывать или копировать жесты и другие невербальные знаки практически невозможно, поскольку в течение длительного времени нельзя контролировать всю их совокупность и одновременно еще и произносимые слова. [[37]](#footnote-37)

Невербальный язык позволяет не только лучше понимать оппонента, но и предвидеть реакцию на услышанное, чтобы подстроиться под поведение и добиться желаемого результата. Невербальные коммуникации в процессе проведения переговоров также способствуют проверке достоверности вербального аспекта с помощью подаваемых сигналов и реакции на них.

Исходя из вышеизложенного, можно привести следующую классификацию факторов, влияющих на невербальный язык:

1. Национальная принадлежность (так, одни и те же жесты могут означать разное у разных народов); [[38]](#footnote-38)
2. Состояние здоровья (у человека в болезненном состоянии меняются взгляд, звучание голоса, жесты обычно более вялые, хотя есть заболевания, сопровождающиеся повышенной возбудимостью, эмоциональностью);
3. Уровень культуры, который влияет на состав жестов, преставление об этикете, правильном воспитании;
4. Принадлежность к группе (групповые традиции, нормы, правила могут существенно модифицировать пантомимику члена группы);
5. Актерские способности (многие умеют играть не только словами, но и невербальными знаками);
6. Возраст (в раннем возрасте одно и то же состояние может выражаться разными жестами; кроме того, возрастной фактор часто играет ту же роль, что и статус. С возрастом может снижаться скорость движений);
7. Сочетание невербальных знаков (обычно состояние передается не одним, а несколькими элементами пантомимики. При нарушении гармонии между этими элементами складывается впечатление неискренности; то же относится к согласованию слов и жестов);
8. Возможность проявить и воспринять невербальные средства общения (физическая преграда между партнерами затрудняет их полноценное восприятие, как например, при разговоре по телефону).

Невербальные средства общения зависят от каждой конкретной культуры, поэтому переговорщики должны учитывать данный факт, так как общих норм для всего человечества нет. [[39]](#footnote-39)

Любые невербальные знаки необходимо рассматривать внутри системы. Каждый знак дополняет или уточняет предыдущие, а также подтверждает или опровергает слова человека. Если имеются соответствия, то вербальная информация усиливается, а если же вербальные знаки несоответствию невербальным, то нужно ориентироваться на последние, так как информация, переданная таким способом, имеет большую информативность.

Таким образом, необходимо дать оценку невербальным средствам коммуникации. Так, невербальные знаки могут быть интенциональными – специально реализующимися для передачи информации и неинтерциональными – непреднамеренно выдающими.

Неинтенциональные знаки (дрожание рук, голоса и т.д.) выступают в качестве маскировки реальных эмоций, которые сложно контролировать. Неинтенциональные знаки также могут содержать и вербальные сигналы – оговорки, указывающие на рассеянность внимания человека, его незаинтересованность или неосознанную выдачу информации, которую необходимо скрыть. [[40]](#footnote-40) Подтверждение этого мы получим при дальнейшем анализе вербальных и невербальных средств коммуникации В. В. Путина и Д. Трампа.

Так как такие знаки практически невозможно контролировать, так как они спонтанны, переговорщику необходимо научиться вычленять их из общего поведения и верно их трактовать.

Большое значение данного навыка подтверждает и то, что правильное толкование языка тела требует знаний значения выразительных черт.

Так, горизонтальные складки на лбу и широко раскрытые глаза могут говорить об испуге, удивлении или понимании. Всё это зависит от контекста происходящего. Заинтересованный человек может перенять высокомерный образ – мимический образ, при котором субъект смотрит «свысока».

Верное трактование мимического образа необходимо рассматривать в совокупности с манерами, поведенческими особенностями и общей обстановки. Переговорщик должен избегать неверного трактования, так как это приводит к выбору неправильного стиля общения.

Так как подсознание человека неконтролируемо, невербальные знаки срабатывают автоматически. Так, скрыть истинное назначение слов можно с помощью:

* специальной отработке комплекса нейтральных жестов; [[41]](#footnote-41)
* широкому использованию положительных знаков;
* соблюдения дистанции, чтобы избежать чтения оппонентом микрознаков;

Также можно применить технику копирования, что собьет с толка оппонента и он не сможет правильно интерпретировать подаваемые знаки:

* принимать позы, сходные с позами собеседника (явное копирование может быть расценено как передразнивание, что приведет к потере контакта);
* синхронизовать жесты и ритм своих движений с жестами и ритмом движений собеседника;
* использовать в своей речи сходные темп, громкость, интонацию голоса, темп речи.

Таким образом, обобщая вышесказанное, мы можем сделать вывод, что хоть невербальные знаки в большей мере самостоятельный метод коммуникации, он, зачастую, действует в комплексе с вербальными методами.

Кроме того, именно невербальные средства общения представляют более точную информацию о душевном состояний настроении собеседника, отношении к партнеру и к обсуждаемой проблеме, чем его слова, помогают выявить такой существенный параметр переговоров, как намерения его участников. [[42]](#footnote-42)

**Выводы по главе 1**

Таким образом, обобщая вышесказанное, мы можем сделать следующие выводы.

Переговоры в нашем понимании **–** процесс, осуществляемый с целью достижения консенсуса и его закрепления.

Вербальная коммуникация сопровождает переговоры на каждом этапе – от начального до заключительного. С помощью инструментов вербальной коммуникации стороны воздействуют друг на друга – актуализируют партнера, манипулируют им и т.д.

Невербальная коммуникация проявляется на очном этапе переговоров. Любые невербальные знаки могут помочь правильно понять смысл сказанного сторонами. Они подтверждают или опровергают их. Если имеются соответствия, то вербальная информация усиливается, а если же вербальные знаки несоответствию невербальным, то нужно ориентироваться на последние, так как информация, переданная таким способом, имеет большую информативность. [[43]](#footnote-43)

Выбор стиля и стратегии зависит от контекста, учитывая специфические моменты предмета переговоров. Правильно выбранный стиль практически гарантирует успех, а неверный, наоборот, приведет к их краху.

В целом, умение вести переговоры является «высшим пилотажем» в дипломатической профессии. Как мы говорили ранее, у дипломатических переговоров есть ряд особенностей, которые отличают их от любых других переговоров, например, от бизнес-переговоров или даже внутриполитических.

Итак, мы определили необходимый для дальнейшего исследования понятийный аппарат, рассмотрели основные особенности переговоров и применяемых на них средств вербальной и невербальной коммуникации, а также поведенческих стилей.

**Глава 2 Анализ вербальных и невербальных компонентов коммуникативной деятельности**

**2.1 Сравнительный анализ особенностей вербального общения (на примере выступлений Д. Трампа и В. В. Путина)**

Итак, разработав методику оценки вербального общения, рассмотрим особенности вербального аспекта коммуникации на примере двух политических деятелей В. В. Путина и Д. Трампа. Их выбор обусловлен присутствием ярко выраженного набора характерных личностных черт и различий в применяемых коммуникативных методах.

Как было указано ранее, вербальные компоненты коммуникации происходят осознанно, соответственно, построенный речевой портрет применяется к человеку независимо от условий, в которых он находится. Публичность выбранных личностей позволит в полной мере проанализировать их коммуникативные навыки независимо друг от друга.

Для проведения анализа используются методы сравнительно-сопоставительного анализа, что позволит найти общие и различные черты в речевых портретах В. В. Путина и Д. Трампа. Кроме того, были использованы стенограммы речей В. В. Путина на базе Хмеймим и Нью-Йоркская речь, инаугурационная и предвыборная речи Д. Трампа и его выступление о положении дел в стране.

Исходя из вышеизложенного, мы предлагаем следующий метод оценки речевого вербального взаимодействия.

Речь оппонента анализируется на наличие выделенных ниже факторов и приемов. Каждый фактор подвергается оценке от 1 до 5. (Прил 1.)

Полученные данные суммируются и соответствуют следующим условным критериям:

* Крайне низкие 0
* Низкие 1- 8
* Пониженные 9-16
* Средние 17-24
* Повышенные 25-32
* Высокие 33-39
* Крайне высокие 40
1. **Фактор соблюдения коммуникативных норм.**

Соблюдаются ли стороной нормы речевого этикета и культуры речи?

1. **Фактор установления контакта.**

Соответствует ли оппонент следующей характеристике:

Произведение благоприятного впечатления;

Индивидуализация собеседника;

Отождествление интересов;

Заинтересованность в проблеме собеседника.

1. **Фактор содержания речи.**

Соответствует ли оппонент следующей характеристике:

Говорит по теме и не отвлекается (не пытается отвлечь);

Приводит аргументы;

Использует методы, повышающие убедительность речи.

1. **Фактор языкового оформления.**

Использует ли он особенности речевого аппарата?

1. **Фактор стиля общения.**

Соблюдает ли он необходимый речевой стиль?

1. **Фактор объема сообщения**

Соблюдает ли он временные рамки речевой коммуникации?

1. **Фактор расположения информации.**

Структурирована ли информация в его речи?

1. **Фактор адресата.**

Учитывает ли он уровень знаний и интересов оппонента?

**Анализ выступлений Д. Трампа**

Как было указано ранее, эмоциональный настрой и использование определенных тактик позволит прослеживается в любой речи человека. Так, Дональд Трамп в своей предвыборной речи стирает границу между собой и публикой. При обращении Трамп нарушает личное вербальное пространство людей, сообщая, что готов делиться собственными мыслями.

«I’d like to share my thoughts about the stakes in this election» – «Я бы хотел поделиться с вами тем, что стоит на кону этих выборов».

На данном примере мы можем наблюдать установление личного контакта с публикой, он показывает свою причастность к народу. Частое обращение к публике со словами «we», «together», «оur country», «I’m with you» демонстрирует единение с нацией и близость к ней.

Кроме того, частое использование лексического повтора «again» свидетельствует о том, что Трамп умело использует манипулятивные тактики, и тактику уклонения. Он косвенно критикует политику Барака Обамы, говоря о том, что страна ослабла.

«We are going to make America rich again» — «Мы опять сделаем Америку богатой»;

 «We are going to make America safe again» — «Мы опять сделаем Америку безопасной»;

«We are going to make America great again» — «мы опять сделаем Америку великой».

Также наличие манипулятивных способностей проявляется и в критике своего оппонента – Хиллари Клинтон.

«Hillary Clinton has perfected the politics of personal profit and theft» — «Хиллари Клинтон довела до совершенства политику воровства и личной выгоды»;

«She sold our workers, and our country, for Beijing» — «Она продала наших работников и нашу страну Пекину».

Дональд Трамп не просто использует манипуляцию, а, фактически, применяет тактику шантажа, выставляя свою личность в положительном ключе, а оппонента – в негативном.

В своей речи Трамп зачастую использует противопоставление сторон.

Негативная оценка действий оппонента позволяет влиять на аудиторию таким образом, как задумывал оратор.

Кроме того, Трамп часто пытается вывести слушателей на эмоции, что влечет за собой изменения в мнении адресатов. Проводя дальнейшие манипуляции с мнением слушателей Трамп цитирует и отсылается к авторитету:

«Our country will be better off when we start making our own products again, bringing our once great manufacturing capabilities back to our shores. Our Founders understood this. One of the first major bills signed by George Washington called for “the encouragement and protection of manufacturing” in America. Our first Republican President, Abraham Lincoln, warned us by saying: “The abandonment of the protective policy by the American government will produce want and ruin among our people» — «Нашей стране будет лучше, если мы снова начнем сами производить продукты, если мы вернем былую производственную мощь обратно на наши земли. Отцы основатели понимали это. Один из важнейших законопроектов, подписанных Дж. Вашингтоном, призывал к «защите и стимулированию производства» в Америке. Наш первый республиканец-Президент, Авраам Линкольн, предупреждал «отказ от протекционистской политики приведет американский народ к нищете и краху».

* Пример предвыборной речи Дональда Трампа позволяет сделать следующие выводы:
* Он манипулирует слушателем с помощью «точек давления»;
* Оперирует ценностями, такими как патриотизм, любовь к нации, единство и т.д.;
* Использует тактику противопоставления.

Отметим, что предвыборная речь Трампа достаточно эмоциональна, что заметно в каждом из его последующих выступлений, а владение манипуляционных способностей в совокупности с эмоциями позволяет ему эффективно использовать вербальные способы общения.

Инаугурационная речь Трампа представляет обширный интерес в силу наличия классических для США вербальных элементов и более бурной реакции публики на речь: аплодисменты, выкрики и т.д.

Классические американские ценности, о которых говорилось ранее, выражены в этой речи наиболее ярко, что и вызывало особый аудиторный резонанс.

В приведенном ниже примере Трамп акцентирует свое внимание на важности каждого гражданина «We will face challenges, we will confront hardships, but we will get the job done» — «Нам предстоят много испытаний и трудностей, но мы справимся с этим».

Повторение «we will» указывает, опять же, на единство Президента и народа, их общность, что вызывает мотивационный настрой у слушателей.

Подтверждая данный факт, приведем количественное употребление местоимений. Дональд Трамп в своей речи 46 раз употребляет «мы», против 3 «я». Кроме того, Трамп часто прибегает к употреблению местоимения «наш/наша», что ещё сильнее сближает его с народом. Пример:

«We will bring back our jobs, …our borders, …our dreams» — «Мы вернем наши работы, …наши границы, …наши мечты»;

 «…Americans in every city near and far, small and large…» — «Американцы всех городов: близких и далеких, больших и маленьких»;

«Everyone is listening to you now. You came by the tens of millions...» — «Вас сейчас слышат все. Вы пришли сюда миллионами…»;

«What truly matters is not which party controls our government, but whether our government is controlled by the people» — «Поистине важно не то, какая партия управляет государством, а то управляет ли государством народ или нет»;

«From this day forward, it's going to be only America first, America first» — «С этого дня только Америка будет в приоритете, только Америка»;

В приведенных выше примерах Дональд Трамп указывает на вовлеченность народа в политическую жизнь страны. С помощью призыва всех жителей страны к созданию вклада в развитие, он убеждает их, что правительство будет думать только об Америке.

Также Трамп противопоставляет свое отношение к народу и отношения народа с аппаратом правительства в прошлом:

 «Their victories have not been your victories. Their triumphs have not been your triumphs». — «Их победы не были вашими победами. Их триумф не был вашим триумфом».

Этот пример подчеркивает способности Трампа к умению расстановки правильных акцентов на разрозненности страны.

Частое повторение «American» и «America» говорит о намерениях Трампа подчеркнуть ценность патриотизма.

«We will get our people… …back to work, rebuilding our country with American hands and American labor» — «Мы вернем нашему народу работу, отстроим нашу страну руками и трудом американцев»;

«We will follow two simple rules: buy American and hire American» — «мы будем следовать двум простым правилам: покупать американское и нанимать американцев».

Продолжая апеллировать ценностями, Трамп поднимает вопрос защищенности, что также является традиционной ценностью Америки:

«We are protected and we will always be protected. We will be protected by the great men and women of our military and law enforcement. And most importantly, we will be protected by God» — «Мы защищены и всегда будем. Мы будем защищены великими мужчинами и женщинами, работающими в военной и правовой системах. Но в первую очередь, нас защищает Господь»;

«We must protect our borders from the ravages of other countries making our products, stealing our companies and destroying our jobs» — «Мы должны защитить наши границы от разрушительного влияния других стран, которые крадут наши компании, разрушают наши рабочие места».

В первом примере повторяется «protected», а во втором акцентируется внимание на факторах, влияющих на безопасность страны.

Здесь использование и повторение местоимения «наша» создает особый эмоциональный эффект и дает слушателям понять, на кого направлена угроза.

Достаточное количество повторов придает ритмичность речи и её целостность, в совокупности с созданием необходимого эмоционального настроя.

«From this day forward, a new vision will govern the land» — «У правительства будет новое видение, начиная с этого дня».

Введение обстоятельства времени делает акцент на важности инаугурации для Соединенных Штатов как поворотного момента в истории. Также неоднократно используется многосоюзие для подчеркивания важности перечисляемых элементов:

«We will build new roads and highways and bridges and airports and tunnels and railways all across our wonderful nation» — «Мы проложим новые дороги и шоссе, и железные дороги, построим новые мосты и аэропорты, тоннели»;

«No challenge can match the heart and fight and spirit of America» — «Ни одно испытание не сравнится с сердцем и духом и душой Америки».

Используя различные вербальные приемы, Трамп старается настроить аудиторию на дальнейшее сотрудничество, противопоставляя себя предыдущей политической системе.

«We will shine for everyone to follow» — «Мы станем путеводной звездой и будем сиять для других».

Таким образом, мы можем выделить следующие особенности вербального общения Дональда Трампа:

* создание эмоционального фона посредством манипуляции ценностями;
* повторы, придающие речи ритм и связность;
* частое использования метафор для оказания влияния на аудиторию;

**Анализ выступлений В. В. Путина**

Анализируя особенности вербального общения В. В. Путина нами были использованы: речь на базе Хмеймим и речь на 70-ой генеральной ассамблее ООН.

В отличии от Президента США, который стирает границы правительства и народа, В. В. Путин чаще следует другой стратегии.

Несмотря на частое употребление местоимения «мы», он не просто отделяет себя от народа, а отделяет и само правительство. Данное местоимение используется для сокрытия своей личности, как, например:

«…мы констатируем массовый приток частных капиталов в Российскую Федерацию».

Кроме того, Путин редко использует средства адресации – обращение к адресату. Наравне с ними он редко использует повелительные глаголы «сделайте, составьте». Владимир Владимирович чаще использует иную формулировку «я хотел бы попросить Вас» и т.д.

Приемы, используемые Путиным многочисленны. Он прибегает и к смешению стилей разговора и к эпитетам:

«Мы будем преследовать террористов везде. В аэропорту — в аэропорту. Значит, вы уж меня извините, в туалете поймаем, в конце концов. Все, вопрос закрыт окончательно».

Анализируя речь Президента на базе Хмеймим, мы замечаем отсутствие местоимения «Я»:

«Самое главное для военного человека – и мы с вами это хорошо знаем – это защита своего Отечества, своего народа. В этом не только смысл всей военной службы, но и всей жизни тех, кто посвятил себя служению своему народу».

В данном случае он ставит себя в один ряд с военными, положившими на кон все, что могут.

«При этом свой основной экзамен на верность Отчизне воин сдаёт именно в условиях боевых действий, сопряжённых с огромным риском для жизни и здоровья. Здесь, в Сирии, вдали от родных рубежей, вы выполняете именно эту задачу – защищаете нашу страну. Потому что, помогая народу Сирии сохранять свою государственность, отбивать атаки террористов, вы наносите и нанесли сокрушительный удар, поражение тем, кто напрямую, нагло и открыто угрожал нашей стране».

С помощью метафоризации Путин выказывает понимание военнослужащим, из сложностям, с которыми они живут в конфликтной зоне. Кроме того, заметна и угроза в сторону врага.

Как и Д. Трамп, Путин использует манипулятивные приемы для оказания эмоционального влияния на аудиторию:

 «Мы никогда не забудем о жертвах и утратах, которые понесли в борьбе с террором и здесь, в Сирии, и у нас в России. Но это не заставит нас сложить руки и отступить. Это вообще не в характере нашего народа. Напротив, эта память даст нам дополнительные силы для искоренения того абсолютного зла, которым является терроризм, под какой бы личиной он ни прятался и ни маскировался».

Мы также понимаем, что руководство страны дает себе отчет, какой ценой были достигнуты результаты. Этот факт достаточно сильно влияет на сознание адресата.

«…задача борьбы с вооружёнными бандами здесь, в Сирии, задача, которую необходимо было решать с помощью широкомасштабного применения вооружённых сил, в целом решена – решена блестяще. Поздравляю вас! Наши Вооружённые Силы, предприятия военно-промышленного комплекса показали растущую мощь Российской армии и флота, высокую боеспособность частей и соединений… … советники в боевых порядках сирийской армии проявили лучшие качества русского, российского солдата: мужество, героизм, слаженность и решительность, блестящую выучку и профессионализм. Убеждён – вы всегда будете верно служить Отечеству, защищать и отстаивать наши национальные интересы, страну и её граждан».

Национальной ценностью России являются патриотизм, народный дух и единство. Путин успешно манипулирует с помощью этих ценностей адресатом и мотивирует гордиться своей страной и правительством.

«Сирия сохранена как суверенное независимое государство. В свои дома возвращаются беженцы. Созданы условия для политического урегулирования под эгидой Организации Объединённых Наций. В соответствии с международными соглашениями в Сирии продолжает работать Российский центр по примирению враждующих сторон. Здесь созданы и на постоянной основе будут действовать два пункта базирования: в Тартусе и Хмеймиме. И если террористы вновь поднимут голову, то мы нанесём им такие удары, которых они пока и не видели».

Владимир Владимирович Путин в приведенном выше примере отправляет «послание» аудитории, на которую прямо не нацелено его обращение – международному сообществу. Он разъясняет военные достижения и их фиксацию, а также угрожает террористическим группировкам.

Правильно построенная речь позволяет Владимиру Владимировичу закончить обращение словами благодарности для людей, участвующих в боевых действиях в Сирии.

«Вы с победой возвращаетесь к своим родным очагам, своим близким, родителям, жёнам, детям, друзьям. Министру обороны, начальнику Генерального штаба приказываю: приступить к выводу российской группировки войск в пункты их постоянной дислокации. Родина ждёт вас, друзья! В добрый путь! Благодарю вас за службу».

Обратим так же внимание и на то, как изменилась речь Президента. Начиная с обращения «Здравствуйте, товарищи!» (использовался серьезный тон) и заканчивая душевным прощанием «Родина ждет вас, друзья! В добрый путь!».

Далее рассмотрим выступление Владимира Владимировича Путина на 70-ой генеральной ассамблее ООН.

В начале своего выступления Президентом задается официальный тон речи, заданного формальным приветствием:

«Уважаемый господин Председатель! Уважаемый господин Генеральный секретарь! Уважаемые главы государств и правительств! Дамы и господа!».

Опять же, манипулируя слушателем, он ясно определяет тему выступления:

«70-летний юбилей Организации Объединённых Наций – хороший повод обратиться и к истории, и поговорить о нашем общем будущем. В 1945 году страны, разгромившие нацизм, объединили усилия, чтобы заложить прочные основы послевоенного мироустройства».

Он как бы соединяет воедино прошлое, настоящее и будущее.

Применяя уже рассмотренную нами тактику оперирования ценностями, Президент, напоминает, где принимались ключевые решения создания ООН, о том, что пришлось пережить человечеству и как этот драматичный опыт помог всему человечеству пережить большое количество кризисов за 70 лет существования организации:

«…ключевые решения о принципах взаимодействия государств, решения о создании ООН принимались в нашей стране на Ялтинской встрече лидеров антигитлеровской коалиции. Ялтинская система была действительно выстрадана, оплачена жизнью десятков миллионов людей, двумя мировыми войнами, которые прокатились по планете в XX веке, и, будем объективны, она помогла человечеству пройти через бурные, порой драматические события последних семи десятилетий, уберегла мир от масштабных потрясений».

Создание эмоционального фона происходит с помощью напоминаний истории и последствий мировых войн. Он указывает на ошибки, допущенные в прошлом, но контрастирует свое высказывание указанием на печальный опыт, который больше не позволит их повторить.

Также Владимиром Владимировичем используется тактика оценки и метафоризации, с помощью которой он оказывает влияние на других лидеров.

Далее он косвенно ставит под сомнение авторитет ООН, говоря о её критике:

«…демонстрирует недостаточную эффективность, а принятие принципиальных решений упирается в непреодолимые противоречия, прежде всего между членами Совета Безопасности»

Далее, Президент РФ использует языковой прием «отсылки к общеизвестному», упоминая факт окончания «холодной войны» и проблемы, связанные с этим:

«Мы все знаем, что после окончания «холодной войны» – все это знают – в мире возник единственный центр доминирования. И тогда у тех, кто оказался на вершине этой пирамиды, возник соблазн думать, что если они такие сильные и исключительные, то лучше всех знают, что делать. А, следовательно, не нужно считаться и с ООН, которая зачастую, вместо того чтобы автоматически санкционировать, узаконить нужное решение, только мешает, как у нас говорят, «путается под ногами». Пошли разговоры о том, что Организация в том виде, в котором она была создана, устарела, выполнила свою историческую миссию».

Смешение стилей и использование неформальной лексики, о которых мы говорили ранее, а также отсылки к культуре, которые использует Путин, дают ему возможность эффективнее влиять на аудиторию.

Это позволяет судить об авторитете Владимира Владимировича, так как «вольность» в формальном выступлении недопустима.

Также Путин указывает на необходимость ООН к изменениям, так как мир не статичен. Кроме того, он указывает на готовность России помочь совершить необходимые изменения, но считает, что расширение авторитета ООН может быть крайне опасной в вопросе хрупкого баланса международных отношений, аргументируя это тем, что:

«…Это может привести к обрушению всей архитектуры международных отношений. Тогда у нас действительно не останется никаких правил, кроме права сильного. Это будет мир, в котором вместо коллективной работы будет главенствовать эгоизм, мир, в котором будет всё больше диктата и всё меньше равноправия, меньше реальной демократии и свободы, мир, в котором вместо по-настоящему независимых государств будет множиться число фактических протекторатов, управляемых извне территорий».

Также президент указывает на недопустимость применения одной модели развития для всех: призывает уважать «разности» всех людей и народов. Аргументацией служит опыт Советского Союза:

«Всем нам не стоит забывать опыта прошлого. Мы, например, помним и примеры из истории Советского Союза. Экспорт социальных экспериментов, попытки подстегнуть перемены в тех или иных странах, исходя из своих идеологических установок, часто приводили к трагическим последствиям, приводили не к прогрессу, а к деградации. Однако, похоже, никто не учится на чужих ошибках, а только повторяет их. И экспорт теперь уже так называемых «демократических» революций продолжается»

Таким образом, исходя из проанализированного материала, мы приходим к выводу, что Президент РФ достаточно сдержан в своих вербальных знаках. [[44]](#footnote-44)

Он редко использует адресацию, применяет стратегию «анонимизации», кроме того, Владимир Владимирович использует в основном особенности речевого аппарата. Например, его речь может плавно перетекать от серьезного к более добродушной интонации.

**2.2 Сопоставительный анализ вербальных коммуникаций Д. Трампа и В. В. Путина в Хельсинки и Осаке**

Итак, применяя предложенную нами методику оценки, мы делаем следующие выводы:

**Фактор соблюдения коммуникативных норм.**

Владимир Владимирович зачастую прибегает к смешению стилей, однако отдает себе отчет, перед какой публикой он выступает или с кем ведет диалог. Например, «Мы будем преследовать террористов везде. В аэропорту — в аэропорту. Значит, вы уж меня извините, в туалете поймаем, в конце концов. Все, вопрос закрыт окончательно», уже не могла прозвучать на выступлении в Нью-Йорке. Проводя факторную оценку, в первую очередь, мы опираемся на совокупность выступлений, а не на одно из них. Таким образом, можно говорить о фактическом соблюдении коммуникативных норм, так как в рассмотренном выше случае произошло уместное смешение делового и разговорного стилей. Поэтому оценивая этот фактор, мы поставим высшую оценку.

 Дональд Трамп в своей речи руководствуется общими правилами речевого этикета, хотя и прибегает к слишком экспрессивной реализации вербального аспекта.

**Фактор установления контакта.**

Путин, как и Трамп, старается сразу установить необходимый вербальный контакт.

«I’d like to share my thoughts about the stakes in this election» – «Я бы хотел поделиться с вами тем, что стоит на кону этих выборов». Трамп сразу отождествляет себя с народом, что позволяет построить крепкую связь и выстроить правильный вектор отношений.

Идентичным образом поступает и Владимир Владимирович, говоря о военнослужащих как о едином целом с собой. «Самое главное для военного человека – и мы с вами это хорошо знаем – это защита своего Отечества, своего народа. В этом не только смысл всей военной службы, но и всей жизни тех, кто посвятил себя служению своему народу».

**Фактор содержания речи.**

Оба президента используют в своих речах отсылочные стратегии и стараются максимально подтвердить свои слова различными фактами.

Так, Путин отсылается на предыдущие допущенные ошибки, выступая в Нью-Йорке.

Трамп так же ссылается на прошедшее время, «даря» надежду на лучшее будущее.

**Фактор языкового оформления.**

Дональд Трамп в своих выступлениях придает большую эмоциональную окраску словам, в то время как Путин для придания «объема» и указания на важность сказанного, применяет именно особенности речи, акцентируя голосом внимание на определенных моментах.

**Фактор стиля общения.**

**Фактор объема сообщения**

**Фактор расположения информации.**

**Фактор адресата.**

Все четыре фактора соблюдаются обеими сторонами. Стиль общения (за редким исключением) формальный. Объем сообщения, как и расположение информации в нем, имеют похожую структуру, во всех сообщениях лидеры стран ссылались на времена: прошлое, настоящее и будущее, чтобы придать окраску и подчеркнуть важность их сообщений.

 Итак, по совокупности оценок мы приходим к выводу, что и В. В. Путин и Д. Трамп имеют высокие вербальные коммуникативные способности.

Выделим следующие схожие черты, присущие вербальным коммуникациям рассматриваемых субъектов:

* Эмоциональная лексика;
* Отсылка к авторитету и времени;
* Использование оборотов речи;

Различия в вербальных коммуникациях наблюдаются при применении схожих приемов, но для разных целей. Так, В. В. Путин использует местоимение «мы» для абстрагирования и «анонимизации» своей личности. Трамп же, в свою очередь, использует данное местоимение как инструмент единения с аудиторией.

Также наблюдается и различие в адресации. Д. Трамп часто обращается к кому-то конкретному, в то время как Путин старается этого избегать.

Преимуществами вербальной коммуникации В. В. Путина мы считаем наличие некоторых пауз в речи, которые позволяют оценить реакцию на сказанное самим Владимиром Владимировичем, так и возможность второй стороне осмыслить сказанное им. Речь Д. Трампа более экспрессивна и насыщена, с меньшим количеством пауз и их длительностью. Также, обратим внимание и на создание позитивных и негативных образов, к которым В. В. Путин прибегает чаще всего (как, например, с мировыми войнами и т.д.).

Дональд Трамп имеет свои особенности. Он повторяет одни тезисы, но с разной интерпретацией, и чаще использует манипуляцию посредством «точек давления» на национальные ценности. Также заметна и ная техника проверки понимания сказанного (Путин проводит проверку понимания во время пауз в речи). Трамп нарочито использует сопоставление себя и противоположной стороны, ожидая определенной реакции.

2. 2 **Сравнительный анализ особенностей невербального общения** (на примере переговоров В.В. Путина и Д. Трампа в Хельсинки и Осаке)

Как мы выяснили ранее, к средствам невербального общения относятся жесты, мимика, поза и т.д., образующие систему определенных знаков, дополняющую и усиливающую вербальную сторону общения.

Таким образом оценке подвергнулся следующие формы невербальной коммуникации:

* Поза и телодвижения;
* Ориентация в пространстве общения;
* Рукопожатия и личные контакты;
* Жесты и мимика;
* Движение глаз.

Мы предлагаем следующую методологию оценки невербальных способностей переговорщиков:

По приведенным ниже вопросам составляется примерный невербальный портрет исследуемого. Каждый вопрос имеет четыре варианта ответов А, Б, В, Г. Вариантам ответов соответствуют баллы (4-1, соответственно).

После подсчета результатов проводится его общая оценка невербальных особенностей на основе его чувствительности к ответному невербальному общению, способности управлять своим невербальным набором и разнообразии репертуара его невербальных способностей.

1. Насколько хорошо оппонент дополняет свое вербальное общение мимикой, жестами, позой и т.д.
2. Понимает ли он эмоции по выражению лица?
3. Подбирает ли он подходящую интонацию в голосе в зависимости от ситуации?
4. Правильно ли оппонентом интерпретируются невербальные сигналы?
5. Имеются ли лишние жесты и движения у оппонента?
6. Сдерживает ли оппонент негативные эмоции?
7. Реагирует ли он на изменения голоса?
8. Бывают ли различия в вербальных и невербальных средствах коммуникации у оппонента?
9. Способен ли он выражением глаз проявлять внимание, заинтересованность и т.д.?
10. Может ли он управлять своей мимикой во время конфликтной ситуации?

11. Отличается ли его мимика выразительностью, разнообразием, гармонией?

12. Есть ли у него позы или движения, непривлекательные с вашей точки зрения?

13. Использует ли он мягкие, доверительные интонации, чтобы снять у других напряжение, вызвать на откровенность, расположить к себе?

14. Умеет ли он по изменению вашей походки, позы определить ваше самочувствие, настроение, состояние?

15. Может ли он передать оттенки, нюансы своих чувств, эмоций, используя различные неречевые средства поведения?

16. Умеет ли он достаточно тонко и понятно показать через мимику свое доброжелательное отношение к другим?

17. Можно ли сказать, что по его выразительному поведению легко понять, какие он испытывает чувства к окружающим?

18. Может ли он понять отношение к нему, даже если его не демонстрируют специально?

19. Бывает ли он скован в движениях и жестах, зажат, когда попадает в непривычную, незнакомую ситуацию?

20. Как вы считаете, понимает ли он, когда его оппонент не расположен к общению?

Кроме того, проводится визуальная оценка поведенческих особенностей невербального общения по заранее заготовленным критериям, которые помогут нам ответить на вопросы выше.

**Оценка мимики.**

*Слишком подвижная мимика* характерна для импульсивных людей, подверженных быстрой сменяемости восприятия. В переговорной ситуации это означает, что сторона, возможно, будет вести себя достаточно активно.

*Малоподвижная мимика* указывает на постоянство процессов и устойчивость настроения. Переговорщик будет чувствовать себя надежно и уравновешенно.

*Монотонная и неменяющаяся мимика.* Такая мимика характерна для равнодушных людей, которые мало заинтересованы в переговорах.

**Оценка зрительного контакта.**

*Односторонний взгляд* говорит о желании стороны вступить в конструктивный диалог;

*Взгляд в лицо* характерен для переговорщиков, стремящихся оказать психологическое влияние на оппонента.

*Краткий взгляд в глаза* говорит о желании оппонента установить контакт и получить информацию.

**Оценка дистанции общения.**

1) интимное расстояние (радиус) от 0 до 45 см используется при общении самых близких людей;

2) персональное расстояние о 45 до 129 см используется при обыденном общении;

3) социальное расстояние от одного метра до четырёх метров оказывается предпочтительным при общении с чужими людьми и при официальном общении;

4) публичное расстояние от четырёх до семи с половиной метров используется при выступлении перед различными аудиториями.

**Оценка проксемических компонентов.**

Противоборствующие стороны, зачастую, сидят друг напротив друга;

Единомышленники на одной стороне;

Обычная беседа характерна для позиции «наискосок» – через угол.

**Оценка жестов.**

Выражение жестов сопутствует речи;

Жесты противоречат словам;

Акцентируют внимание;

Жесты отсутствуют.

После приведения методов и критериев оценки стоит приступить к рассмотрению особенностей невербального поведения в процессе проведения переговоров с анализа поведения Д. Трампа и В. В. Путина в рамках Саммита Россия – США в Хельсинки и в рамках саммита G20, так как именно там наиболее ярко демонстрируются поведенческие особенности обоих президентов. А затем проведем тестирование и оценку поведенческих особенностей.

Так как мы говорим о поведенческих особенностях невербального общения, то характеристика встречи не будет включать в себя анализ, как это было в случае с вербальными средствами, а будет произведено наблюдения. Выделим следующие основные моменты встречи:

Первым рассматриваемым переговорным процессом мы выбираем переговоры в Хельсинки.

Итак, в самом начале встречи Дональд Трамп сразу берет ситуацию под контроль, используя невербальное общение – руками указывает, что все в зале могут сесть, в том числе, такой же жест он повторяет и для В. В. Путина. Это ставит Путина в заведомо проигрышное положение, так как он применяет тактику повторения действий за оппонентом и даже не пытается контролировать ситуацию. Впоследствии, Трамп выбирает для себя привычную позу «шпиль» – тело наклонено вперед, руки сомкнуты, образовывая своеобразный «треугольник». Это позволяет судить нам о том, что Дональд Трамп обладает определенной подготовкой и способен контролировать свой язык тела, однако все же присутствует волнение, проявляющееся в непроизвольном размыкании пальцев. Во время речи руки размыкаются окончательно и складываются в замок. Однако спустя время возвращаются обратно в «шпиль». Это ещё раз доказывает, что жесты подвергаются контролю.

Поза Владимира Владимировича говорит о том, что он более расслаблен и не пытается контролировать свои невербальные проявления. Двигательная активность в области ног и рук, как мы говорили, подтверждает нервозность. Однако постоянные попытки «взять себя в руки» говорят о наличии негативных эмоций, сдерживание которых проявляется в поджатии губ.

В Осаке Дональд Трамп использовал всё ту же стандартную для него технику рукопожатия, при которой он притягивает оппонента к себе, стараясь вторгнуться в его личное пространство и дезориентировать оппонента, вызвать дискомфорт. В Хельсинки же такое рукопожатие не было применено, что говорило о его осознании доминантного положения. Путин в такой ситуации не реагирует и спокойно одергивает руку назад, при этом сохраняя зрительный контакт. Мимика стабильна, как и поведение. Мимика Трампа выдает его недовольство. Поза Путина в Осаке означает спокойствие.

Несмотря на явное желание являться сильнейшей стороной, в действиях Трампа наблюдается тенденция к модели сотрудничества.

**Результаты наблюдения за поведением лидеров стран и их эмперического тестирования:**

**Оценка мимики** позволила определить Трампа как человека с подвижной мимикой. Практически каждое его высказывание сопровождается мимической реакцией. Мимика подтверждает сказанные слова. Мимика Путина характеризуется как малоподвижная, часто выдающая его эмоциональный настрой.

**Зрительный контакт** на постоянной основе старается сохранять лишь Дональд Трамп. Его взгляд практически всегда направлен на оппонента, в то время как Владимир Владимирович, в основном, смотрит в пол (исключение составляет рукопожатие и кратковременные взгляды).

**Оценка дистанции общения.** Трамп пытался нарушить личное пространство Путина, но столкнулся с ожидаемым сопротивлением и не смог на встрече в Осаке продемонстрировать свое превосходство.

**Оценка проксемических** компонентов позволяет судить, что на первой рассматриваемой встрече было замечена лишь стандартная модель.

Однако в Осаке стороны приняли положение конфронтации интересов, оба демонстративно подавшись вперед.

**Жесты** характерны только для Трампа, так, например, с помощью жестов он указывал, что сейчас аудитории необходимо сесть.

Итак, имея основную характеристику невербальных методов общения, мы можем ответить на анкетные вопросы (Прил. 1):

Жесты Дональда Трампа имеют, в основном, указательный характер. Они могут существовать и без вербального сопровождения, имея под собой цель замены отдельного слова. Жесты Владимира Владимировича Путина в основном непроизвольны и носят сигнальный характер (как, например, привстав со стула он демонстрирует желание скорого окончания переговоров).

Как правило, изменение эмоций одного оппонента, сопровождается изменением в лице другого. Переговоры на таком уровне характеризуются жесткой взаимозависимостью сторон. Они склонны следить за действиями друг друга, часто непроизвольно их копируя.

Особенности их речевых аппаратов позволяют им использовать их так как необходимо, но в основном они действуют по шаблону, описанному в части исследования вербальных методов.

Безусловно, заметно превосходство Дональда Трампа в опыте контроля, а, следовательно, в чтения языка тела.

Проведение встреч такого уровня сопровождается нервозностью и некоторым волнением обеих сторон. Но их эмоциональное состояние находится в пределах нормы. С другой стороны, нервозность проявляется в непроизвольном использовании некоторых невербальных действий.

Также стороны стараются избегать прямого проявления негативных эмоций. Прижатые губы характерны для такого сдерживания. Подобное можно наблюдать при рукопожатии в конце переговоров в Хельсинки у обеих сторон.

Полученные результаты мы интерпретируем следующим образом:

* Высокая общая оценка невербального репертуара.
* Дональд Трамп обладает средней оценкой невербального репертуара, так как имеет проблемы с переключением невербальных стилей, что не позволяет более точно определить его намерения.
* Высокая способность к управлению своим невербальным репертуаром.

Что же касается В. В. Путина, то мы получаем другие результаты.

* Президент РФ имеет высокую общую оценку невербального репертуара, так как может адаптироваться под условия.
* Имеет среднюю чувствительность к невербальному поведению;
* Имеет низкую способность к управлению своими невербальными способностями, так как большинство неконтролируемых знаком все же проявило себя не самым лучшим образом.

Выводы по главе 2

Итак, обобщая вышесказанное, мы можем сделать следующие выводы:

Владимир Владимирович зачастую прибегает к смешению стилей, однако отдает себе отчет, перед какой публикой он выступает или с кем ведет диалог. Дональд Трамп в своей речи не всегда руководствуется общими правилами речевого этикета.

Путин, как и Трамп, старается сразу установить необходимый вербальный контакт.

Оба президента используют в своих речах отсылочные стратегии и стараются максимально подтвердить свои слова различными фактами.

Дональд Трамп в своих выступлениях придает большую эмоциональную окраску словам, в то время как Путин для придания «объема» и указания на важность сказанного, применяет именно особенности речи.

Итак, по совокупности оценок мы приходим к выводу, что и В. В. Путин и Д. Трамп имеют высокие вербальные коммуникативные способности.

Выделим следующие схожие черты, присущие вербальным коммуникациям рассматриваемых субъектов:

* Эмоциональная лексика;
* Отсылка к авторитету и времени;
* Использование оборотов речи;

Различия в вербальных коммуникациях наблюдаются при применении схожих приемов, но для разных целей. Так, В. В. Путин использует местоимение «мы» для абстрагирования и «анонимизации» своей личности. Трамп же, в свою очередь, использует данное местоимение как инструмент единения с аудиторией.

Преимуществами вербальной и невербальной коммуникаций В. В. Путина мы считаем наличие некоторых пауз в речи, которые позволяют оценить реакцию на сказанное самим Владимиром Владимировичем, так и возможность второй стороне осмыслить сказанное им. Кроме того, Путин может адаптироваться под новые условия, что проявляется в его способности к применению разных стилей вербальной коммуникации. Также, обратим внимание и на создание позитивных и негативных образов, к которым В. В. Путин прибегает чаще всего (как, например, с мировыми войнами и т.д.). Адаптивный стиль Владимира Владимировича зачастую может сбить с толка даже такого опытного переговорщика как Д. Трамп.

Дональд Трамп имеет свои особенности. Речь Д. Трампа более экспрессивна и насыщена, с меньшим количеством пауз и их длительностью. Он повторяет одни тезисы, но с разной интерпретацией, и чаще использует манипуляцию посредством «точек давления» на национальные ценности. Также заметна и ная техника проверки понимания сказанного (Путин проводит проверку понимания во время пауз в речи). Трамп нарочито использует сопоставление себя и противоположной стороны, ожидая определенной реакции.

З**аключение**

При наличии в мире социальной и политической напряженности от дипломатов требуется чуткое отношение к переговорному процессу.

Так как сторонах лежит ответственность принятия решений о предмете конфликта, им необходимо уметь правильно использовать коммуникативные методы. Ведь переговоры осуществляются с целью достижения согласия и его закрепления, посредством вербальных и невербальных методов коммуникации. Сами переговоры имеют свои особенности: проблема, сходство или различие интересов, зависимость участников друг от друга, сложная структура и общение.

Общение сторон при переговорах происходит с помощью вербальных и невербальных инструментов.

Как мы говорили ранее, на начальном этапе переговоров стороны обмениваются мнениями и т.д., соответственно, при общности понимания, происходит кодирование и декодирование информации, то есть происходит процесс, при котором коммуникатор (сторона А) кодирует, а реципиент декодирует (сторона Б). То есть происходит процесс вербального общения.

Таким образом можно дать следующее **определение вербальной коммуникации в контексте переговоров – процесс общения с помощью языка, направленный на передачу и усвоение смысловой нагрузки оппонента.**

В процессе переговоров, сторонами используются следующие **виды вербального общения**:

* 1. Когнитивный – освоение новой информации и её применение. Когнитивный вид общения реализуется на начальном этапе переговоров, когда сторонам необходимо обменяться позициями;
	2. Убеждающий – необходим для воздействия на оппонента с целью формирования ориентация, убеждения в правоте;
	3. Экспрессивное вербальное общение необходимо для создания психоэмоционального фона, побуждения к тем или иным действиям;
	4. Суггестивный – оказание психологического давления на оппонирующую сторону для смены поведения, установок и ориентаций ценностей;
	5. Ритуальный – регуляция психологического фона, сохранение традиционных ритуалов общения. [[45]](#footnote-45)

Словами переговорщики легко могут донести логическую информацию. Но эмоциональную нагрузку словам придает именно невербальный аспект.

При помощи невербальных средств коммуникации мы:

* подтверждаем, поясняем или опровергаем передаваемую словесным путем информацию;
* передаем информацию сознательно или бессознательно;
* выражаем свои эмоции и чувства;
* регулируем ход разговора;
* контролируем и воздействуем на других лиц;
* восполняем недостаток слов, например, при обучении езде на велосипеде.

Разговаривая с партнером, мы видим его мимику, жесты, которые нам говорят, что действительно думает и чувствует наш собеседник. Так, сидящий собеседник, подавшись вперед, сообщает нам, что хочет говорить сам. Отклонившись же назад, он уже сам хочет нас слушать. Наклоненный вперед подбородок свидетельствует о волевом напоре, желании жестко отслеживать свои интересы. Если же подбородок приподнят, а голова прямая, то партнер считает себя в позиции силы. Управляя своим невербальным языком, мы можем вызывать желаемый для нас образ. Выступая перед аудиторией в качестве эксперта, нам следует вызвать образ компетентного, уверенного в себе специалиста. В противном случае нашему мнению никто не поверит. Более того, свое впечатление о нас аудитория составит в первые несколько секунд нашего выступления. Если мы выйдем на трибуну с сутулой спиной, голос будет звучать нечетко, а слова окажутся скомканными, то нам вряд ли удастся убедить присутствующих принять наши предложения, если только аудитория не будет нас считать заранее первоклассным специалистом и непререкаемым авторитетом.

Невербальное общение является по своей сути языком без использования слов – с помощью жестов и телодвижений, как правило такое общение бессознательно, существующее в форме реакций.

Как мы говорили ранее, вербальное и невербальное общение находится в синтезе друг с другом. Поэтому невербальное общение зачастую дополняет вербальное, усиливая или ослабляя его.

Таким образом, правильное применение коммуникативных методов позволит подготовить переговорщика, способного использовать множество стилей переговоров и быть готовым подстроиться под каждый из них.

В процессе проведения исследования нами были достигнуты все поставленные задачи: мы дали собственное определение переговорам, вербальным и невербальным методам коммуникации, а также структурировали эти процессы.

Проведя все необходимые теоретические исследования, нами была разработана модель подготовки к переговорам, построенная на основе анкетирования и визуальной оценки поведенческих особенностей невербального общения по заранее заготовленным критериям.

Для дипломата, участвующего в переговорах, как известно, работа начинается ещё задолго до встречи с оппонентом.

Помимо изучения проблемы, выносимой на обсуждения, необходимо изучить и противоположную сторону переговорного стола. Руководствуясь правилом «чем больше мы знаем, тем лучше» при проведении начального этапа переговоров проводится сравнительно-сопоставительный анализ, что позволит найти общие и различные черты в речевых портретах переговорщиков. При наличии общих черт переговорщик уже будет знать, чего ждать, а зная отличительные особенности, будет готов к ним.

Нами предлагается следующий метод оценки вербальной коммуникации оппонента:

Речь оппонента анализируется на наличие выделенных ниже факторов и приемов. Каждый фактор подвергается оценке от 1 до 5. (Прил. 2)

Полученные данные суммируются и соответствуют следующим условным критериям:

* Крайне низкие 0
* Низкие 1- 8
* Пониженные 9-16
* Средние 17-24
* Повышенные 25-32
* Высокие 33-39
* Крайне высокие 40
1. **Фактор соблюдения коммуникативных норм.**

Соблюдаются ли стороной нормы речевого этикета и культуры речи?

1. **Фактор установления контакта.**

Соответствует ли оппонент следующей характеристике:

Произведение благоприятного впечатления;

Индивидуализация собеседника;

Отождествление интересов;

Заинтересованность в проблеме собеседника.

1. **Фактор содержания речи.**

Соответствует ли оппонент следующей характеристике:

Говорит по теме и не отвлекается (не пытается отвлечь);

Приводит аргументы;

Использует методы, повышающие убедительность речи.

1. **Фактор языкового оформления.**

Использует ли он особенности речевого аппарата?

1. **Фактор стиля общения.**

Соблюдает ли он необходимый речевой стиль?

1. **Фактор объема сообщения**

Соблюдает ли он временные рамки речевой коммуникации?

1. **Фактор расположения информации.**

Структурирована ли информация в его речи?

1. **Фактор адресата.**

Учитывает ли он уровень знаний и интересов оппонента?

Такой анализ оппонента позволит определить, какими сильными и слабыми сторонами обладают оппоненты при вербальном общении.

А анализ особенностей невербальной коммуникации, проводимый с помощью составления примерного невербального портрета исследуемого (Прил. 1), позволит оценить его психическое состояние на переговорах, общий уровень подготовки к ним и способность подстройки к новым условиям.

После подсчета результатов проводится его общая оценка невербальных особенностей на основе его чувствительности к ответному невербальному общению, способности управлять своим невербальным набором и разнообразии репертуара его невербальных способностей.

Кроме того, проводится визуальная оценка поведенческих особенностей невербального общения по заранее заготовленным критериям, которые помогут нам ответить на вопросы выше.

**Оценка мимики.**

*Слишком подвижная мимика* характерна для импульсивных людей, подверженных быстрой сменяемости восприятия. В переговорной ситуации это означает, что сторона, возможно, будет вести себя достаточно активно.

*Малоподвижная мимика* указывает на постоянство процессов и устойчивость настроения. Переговорщик будет чувствовать себя надежно и уравновешенно.

*Монотонная и неменяющаяся мимика.* Такая мимика характерна для равнодушных людей, которые мало заинтересованы в переговорах.

**Оценка зрительного контакта.**

*Односторонний взгляд* говорит о желании стороны вступить в конструктивный диалог;

*Взгляд в лицо* характерен для переговорщиков, стремящихся оказать психологическое влияние на оппонента.

*Краткий взгляд в глаза* говорит о желании оппонента установить контакт и получить информацию.

**Оценка дистанции общения.**

1) интимное расстояние (радиус) от 0 до 45 см используется при общении самых близких людей;

2) персональное расстояние о 45 до 129 см используется при обыденном общении;

3) социальное расстояние от одного метра до четырёх метров оказывается предпочтительным при общении с чужими людьми и при официальном общении;

4) публичное расстояние от четырёх до семи с половиной метров используется при выступлении перед различными аудиториями.

**Оценка проксемических компонентов.**

Противоборствующие стороны, зачастую, сидят друг напротив друга;

Единомышленники на одной стороне;

Обычная беседа характерна для позиции «наискосок» – через угол.

**Оценка жестов.**

Выражение жестов сопутствует речи;

Жесты противоречат словам;

Акцентируют внимание;

Жесты отсутствуют.

Если же реализовать исследование в качестве учебной дисциплины, то обучение сформирует у обучающихся следующие компетенции:

Знание стилей ведения переговоров, роли личностных характеристик в них и способы подготовки; феномена влияния вербальных и невербальных методов коммуникации на переговорный процесс.

Умение применять предложенный способ подготовки к переговорам; умение строить психологические портреты переговорщиков, исходя из предложенных методов.

Владение навыками применения вербальных и невербальных способов коммуникации в процессе проведения переговоров.

Таким образом, обобщая вышесказанное, в процессе исследования нами была разработана новая модель подготовки к переговорам, основанная на вербальных и невербальных коммуникативных методах оппонента.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Аристотель. Сочинения в четырех томах. Т.2. М., 1978.
2. Анцупов А.Я., Шпилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 591С.
3. Айзенк Г.Дж. Узнай свой собственный коэффициент интеллекта. -М., 1996.
4. Анастази А. Психологическое тестирование. Т. 1,2. М., 1982.

Андреев В.В. Тренинги переговорной деятельности с 24.

1. Андреева Г.М. Социальная психология. -М., 1994.
2. Андрианов М.С. Невербальная коммуникация. – М.: Институт Общегуманитарных исследований, 2007. –

Блок, А.Л. Политическая литература в России и о России. Вступление в курс русского государственного права / Блок А. Л. – Варшава: Типография И. Носковского, 1884. – с. 111.

1. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт. Новосибирск, 1989.
2. Вебер М. Основные социологические понятия. // Западноевропейская социология XIX начала XX веков. / Под ред. В.И.Добренькова. - М.: Издание Международного Университета Бизнеса и Управления, 1996.

Вересов Н. Н. Психологическая подготовка к деловой беседе: М.- Москва, 2010г.

Ветренко И.А. Игровой подход в политических переговорах. Известия Уральского Федерального университета. Серия 3: Общественные науки. 2009. №4. С. 166-170.

Винокур Т.Г. Говорящий и слушающий: варианты речевого поведения. - М., 1993 – С.158.

1. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология. Учебник. М., 2000.

Горшков М.К., Шереги Ф.Э. Прикладная социология: методология и методы: интерактивное учебное пособие. – М.: Институт социологии РАН, 2012. - 404c.

1. Громова О.Н. Конфликтология. Курс лекций. М., 2000.
2. Дональдсон, Майкл К., Дональдсон, Милне. Умение вести переговоры для "чайников". Киев, 1998.

Иванова Е.М. Психологическое изучение человека в трудовой деятельности. М, 1992.

1. Иванова Е.М. Психологическое изучение человека в трудовой деятельности. М, 1992.

Ильин Е.П. Психология общения и межличностных отношений. – СПб.: Питер, 2011. 576 с.

1. Карамзин Н.М. Предания веков. М., 1988.

Каррас Ч. Л. Искусство ведения переговоров. - М.: ЭКСМО, 1997.

1. Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Конфликтология: Учебник/ под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. Краткий кодекс переговорщика/Власова Н. М. - М.: Эксмо, 2008.
2. Ключевский В.О. Исторические портреты. Деятели исторической мысли. М., 1990.

Ковалёв А.Г. Психология личности. изд. 3 пер. и доп. М.; «Просвещение», 1969, 391с.

Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности. М., 1988.

1. Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности. М., 1988.

Конфликты в современной России / Пол ред. Е. И. Степанова — М.: Эдиториал УРСС, 1999.

1. Котлер Ф. Основы маркетинга. -М., 1990.
2. Коэн Херб. Вы можете договориться. М., 1998

Лебедева М.М. Вам предстоят переговоры… М., 1993.

Лебедева М.М. Политическое урегулирование конфликтов: Подходы, решения, технологии. М., 1997.

Макарова Т.Б. Информационно-аналитическая работа: хрестоматия. / Т.Б. Макарова. - Чита: РИК ЗабГУ, 2011. – 162 с.

Мастенбрук В. Переговоры. СПБ, 1993.

Мелибруда Е. Я-Ты-Мы: Психологические возможности улучшения общения. / Пер. с польск. - М., 1986.

Мокшанцев Р. И. Психология переговоров. - М.- Новосибирск, 2002.

1. Никандров В.В. Вербально-коммуникативные методы в психологии. – СПб.: Речь, 2002. – 411 с.

Ниренберг Дж. Гений переговоров. - М., 1997. - 341с.

Паттерсон К., Гренни Дж. Ключевые переговоры: что и как говорить, когда ставки высоки. М.- Москва, 2012г. с. 25

1. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов/под ред. проф. Лавриненко В. Н. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
2. Скаженик Е.Н. Деловое общение. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006. – 312 с.

Соснин В.А. Теоретические и практические подходы к урегулированию конфликтных ситуаций // Социальные конфликты: экспертиза, прогнозирование, технологии разрешения. Выпуск 6. М., 1994.

Сулимова Т. C. Социальная работа и конструктивное разрешение конфликтов. — М.: Институт практической психологии. 1996.

1. Терин В.П. Массовая коммуникация. – М.: Институт социологии РАН, 2000. – 224 с.

Тютюшкина Г.С. Переговоры как компонент коммерческой деятельности. М.- Ульяновск: УлГТУ, 2006 г. 132 с

Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М., 2002. C.242-244.

Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. – М.: «Наука» 1992. С.31.

Шаврин И. NegotiationSkills. Этапы переговоров:. М.- 2014г.

1. Шарков Ф.И. Основы теории коммуникации. – М.: Социальные отношения, 2005. – 246 с.
2. Ю.Большаков А.Г., Несмелова М.Ю. Конфликтология организаций.
3. Ядов В. А. Стратегия социологического исследования. Описание, разъяснение, понимание социальной реальности. – М: Омега-Л, 2007. — с. 567

Cohen H. You Can Negotiate Anything. - New-York, 2015

Cohen R. Negotiating Across Cultures. - Wash., D.C.: US Institute of Peace, Revised Edition, 1997.

Ekman P., Friesen W.V. The Repertoire of Nonverbal Behavior: Categories, Origins, Usage, and Coding // Semiotica. 1969. vol. 1. Pр. 49-98

Fred Charles IklÉ. Negotiation: М.- 2008г.

Kramer M.W. Managing uncertainty in organizational communication. – Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2004

Lee C. The New Rules of International Negotiation: Building Relationships, Earning Trust, and Creating Infl uence Around the World. The Career Press, USA. 2007. С.262.

Lewicki R., Litterer J. Negotiation. Homewood, Illinois, USA, 1985.

Zartman I.W, Berman M.R. The Practical Negotiator. - New Haven: Yale University Press, 1982.

Приложение 1

|  |  |
| --- | --- |
| **В. В. Путин** | **Д. Трамп** |
| 1. **Фактор соблюдения коммуникативных норм.**

Соблюдаются ли стороной нормы речевого этикета и культуры речи? | 5 | 5 |
| 1. **Фактор установления контакта.**

Соответствует ли оппонент следующей характеристике:Произведение благоприятного впечатления;Индивидуализация собеседника;Отождествление интересов;Заинтересованность в проблеме собеседника. | 5 | 5 |
| 1. **Фактор содержания речи.**

Соответствует ли оппонент следующей характеристике:Говорит по теме и не отвлекается (не пытается отвлечь);Приводит аргументы;Использует методы, повышающие убедительность речи. | 5 | 5 |
| 1. **Фактор языкового оформления.**

Использует ли он особенности речевого аппарата? | 5 | 3 |
| 1. **Фактор стиля общения.**

Соблюдает ли он необходимый речевой стиль? | 4 | 4 |
| 1. **Фактор объема сообщения**

Соблюдает ли он временные рамки речевой коммуникации? | 5 | 5 |
| 1. **Фактор расположения информации.**

Структурирована ли информация в его речи? | 5 | 5 |
| 1. **Фактор адресата.**

Учитывает ли он уровень знаний и интересов оппонента | 5 | 5 |

Приложение 2

1. Насколько хорошо оппонент дополняет свое вербальное общение мимикой, жестами, позой и т.д.
2. Понимает ли он эмоции по выражению лица?
3. Подбирает ли он подходящую интонацию в голосе в зависимости от ситуации?
4. Правильно ли оппонентом интерпретируются невербальные сигналы?
5. Имеются ли лишние жесты и движения у оппонента?
6. Сдерживает ли оппонент негативные эмоции?
7. Реагирует ли он на изменения голоса?
8. Бывают ли различия в вербальных и невербальных средствах коммуникации у оппонента?
9. Способен ли он выражением глаз проявлять внимание, заинтересованность и т.д.?
10. Может ли он управлять своей мимикой во время конфликтной ситуации?
11. Отличается ли его мимика выразительностью, разнообразием, гармонией?
12. Есть ли у него позы или движения, непривлекательные с вашей точки зрения?
13. Использует ли он мягкие, доверительные интонации, чтобы снять у других напряжение, вызвать на откровенность, расположить к себе?
14. Умеет ли он по изменению вашей походки, позы определить ваше самочувствие, настроение, состояние?
15. Может ли он передать оттенки, нюансы своих чувств, эмоций, используя различные неречевые средства поведения?
16. Умеет ли он достаточно тонко и понятно показать через мимику свое доброжелательное отношение к другим?
17. Можно ли сказать, что по его выразительному поведению легко понять, какие он испытывает чувства к окружающим?
18. Может ли он понять отношение к нему, даже если его не демонстрируют специально?
19. Бывает ли он скован в движениях и жестах, зажат, когда попадает в непривычную, незнакомую ситуацию?
20. Как вы считаете, понимает ли он, когда его оппонент не расположен к общению?
21. Кроме того, проводится визуальная оценка поведенческих особенностей невербального общения по заранее заготовленным критериям, которые помогут нам ответить на вопросы выше.
1. Мастенбрук В. Переговоры. СПБ, 1993. [↑](#footnote-ref-1)
2. Лебедева М.М. Вам предстоят переговоры… М., 1993. [↑](#footnote-ref-2)
3. Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Конфликтология: Учебник/ под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. 3. Краткий кодекс переговорщика/Власова Н. М. - М.: Эксмо, 2008. [↑](#footnote-ref-3)
4. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. – М.: «Наука» 1992. С.31. [↑](#footnote-ref-4)
5. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов/под ред. проф. Лавриненко В. Н. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. [↑](#footnote-ref-5)
6. Анцупов А.Я., Шпилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 591С. [↑](#footnote-ref-6)
7. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов/под ред. проф. Лавриненко В.Н. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. [↑](#footnote-ref-7)
8. Скаженик Е.Н. Деловое общение. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006. – 312 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Шарков Ф.И. Основы теории коммуникации. – М.: Социальные отношения, 2005. – 246 с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Lee C. The New Rules of International Negotiation: Building Relationships, Earning Trust, and Creating Infl uence Around the World. The Career Press, USA. 2007. С.262. [↑](#footnote-ref-10)
11. Терин В.П. Массовая коммуникация. – М.: Институт социологии РАН, 2000. – 224 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Тютюшкина Г.С. Переговоры как компонент коммерческой деятельности. М.- Ульяновск: УлГТУ, 2006 г. 132 с [↑](#footnote-ref-12)
13. Соснин В.А. Теоретические и практические подходы к урегулированию конфликтных ситуаций // Социальные конфликты: экспертиза, прогнозирование, технологии разрешения. Выпуск 6. М., 1994. [↑](#footnote-ref-13)
14. Lewicki R., Litterer J. Negotiation. Homewood, Illinois, USA, 1985. [↑](#footnote-ref-14)
15. Ниренберг Дж. Гений переговоров. - М., 1997. - 341с. [↑](#footnote-ref-15)
16. Шаврин И. NegotiationSkills. Этапы переговоров:. М.- 2014г. [↑](#footnote-ref-16)
17. Fred Charles IklÉ. Negotiation: М.- 2008г. [↑](#footnote-ref-17)
18. Паттерсон К., Гренни Дж. Ключевые переговоры: что и как говорить, когда ставки высоки. М.- Москва, 2012г. с. 25 [↑](#footnote-ref-18)
19. Kramer M.W. Managing uncertainty in organizational communication. – Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2004 [↑](#footnote-ref-19)
20. Ильин Е.П. Психология общения и межличностных отношений. – СПб.: Питер, 2011. 576 с. [↑](#footnote-ref-20)
21. Ekman P., Friesen W.V. The Repertoire of Nonverbal Behavior: Categories, Origins, Usage, and Coding // Semiotica. 1969. vol. 1. Pр. 49-98 [↑](#footnote-ref-21)
22. Вересов Н. Н. Психологическая подготовка к деловой беседе:. М.- Москва, 2010г. [↑](#footnote-ref-22)
23. Каррас Ч. Л. Искусство ведения переговоров. - М.: ЭКСМО, 1997. [↑](#footnote-ref-23)
24. Ветренко И.А. Игровой подход в политических переговорах. Известия Уральского Федерального университета. Серия 3: Общественные науки. 2009. №4. С. 166-170. [↑](#footnote-ref-24)
25. Конфликты в современной России / Пол ред. Е. И. Степанова — М.: Эдиториал УРСС, 1999. [↑](#footnote-ref-25)
26. Лебедева М.М. Политическое урегулирование конфликтов: Подходы, решения, технологии. М., 1997. [↑](#footnote-ref-26)
27. Винокур Т.Г. Говорящий и слушающий: варианты речевого поведения. - М., 1993 – С.158. [↑](#footnote-ref-27)
28. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М., 2002. C.242-244. [↑](#footnote-ref-28)
29. Ковалёв А.Г. Психология личности. изд. 3 пер. и доп. М.; «Просвещение», 1969, 391с. [↑](#footnote-ref-29)
30. Никандров В.В. Вербально-коммуникативные методы в психологии. – СПб.: Речь, 2002. – 411 с. [↑](#footnote-ref-30)
31. Сулимова Т. C. Социальная работа и конструктивное разрешение конфликтов. — М.: Институт практической психологии. 1996. [↑](#footnote-ref-31)
32. Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности. М., 1988. [↑](#footnote-ref-32)
33. Андреев В.В. Тренинги переговорной деятельности с 24. [↑](#footnote-ref-33)
34. Андрианов М.С. Невербальная коммуникация. – М.: Институт Общегуманитарных исследований, 2007. – [↑](#footnote-ref-34)
35. Горшков М.К., Шереги Ф.Э. Прикладная социология: методология и методы: интерактивное учебное пособие. – М.: Институт социологии РАН, 2012. - 404c. [↑](#footnote-ref-35)
36. Ядов В. А. Стратегия социологического исследования. Описание, разъяснение, понимание социальной реальности. – М: Омега-Л, 2007. — с. 567 [↑](#footnote-ref-36)
37. Cohen H. You Can Negotiate Anything. - New-York, 2015 [↑](#footnote-ref-37)
38. Иванова Е.М. Психологическое изучение человека в трудовой деятельности. М, 1992. [↑](#footnote-ref-38)
39. Zartman I.W, Berman M.R. The Practical Negotiator. - New Haven: Yale University Press, 1982. [↑](#footnote-ref-39)
40. Cohen R. Negotiating Across Cultures. - Wash., D.C.: US Institute of Peace, Revised Edition, 1997. [↑](#footnote-ref-40)
41. Мелибруда Е. Я-Ты-Мы: Психологические возможности улучшения общения. / Пер. с польск. - М., 1986. [↑](#footnote-ref-41)
42. Мокшанцев Р. И. Психология переговоров. - М.- Новосибирск, 2002. [↑](#footnote-ref-42)
43. Макарова Т.Б. Информационно-аналитическая работа: хрестоматия. / Т.Б. Макарова. - Чита: РИК ЗабГУ, 2011. – 162 с. [↑](#footnote-ref-43)
44. Блок, А.Л. Политическая литература в России и о России. Вступление в курс русского государственного права / Блок А. Л. – Варшава: Типография И. Носковского, 1884. – с. 111. [↑](#footnote-ref-44)
45. Ковалёв А.Г. Психология личности. изд. 3 пер. и доп. М.; «Просвещение», 1969, 391с. [↑](#footnote-ref-45)