

МВД России
Санкт-Петербургский университет

А. В. Вашкевич, И. Г. Елесина

ПСИХОЛОГИЯ ОБЩЕНИЯ И ПЕРЕГОВОРОВ

Учебное пособие

Санкт-Петербург
2025

УДК 159.9

ББК 88.4

В23

Вашкевич А. В., Елесина И. Г.

В23 Психология общения и переговоров : учебное пособие / А. В. Вашкевич, И. Г. Елесина. — Санкт-Петербург : СПбУ МВД России, 2025. — 192 с.

ISBN 978-5-00277-024-3

EDN: WDNUNV

Ученое пособие посвящено изучению теоретических основ и методологии ведения переговоров, анализу переговорной практики и накапливающихся при ее осуществлении закономерностей, способствующих формированию универсальной культуры ведения переговоров.

В учебном пособии представлена цельная концепция переговорного процесса, начиная от замысла переговоров и заканчивая анализом переговорного процесса. Уделено внимание роли психологического и морального факторов подготовки специалистов для участия в переговорном процессе.

Учебное пособие адресуется научно-педагогическим работникам, курсантам и слушателям вузов системы МВД, изучающим курсы «Психология общения и переговоров», «Психология воздействия», «Психология воздействия. Информационно-психологическое воздействие» и др.

УДК 159.9

ББК 88.4

Рецензенты:

Павлова С. А., кандидат психологических наук, доцент
(Краснодарский университет МВД России);

Лаврентьева И. А., кандидат психологических наук, доцент
(Рязанский филиал Московского университета МВД России
им. В. Я. Кикотя)

ISBN 978-5-00277-024-3

© Санкт-Петербургский университет
МВД России, 2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА I. ПОНЯТИЕ ПЕРЕГОВОРОВ И ИХ РОЛЬ В ЖИЗНИ СОВРЕМЕННОГО ОБЩЕСТВА	6
1.1. Искусство коммуникации как инструмент эффективного достижения цели	11
1.2. Этика ведения переговоров. Культурные различия, коммуникационные стили и их влияние на достижение соглашений.....	26
1.3. Переговоры как поиск достижения баланса интересов его участников.....	43
1.4. Стратегия и тактика переговорного процесса; методы психологического воздействия в ходе переговоров	62
ГЛАВА II. ТЕХНОЛОГИИ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА.....	74
2.1. Стадии переговорного процесса сотрудников правоохранительных органов в экстремальных ситуациях	75
2.2. Подготовка к проведению переговоров сотрудниками правоохранительных органов с лицами, имеющими противоправные намерения	82
2.3. Основные приёмы ведения переговоров: манипуляции, речевые приемы самообороны, психологические состояния	94
2.4. Требования к личности переговорщика.....	118
ГЛАВА III. ОСОБЕННОСТИ ПРЕОДОЛЕНИЯ КРИЗИСОВ В ПЕРЕГОВОРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ	124
3.1. Кризисные ситуации в переговорной деятельности сотрудников органов внутренних дел.....	129
3.2. Психологическая характеристика кризисов в переговорной деятельности сотрудников органов внутренних дел.....	135
3.3. Пути совершенствования антикризисной переговорной компетенции сотрудников органов внутренних дел.....	144
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	153
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	155
ПРИЛОЖЕНИЯ	159

ВВЕДЕНИЕ

В недалеком прошлом понятие «переговоры» использовалось только в рамках обсуждения международных вопросов. Современный мир изменил подход даже к такому устоявшемуся правилу. Этому способствует процесс глобализации, стремление мира к многополярности и коллективным действиям для мирного развития мирового сообщества. Дорога к мирному сосуществованию пролегает через переговоры, которые признаны в мире как одно из важнейших средств общения, достижения согласия и взаимодействия между народами. Другими словами, в наше время ценность переговоров особенно высока, так как они являются способом мирного урегулирования конфликтов, кризисов, помогают выстраиванию диалога и равноправного партнерства между сторонами. Отсутствие условий и опыта переговоров создает труднопреодолимые преграды такому сотрудничеству и способствует возникновению войн и кризисов мирового масштаба.

Сегодня интерес к способу решения спорных ситуаций возрос многократно. Тактика и методика переговоров используются не только в международной практике, но и в деловых отношениях как наиболее эффективный метод достижения оптимальных результатов.

Психологи, специалисты в сфере делового общения и менеджмента в стремлении усовершенствовать переговорный процесс проводят исследования, пишут методические рекомендации, издают учебные пособия. И сотрудникам полиции сегодня особенно важно знать основы переговорного процесса, потому что это одна из самых конфликтогенных профессий, требующая умения бесконфликтного общения и навыков ведения переговоров в различных экстремальных ситуациях.

В то же время успех переговоров зависит от этикетной составляющей данной формы межличностного общения. По данным исследователей, почти 70 % переговоров не достигли желаемого результата только по причине отсутствия представления и навыков владения правилами этикета их ведения. Стоит вспомнить в связи с этим

Д. Карнеги, который ещё в 1936 г. писал: «Успехи того или иного человека в его делах процентов на 15 зависят от его профессиональных знаний и процентов на 85 — от его умения общаться с людьми».

Цель нашего учебного пособия — раскрыть этикетную сторону переговоров, преимущества которые дает владение этикетом переговоров, ознакомить читателя с закономерностями переговорного процесса, сформировать универсальную культуру ведения переговоров, ознакомить с практикой ведения переговоров в различных экстремальных ситуациях профессиональной деятельности и межличностном взаимодействии.

В то же время для того, чтобы сформировать компетенции, связанные с умением вести переговоры, кроме знаний о различных сторонах процесса необходимо, во-первых, дать обучающимся целостное представление о том, как строится деятельность по ведению переговоров, во-вторых, организовать возможность проведения переговоров.

Учебное пособие состоит из трех глав. Первая глава содержит изложение теоретических основ и принципиальных подходов к переговорам и искусству их проведения. Вторая глава посвящена переговорному процессу сотрудников правоохранительных органов в экстремальных ситуациях и технике переговоров, применимых в полном объеме для переговоров любого уровня и направленности. Третья глава посвящена особенностям преодоления кризисов в переговорной деятельности сотрудников органов внутренних дел.

ГЛАВА I. ПОНЯТИЕ ПЕРЕГОВОРОВ И ИХ РОЛЬ В ЖИЗНИ СОВРЕМЕННОГО ОБЩЕСТВА

Важнейшей формой коммуникации в современном обществе, направленной на решение различных проблем при взаимодействии или решении конфликтных ситуаций, являются переговоры. Переговоры как способ решения конфликтных ситуаций возникли задолго до появления правовых процедур. Такие понятия, как международные конфликты, сотрудничество, переговоры имеют прочную связь как разные стороны одной медали. Элементы сотрудничества можно обнаружить в условиях любых военных действий, например, в условиях специальной военной операции (далее — СВО).

Переговоры также находятся в диалектических отношениях с конфликтом и сотрудничеством. Анализируя международные военные конфликты, которые завершались мирными переговорами, практически всегда для начала переговоров используется силовое давление. Однако переговоры предпринимались не всегда для предотвращения конфликта, но и как возможность на время отвлечь внимание при подготовке и передислокации сил и средств для дальнейшего противостояния.

В то же время, сотрудничество немыслимо без переговоров. Чтобы выстроить взаимовыгодное партнерство в перспективе важно провести переговоры для успешной совместной деятельности.

К переговорам человек прибегает не только в деловом общении, но и в повседневной жизни. Сами переговоры имеют официальный, конкретный характер, предполагающий подписание официальных документов, в которых прописываются взаимные обязательства сторон. Это могут быть контракты, договоры, соглашения и др.

Современную государственную, общественно-политическую и социальную жизнь, торгово-экономическую систему отличает наличие переговорной деятельности как искусства, сформированного

вековым опытом. Современную мировую политику невозможно представить без переговоров как средства формирования мировой политики. Это одно из эффективных и очень гибких средств урегулирования разногласий между соперничающими государствами и формирования нового миропорядка.

Международные переговоры содержат в себе такие аспекты:

- содержательный (о чем переговоры);
- процессуальный или технологический (каким образом они проводятся);
- процедурный (в соответствии с каким форматом они ведутся).

Какого-либо свода норм этического поведения на переговорах международное сообщество не разработало. Вместе с тем сложился целый ряд моральных принципов, которые уважаются в качестве своего рода этических императивов. Отступление от них может быть основанием для предъявления претензий к партнеру или ответных действий вплоть до прекращения переговоров или отказа от ранее согласованных договоренностей. Некоторые из этих принципов были возведены международным сообществом в правовые нормы¹.

Речь идет, в частности, о таких категориях, как:

Принцип правды. Этот принцип исходит из презумпции, что все, что высказывается партнерами на переговорах, свободно от лжи и от умышленного введения в заблуждение. Разумеется, это не лишает переговорщика права на маневр, скажем, сохранение в тайне своих запасных позиций до того, как не созреют необходимые условия для их ввода в действие, возможности использования различных тактических приемов ведения переговоров. Однако при всем этом он должен действовать честно.

¹ <https://base.garant.ru/2565419/> (дата обращения: 06.04.2025).

Соблюдение договоренности о конфиденциальности переговоров. Имеются в виду как договоренности устного характера, так и зафиксированные в соглашениях о конфиденциальности.

Верность слову и выполнение обещаний, которые даются в ходе переговоров. Это важно не только с моральной точки зрения, но и в силу того, что под влиянием одного партнера другой может раскрыть свою позицию или даже пойти на уступки в большей степени, чем он считал бы оправданным сделать это в других обстоятельствах.

Добросовестная подача хода переговоров средствами массовой информации.

Точное следование согласованным договоренностям.

Уважение правил процедуры.

Недопустимость внесения поправок или изменений в подписанные договоренности, меняющих существо договоренностей. Это настолько важный принцип, что ему посвящено специальное положение Венской конвенции о праве международных договоров 1969 г., где говорится о недопустимости при ратификации таких оговорок, которые не совместимы с объемом и условиями договора¹.

¹ Примером нарушения этой нормы могут служить действия Эстонии. Речь идет о следующем: 20 июня 2005 г. при ратификации пограничных договоров с Российской Федерацией о российско-эстонской государственной границе и о разграничении морских пространств в Нарвском и Финском заливах эстонский парламент включил в текст соответствующего закона положения, увязывающие ратификацию упомянутых договоров с внутригосударственными документами Эстонии, которые не соответствуют объективным реалиям и создают ложный контекст для толкования и реализации содержания этих договоров. В связи с этим МИД Российской Федерации счел невозможным представление упомянутых договоров на ратификацию в Федеральное Собрание Российской Федерации и уведомил Эстонию «о намерении Российской Федерации не стать участником этих договоров», то есть отозвал подпись, которую поставила под ними ранее Российская Федерация.

Одним из основных принципов международного права является принцип «пакта сунт серванда» (*pacta sunt servanda*), что в переводе с латинского означает: договоры должны соблюдаться. Этот принцип предполагает необходимость строгого и добросовестного соблюдения сторонами обязательств, вытекающих из международных договоров. Он важен для стабильности всего правового каркаса международных отношений, и отступление от него считается грубым нарушением международного права. Таким нарушением была агрессия гитлеровской Германии против Советского Союза в 1941 г. в условиях, когда между двумя странами существовал пакт о ненападении.

Вместе с тем государства вправе отказаться от условий неравноправных договоров, то есть договоров, заключенных под давлением, вопреки воле одной из договаривающихся сторон и суверенного равенства государств.

Наконец, важной этической нормой являются корректные отношения между партнерами.

Обстоятельства могут давать повод для разных оттенков во взаимоотношениях между переговорщиками: от жесткости и даже конфронтационности до тесного сотрудничества. Отношения между союзными государствами, как правило, определяют дружественный стиль взаимодействия между представляющими их переговорщиками. Характер взаимоотношений может меняться на разных стадиях переговоров. Оптимальным вариантом является партнерский стиль отношений. Это наилучшим образом отвечает задаче создания между переговорщиками атмосферы доверия при том понимании, что каждый из них защищает интересы своей страны, но что в то же время обоим или всем их связывает заинтересованность в доведении переговоров до успешного конца.

При всем значении характера взаимоотношений между партнерами для хода переговоров главным остается их содержательная сто-

рона, интересы сторон, суть занимаемых ими позиций. По мнению У. Фишера, надо решительно отделять проблему от обсуждающих ее людей. Заниматься нужно проблемой, а не выяснять отношения с партнерами. Возможно, неразумно жестко придерживаться своей позиции, но твердо преследовать свои интересы разумно. Принципиальное отстаивание своих интересов на переговорах не означает то, что сторона отказывается понимать и принимать точку зрения своих оппонентов. С. Шиффман также советует: «Отделяйте человека от проблемы. Будьте жестки с проблемой и мягки с человеком. Старайтесь забыть, что Вы оппоненты, а представляйте, что Вы партнеры, которые трудятся над решением проблемы плечом к плечу»¹.

Сегодня переговоры являются одним из распространенных средств достижения взаимопонимания как между социальными, политическими силами, отдельными структурами и даже людьми, так и между государствами.

Любые переговоры уникальны, однако процесс переговоров, организация, условия переговоров происходят в соответствии с принятыми в деловом мире правилами. Переговоры проводятся в случаях, если мнения участников по обсуждаемой проблеме совпадают (переговоры не нужны), необходимо выработать план совместной деятельности для достижения поставленных целей. А если позиции сторон не совпадают или диаметрально противоположны, и участников переговоров ничего не объединяет, переговоры проводить рано. В этом случае нужна предварительная работа для того, чтобы найти точки соприкосновения, для успешного достижения взаимных интересов.

¹ Шиффман С. Техника заключения сделки. — М. : Гранд. ФАИР Пресс, 2003. С. 76.

1.1. Искусство коммуникации как инструмент эффективного достижения цели

В современном мире коммуникация играет крайне важную роль, и её значение можно рассмотреть в различных аспектах жизни общества и индивида. Коммуникация помогает людям устанавливать и поддерживать социальные связи, что является ключевым фактором для психологического благополучия.

«Эффективность» — ключевое понятие в сложном искусстве ведения переговоров. Что значит «эффективность» для профессионального переговорщика?

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

В истории человечества сохранились сотни имен выдающихся личностей, прославившихся виртуозным искусством ведения переговоров. В периоды острых кризисов, катастроф, войн внимание к личностным качествам переговорщиков становится особенно пристальным. Личностный стиль каждого переговорщика тщательно анализируется аналитиками. Каждое слово, сказанное за столом переговоров, получает широкий общественный резонанс. Политическую историю невозможно понять без осмысления роли таких фигур, как Александр I и Наполеон, Ленин и Троцкий, Сталин и Рузвельт, Черчилль и Мао Цзэдун, которые меняли ход политической игры на протяжении прошедших столетий.

Современные лидеры также творят историю: чем больше конфликтов появляется в мире, тем выше планка ответственности лидеров, принимающих решения за столом переговоров.

Личностный стиль ведения переговоров — это ключевая характеристика личности политического лидера. Она накладывает отпечаток на стратегию и тактику его поведения за столом переговоров. Важную роль в личностном стиле переговорщика играет харизма, тот самый личный дар взывать к «сердцам» других людей в интеллектуальном, духовном или каком-нибудь другом отношении. Обычно под харизмой понимают совокупность эмоционально-психических способностей человека, благодаря которым его оценивают, как одарённого особыми качествами, при этом зачастую он не имеет каких-либо особых внешних данных. Общая черта носителей харизмы заключается в том, что каждый из них неповторим, являет собой исключение, поэтому и личностный стиль переговоров уникально индивидуален¹.

При анализе эффективности личностного стиля переговорщика следует использовать объективные критерии. Современные научные достижения в области политической психологии, политического анализа, риторики, теории аргументации, коммуникативистики и связей с общественностью дают необходимый междисциплинарный синтез

¹ Визитной карточкой личностного стиля Владимира Путина как переговорщика стал знаменитый ассиметричный ответ оппонентам, который неизменно оказывается предметом бурных обсуждений в политических кругах. Накануне 2017 г. президент в очередной раз использовал эффектный ход в российско-американских отношениях, отказавшись от симметричного ответа на высылку из США 35 российских дипломатов, которых американцы обвинили в причастности к кибератакам в США. «Оставляя за собой право на ответные меры, мы не будем опускаться до уровня "кухонной", безответственной дипломатии и дальнейшие шаги по восстановлению российско-американских отношений будем выстраивать исходя из политики, которую будет проводить администрация Президента Д. Трампа», — говорится в официальном заявлении Президента Российской Федерации. Американские дипломаты в России смогут не менять своих планов и отпраздновать их там, где они привыкли. Президент также пригласил американских дипломатических работников с семьями на новогоднюю и рождественскую ёлку в Кремль. URL:<https://rossaprimavera.ru/news/rossiya-ne-budet-otvechat-simmetrichno-na-vysylku-diplomatov-iz-ssha> (дата обращения: 06.04.2025).

для такого анализа. Специфика профессиональной деятельности участника переговоров позволяет выделить девять базовых параметров, которые составят основу анализа личностного стиля переговорщика с точки зрения его эффективности.

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

— Мотивация поведения с точки зрения эффективности: потребность в достижении поставленной цели на переговорах; потребность в доминировании при решении проблемы; потребность в личном контроле над людьми и событиями; потребность в принадлежности к референтной группе и получении от нее одобрения.

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

— Эффективность стиля принятия решения.

— Владение ораторским искусством, риторикой и теорией аргументации.

— Специфика невербальных коммуникаций и умение их считывать у партнеров.

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

— Межличностные отношения и технологии связей с общественностью.

— Поведение в стрессовых ситуациях.

Эта технология используется для анализа эффективности личностных стилей ведения переговоров.

В то же время классики переговоров утверждают, что искусный переговорщик должен обладать уникальным набором талантов, среди

которых центральное место определяется интеллектуальными способностями. Участие в переговорах — очень сложная сфера деятельности. Прежде чем за нее взяться, стоит серьезно подумать и решить, обладаете ли вы от рождения качествами, необходимыми для достижения успеха в этой деятельности.

Приведем примерный список достоинств переговорщика:

- наблюдательный и прилежный ум, чуждый забав и фривольных развлечений;

- трезвый рассудок, способный выявлять действительную сущность вещей и вести прямо к цели кратчайшим путем, не останавливаясь на малозначительных тонкостях и хитростях, которые, как правило, могут только оттолкнуть тех, с кем переговорщик имеет дело;

- проницательность, которая позволит разгадывать души людей, распознавать малейшие движения их лиц и улавливать иные признаки страстей, скрыть которые не в состоянии даже самый искусный переговорщик;

- находчивость, необходимая для устранения неизбежных на этом пути трудностей и обеспечения соблюдения вверенных интересов;

- присутствие духа, позволяющее изобретательно действовать в ответ на неожиданные события и подходящими к случаю способами выходить из затруднений;

- уравновешенность, спокойствие и терпение; готовность внимательно слушать собеседника и непременно больше слушать, нежели говорить;

- открытость, приветливость, вежливость и обходительность, непринужденность и вкрадчивость, которые в немалой степени благоприятствуют завоеванию расположения собеседников.

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

Главным секретом эффективности в процессе коммуникации является умение слушать и искусство держать паузу. «Есть очень простой и верный способ узнать, кто выиграет переговоры: тот, кто дольше держит паузу», убежден Роберт Холмс. Переговорщик держит себя в руках, и потому владеет ситуацией: он умеет преодолевать стресс и чувство беспокойства, которое естественно возникает в процессе любой паузы или заминки в процессе переговоров.

Внимательно слушать собеседника и побуждать его говорить о себе. Успешность деловой беседы заключается в искреннем внимании к собеседнику. Проявляя искреннюю заинтересованность к речам партнеров по переговорам, подчеркивая свое внимание, вы делаете им тонкий комплимент. Беседой управляет не тот, кто говорит, а тот, кто слушает.

Психологи считают, что большинство людей слушает не с намерением понять, а с намерением ответить. Переговорный процесс в этом смысле исключение. Поскольку мы слушаем собеседника, опираясь на свой прошлый опыт, то реагируем обычно одним из четырех способов:

- оцениваем — соглашаемся или не соглашаемся;
- задаем вопросы;
- советуем — даем рекомендации, отталкиваясь от нашего личного опыта;
- интерпретируем — пытаемся понять характер того или иного человека, объяснить его мотивы и поступки, основываясь на наших собственных поступках.

Эффективный стиль коммуникации на переговорах подразумевает правильность, точность, ясность и краткость деловой речи, знание основ риторики (науки о красноречии) и теории аргументации. Стоит ценить время и терпение оппонентов, важно избегать неоправданных повторов, многословия, одновременного употребления близких по смыслу слов, тавтологии.

Эффективность переговорщика зависит от владения им основными принципами речевого воздействия, позволяющими многократно повысить убедительность произносимых слов.

Принцип доступности. Используемые слова должны быть понятны партнерам по переговорам, особенно если речь идет о межкультурной коммуникации.

Эффект первых слов. Важно с самого начала общения заинтересовать партнеров по переговорам оригинально поданной информацией (это может быть удачная шутка, оригинальное высказывание, интересный случай из жизни).

Эффект визуального имиджа. Важно создать позитивное впечатление от вашего внешнего вида, что предполагает безупречный деловой стиль в одежде и макияже, элегантную манеру общения.

Принцип экспрессивности. Предполагается проявление эмоционального контекста в процессе разговора. Использование мимики и жестов — они способны помочь донести смысл предложений до партнеров по переговорам и убедить их в вашей искренности и заинтересованности.

Принцип ассоциативности. Слова должны вызывать сопереживание и размышления у партнеров по переговорам, для чего важно обращаться к их эмоциональной памяти, общему деловому или политическому опыту.

Принцип релаксации. Важно уметь разрядить обстановку, вовремя сделать паузу, пошутить, рассказать интересную историю.

Принцип интенсивности. Соблюдение определенного темпа подачи информации. В случае межкультурных коммуникаций темп должен быть не слишком высоким, поскольку способность к восприятию информации ниже, чем в монокультурной среде.

Эффект интонации и паузы. Смысловые акценты и паузы в общении способствуют приращению информации в процессе восприятия на 10–15 %.

Принцип сенсорности. Демонстрация слайдов, рисунков, видеофильмов, графики разнообразит процесс общения.

Эффект депрессии. Стоит помнить, что в процессе коммуникации часть информации имеет свойство рассеиваться в восприятии или искажаться. Если замысел выступления принять за 100 %, то лишь 90 % обретает словесную форму. При этом 80 % информации получает устное выражение, 70 % будет услышано, 60 % будет понято, а в памяти останется примерно 25 % информации¹.

Эффективный переговорщик должен владеть всеми типами вопросов (см. приложение 1).

Наводящие вопросы ведут рассуждения и размышления партнеров по переговорам в нужном направлении (Не кажется ли вам, что...).

Риторические вопросы обеспечивают поддержку высказанных идей во время обсуждения (Можем ли мы обойтись без такого важного для нас ...как..?).

Вопросы уточнения позволяют лучше понять партнеров (Если мы правильно вас поняли, то...).

Вопросы резюме помогают создавать и поддерживать атмосферу доверительности во время переговоров (Следовательно, ваше основное утверждение...).

Проблемные вопросы позволяют сосредоточить внимание на нерешенных моментах и дают возможность уйти от ответа (Наша основная проблема состоит...).

¹ См.: Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В. Г. Основы деловой риторики // Этика деловых отношений. М., 2000. С. 142–145.

Переломные вопросы помогают изменить направление беседы или, напротив, удержать ее в определенном русле (Но если посмотреть на проблему с другой стороны, то возникает вопрос...).

Открытые вопросы. С одной стороны, они могут оживить беседу, но с другой — позволяют оппонентам перехватить инициативу (Какие новые идеи вы можете предложить?).

Закрытые вопросы обеспечивают не только получение поддержки, но и способны создать напряженную ситуацию, поскольку ассоциируются с пристрастным допросом (Вы согласны с нашим новым подходом? Да или нет?).

Общение — специфическая форма взаимодействия и взаимовлияния субъектов, порождаемая потребностями совместной деятельности. В процессе общения происходит взаимовосприятие и взаимный обмен информацией.

Общение между людьми может принимать различные формы, каждая из которых играет свою роль в передаче информации, выражении эмоций и установлении социальных связей¹.

В зависимости от сочетания различных способов, приемов и стилей общения принято выделять три основных вида коммуникации:

- вербальную,
- невербальную,
- паравербальную.

Специалисты считают, что коммуникативное взаимодействие людей на три четверти состоит из вербального общения.

Психологи считают, что коммуникативное взаимодействие людей на три четверти состоит из речевого (вербального) общения. В процессе общения люди всегда оказывают влияние друг на друга. Они обмениваются информацией, своими субъективными мнениями,

¹ Буряк Н. Ю. Современные тенденции развития деловых коммуникаций // Вестник ИМСИТ. 2021. № 1(85). С. 26.

идеями, настроениями, чувствами. У каждой культуры существует своя уникальная языковая система, с помощью которой происходит общение и взаимодействие. Формы языкового общения в психологии получили название вербальных средств коммуникации.

Специалисты по теории коммуникации считают, что вербальное общение может проходить в двух формах: диалога или монолога. Это общение с использованием слов, происходящее в устной форме. Оно может включать в себя разговоры лицом к лицу, телефонные разговоры и видеоконференции. Вербальное общение позволяет точно и быстро передавать информацию, а также дает возможность немедленного получения обратной связи.

Диалог — форма общения, при которой происходит обмен информацией между двумя взаимодействующими сторонами или партнерами. По мнению М.Ю. Муромцева, диалог представляет собой взаимные реплики собеседников, которые являются естественным ответом на побуждения собеседника или реакцией на происходящее вокруг¹.

Выделяют следующие виды диалога:

- информативный, состоящий из вопросно-ответной коммуникации и имеющий своей целью получение информации;
- прескриптивный, содержащий просьбу, приказ, обещание или отказ выполнить какое-либо действие;
- обмен мнениями, представляющий собой общение дискуссионного характера между собеседниками с равной коммуникативной компетенцией;
- праздноречивый, представляющий собой эмоциональное общение собеседников.

¹ Муромцева М. Ю. Визуальные коммуникации в современном информационном обществе // Культура и образование. 2023. № 3(50). С. 52.

Монолог — речевая форма общения, рассчитанная на пассивное и опосредованное восприятие, поскольку произносится человеком при обращении к одному человеку или определенной аудитории.

Чувства, переживания, настроения, которые человек не может выразить словесно, передаются средствами невербального общения. Невербальная коммуникация — это совокупность неязыковых средств, символов и знаков, использующихся для передачи информации и сообщений в процессе общения. Другими словами, это общение без использования слов. Такая форма общения предполагает использование жестов, мимики, телодвижений, контакта глаз, тона голоса, пауз в речи, а также язык тела. Через невербальное общение передается эмоциональное состояние человека, его отношение к собеседнику или ситуации.

Основное назначение невербального общения состоит в том, чтобы наиболее полно и точно попытаться выразить чувства, эмоции и мысли. В каждой культуре есть невербальный язык, но при этом его «слова» могут иметь разный по содержанию смысл. Так, покачивание головой из стороны в сторону для русского человека означает «нет», в то время как для болгарина это значит «да».

Невербальные знаки (см. приложение 2) передают огромный объем интересной информации:

- о личностных качествах партнеров по коммуникации (их темпераменту, эмоциональном состоянии, социальном статусе, коммуникативной компетенции и т. д.);

- об отношениях участников коммуникации друг к другу (желаемом уровне общения, типе отношений, динамике взаимоотношений);

- об отношении к ситуации общения (желание продолжать общение, стремление выйти из коммуникации).

Невербальное общение включает в себя множество форм и методов передачи информации без использования слов. Вот несколько

примеров: мимика — выражение эмоций и реакций через движения лица. Например, улыбка может выражать радость, а нахмуренные брови — злость или сомнение. Жесты — движения руками для передачи сообщений. Махание рукой может означать приветствие или прощание. Поза и осанка — положение и напряжение тела могут многое сказать о человеке. Например, скрещенные руки могут указывать на защитную или закрытую позицию, в то время как открытая поза может выражать готовность к общению.

С помощью голоса можно передавать основные эмоции: страх, гнев, радость, удивление и эмоциональные состояния: \ доброжелательность, тревожность, уверенность, заинтересованность. Назначение паравербальной коммуникации заключается в том, чтобы вызвать у партнера соответствующие эмоции, ощущения, переживания, которые необходимы для достижения определенных целей и намерений.

Понятие дипломатии и переговоров

Слово «дипломатия» и производные от него выражения имеют свои корни от греческого слова «диплом» со значением «документ, сложенный вдвое».

Рассматривая дипломатию как искусство коммуникации можно отметить, что главной ее целью является правильное и своевременное использование таких основных средств, как убеждение, компромисс и угроза силой. Стоит отметить, что дипломатическое искусство не зависит от того, какими качествами обладает сам дипломат.

Основной и самой главной компетенцией дипломата можно назвать умение учитывать конкретные исторические условия и объективные факторы.

Переговоры следует воспринимать как процесс совместного принятия решения двумя или более противостоящими сторонами юридического конфликта. Переговоры, как один из наиболее попу-

лярных способов разрешения конфликта, должны проводиться в форме диалога, целью которого является нахождение компромиссного и взаимоприемлемого решения¹. В процессе переговоров происходит планомерное выявление интересов каждого из оппонентов, происходит определение желаемых результатов.

Современные переговоры представляют собой сложный процесс, который требует от участников не только технических знаний и навыков, но и глубокого понимания человеческой психологии, культурных особенностей и этических принципов.

Понятие «переговоры» в современном мире приобретает все более широкое и многоаспектное значение, превосходя традиционные рамки бизнеса и международной дипломатии. Сегодня переговоры охватывают разнообразные сферы жизни общества: от глобальной политики и экономики до решения локальных социальных и даже личных вопросов.

Переговоры больше не ограничиваются только международными отношениями или бизнес-сделками. Они стали неотъемлемой частью различных областей жизни, включая политику, экономику, образование, здравоохранение и даже личные отношения.

Современные переговоры требуют знаний и компетенций в различных областях, включая психологию, социологию, экономику и право. Это подразумевает необходимость использования комплексного подхода для достижения взаимоприемлемых решений.

Формула успеха переговоров

Переговоры как вид деловой коммуникации, проходящей в форме устного диалога, играют ключевую роль в достижении целей и решении задач в бизнесе и других сферах деятельности.

¹ Буряк Н. Ю. Современные тенденции развития деловых коммуникаций. С. 27.

Этот процесс не только способствует налаживанию взаимовыгодных отношений между сторонами, но и обладает рядом важных характеристик и функций:

1. Взаимодействие и обмен информацией — переговоры предоставляют платформу для обмена информацией, идеями и предложениями между участниками. Это позволяет сторонам лучше понять интересы, потребности и ограничения друг друга, что является основой для поиска общих решений.

2. Принятие решений — через диалог переговоры помогают сторонам прийти к согласованию по различным вопросам, открывая путь к принятию обоюдно выгодных решений. Этот процесс может включать в себя обсуждение условий контрактов, цен, сроков выполнения работ и других ключевых аспектов сотрудничества.

3. Разрешение конфликтов — переговоры являются эффективным инструментом разрешения конфликтов и недопониманий, возникающих между сторонами. Через открытый диалог и обсуждение проблем можно найти компромиссы и избежать эскалации конфликта.

4. Укрепление отношений — успешные переговоры могут значительно укрепить деловые отношения между партнерами, повысив уровень доверия и взаимопонимания. Это создает основу для долгосрочного и плодотворного сотрудничества.

5. Адаптация к изменениям — в условиях постоянно меняющегося делового окружения переговоры позволяют сторонам эффективно адаптироваться к новым условиям, быстро реагировать на изменения рынка и корректировать условия сотрудничества в соответствии с текущей ситуацией.

6. Развитие навыков коммуникации — регулярное участие в переговорах способствует развитию коммуникативных навыков, умению аргументировано отстаивать свою позицию, слушать и слышать собеседника, находить общий язык с разными людьми.

Таким образом, переговоры как форма деловой коммуникации выполняют множество функций, направленных на установление и развитие взаимовыгодных отношений между сторонами, что делает их неотъемлемой частью успешной деловой практики.

Любые переговоры предполагают обсуждение какой-либо проблемы, поэтому общение является неотъемлемым элементом переговоров. Другими словами, без общения сторон не бывает переговоров. Совместное решение проблемы — та важнейшая характерная черта переговоров, что и отличает, собственно, переговоры от других способов взаимодействия. Таким образом, переговоры — это диалог между сторонами, обсуждающими идею, информацию и альтернативы, чтобы достичь взаимоприемлемого решения (соглашения).

Результат переговоров, а часто и их ход зависят от тщательной подготовки переговорного процесса. В зависимости от специфики и сложности проблемы, подлежащей обсуждению на переговорах, подготовка к ним может занимать от нескольких дней до нескольких лет. Теоретическая подготовка к переговорам заключается в поиске ответов на два основных вопроса: «Для чего нужны переговоры?», «Чего я хочу достичь на переговорах?».

Обобщение исследований по переговорам позволяет выделить следующие основные стадии теоретической подготовки к переговорам:

- проведение анализа проблемы;
- разработка переговорной концепции и своей позиции на переговорах;
- разработка стратегии и тактики переговоров;
- подготовка необходимых документов (выступлений, речей, проектов резолюций и т. д.)¹.

¹ Курбатов В. И. Виртуальная коммуникация, виртуальный язык и виртуальное мышление // Социальной-гуманитарные знания. 2014. № 11. С. 42.

Современная формула успешных переговоров не является чем-то статичным или универсальным, поскольку успех переговоров зависит от множества переменных, включая контекст, участников, цели и прочие факторы.

Тем не менее, можно выделить ключевые принципы и стратегии, которые часто применяются в успешных переговорах:

1. Подготовка: глубокое изучение всех аспектов предстоящих переговоров, включая позиции, интересы и потребности другой стороны, а также четкое понимание собственных целей и границ.

2. Взаимопонимание: стремление к пониманию мотивов, интересов и ограничений другой стороны. Это помогает в поиске общих точек и создании атмосферы взаимного доверия.

3. Гибкость: готовность к компромиссам и адаптации стратегии в зависимости от развития ситуации. Важно уметь корректировать свои подходы для достижения оптимального результата.

4. Коммуникация: эффективное использование коммуникативных навыков для ясного выражения своих мыслей и понимания аргументов другой стороны. Активное слушание играет здесь ключевую роль.

5. Создание ценности: поиск способов создания дополнительной ценности для обеих сторон, что может включать в себя не только решение текущих вопросов, но и раскрытие новых возможностей для сотрудничества.

6. Эмоциональный интеллект: умение управлять собственными эмоциями и распознавать эмоции другой стороны для предотвращения конфликтов и поддержания конструктивной атмосферы.

7. Заключение и выполнение договоренностей: четкое формулирование достигнутых соглашений и обеспечение их выполнения обеими сторонами.

8. Постоянное обучение: анализ результатов переговоров для извлечения уроков и улучшения стратегий и тактик в будущем.

Эти принципы можно считать «современной формулой» успешных переговоров, но важно помнить, что каждая ситуация уникальна, и гибкость в подходах может быть ключом к успеху.

Вопросы для самоконтроля:

1. Перечислить и охарактеризовать основные виды коммуникации.
2. Назвать типы диалога.
3. Что понимается под невербальным общением? Какие средства общения относятся к невербальной коммуникации?
4. Охарактеризовать основные функции переговоров.
5. Назвать основные стратегии теоретической подготовки к переговорам.
6. Охарактеризовать принципы и стратегии, применяемые при переговорах.
7. Назвать типы вопросов, используемых переговорщиком для достижения цели переговоров.
8. Перечислить основные принципы речевого воздействия переговорщика в процессе переговоров.
9. В чем заключается личностный стиль переговорщика?
10. Что значит добросовестная подача хода переговоров средствами массовой информации?

1.2. Этика ведения переговоров. Культурные различия, коммуникационные стили и их влияние на достижение соглашений

Любые переговоры, так или иначе, подчиняются определенным нормам и правилам проведения, имеют моральные начала взаимоотношений между участниками переговоров. Доминирующее мировоззрение современной эпохи, идеология представляемых переговорщиками стран, особенности культурных традиций, взаимоотношений

стран, сложность и острота обсуждаемых проблем, выбранные стратегия и тактика переговоров, а также личные качества самих переговорщиков, лишь немногие из факторов, оказывающих влияние на поведение участников переговорного процесса. Для того чтобы переговоры имели успех, стоит опираться на общие моральные принципы для всех участников переговорного процесса; это будет способствовать укреплению взаимопонимания и коммуникации и повышению взаимного доверия. В этой связи возникает вопрос: допустима ли ложь в процессе переговоров? Ответ на этот вопрос можно найти в книге «Посол» Жана Отмана, в которой он в отношении дипломатии делает вывод: «...нет никакой другой государственной деятельности, где бы лгали больше, порой по команде сверху и во благо службы». Жан Отман считает, что «когда это бывает полезно, надо лгать». Именно в связи с этим сформировалось такое понятие, как «государственная ложь», аргументом в пользу которого можно привести следующее высказывание: «Мир внутри, как и вовне королевства основывается на принципах, отличных от обычной морали: ложь в них принимала измерение государственного интереса». Однако в последствии один из мастеров переговорного процесса Франсуа де Кальер в 1716 г. выдвигает прямо противоположный взгляд на проблему «государственной лжи». Он считает, что дипломатическая деятельность, как, собственно, и сами переговоры, должна строиться на «высоких моральных принципах». «Какой бы из разнообразных способов ведения переговоров ни использовал переговорщик, основой их успеха должны быть главным образом его честность и порядочность; если он намеревается преуспеть посредством ухищрений и превосходства ума, которым, как ему кажется, он обладает в большей степени по сравнению с теми, с кем ведет переговоры, он вполне может ошибиться»¹.

«Однако, может быть, нет другой такой службы, исполнять которую было бы труднее, чем ведение переговоров; здесь требуется про-

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

нищательность, ловкость, гибкость, обширные знания, и в особенности точная и острая интуиция», — считал Франсуа де Кальер. В то же время невозможно не упомянуть, о том, что «лицо, ведущее переговоры, должно помнить, что ему в течение жизни придется договариваться не по одному делу, так что в его интересах снискать хорошую репутацию и рассматривать ее как истинное достояние, ведь она облегчит ему впоследствии достижение успеха на других переговорах»

Используя метафорический подход, можно сказать, что международными переговорами руководит «двуликий бог Янус». В них переплетаются борьба и холодный расчет, творческий подход и жесткий реализм, рационализм аналитики и иррациональность интуиции.

В то же время, сравнивая процесс переговоров с консультациями, совещаниями, деловыми встречами, можно отметить, что переговоры отличает выраженный процессуальный аспект. *Процессуальный аспект переговоров — это регламент, повестка дня, порядок обсуждения, то есть соглашение участников о правилах ведения переговоров.* Другими словами, любые переговоры — это прежде всего сложная межличностная коммуникация, которая предполагает использование риторики, аргументации, различных психологических уловок и манипуляций.

В международных переговорах сложился целый ряд моральных принципов, которые уважаются в качестве своего рода этических императивов. Отступление от них может быть основанием для прекращения переговоров или отказа от ранее согласованных договоренностей. Некоторые из этих принципов были возведены международным сообществом в правовые нормы. Речь идет, в частности, о таких категориях, как:

— Принцип правды. Этот принцип исходит из презумпции, что все, что высказывается партнерами на переговорах, свободно от лжи и от умышленного введения в заблуждение.

— Соблюдение договоренности о конфиденциальности переговоров. Имеются в виду как договоренности устного характера, так и зафиксированные в соглашениях о конфиденциальности. Верность слову и выполнение обещаний, которые даются в ходе переговоров.

— Добросовестная подача хода переговоров в средствах массовой информации.

— Точное следование согласованным договоренностям.

— Уважение правил процедуры.

— Недопустимость внесения поправок или изменений в подписанные договоренности, меняющих существо договоренностей. Это настолько важный принцип, что ему посвящено специальное положение Венской конвенции о праве международных договоров 1969 г. В нем говорится о недопустимости при ратификации таких оговорок, которые не совместимы с объемом и условиями договора.

— Принцип «пакта сунт серванда» (*pacta sunt servanda*), что в переводе с латинского означает: договоры должны соблюдаться является одним из основных принципов международного права. Этот принцип предполагает необходимость строгого и добросовестного соблюдения сторонами обязательств, вытекающих из международных договоров. Он важен для стабильности всего правового каркаса международных отношений, и отступление от него считается грубым нарушением международного права.

Важно учитывать, что в различных странах существуют свои устоявшиеся строгие правила этикета, несоблюдение которых может неблагоприятно отразиться на итогах переговоров. Также важно знать и соблюдать технологию деловых отношений, соблюдать этику профессионального общения, работать над повышением профессиональной квалификации переговорщика, формировать свой собственный профессиональный имидж. В современном мире авторитет, профессионализм и умение выстраивать деловые коммуникации с предста-

вителями различных культур являются залогом успешности делового человека, политика.

Деловой этикет — это не только кодекс поведения, в широком смысле слова, деловой этикет — это этикет делового человека (человека дела, занятого делом), стремящегося к успеху в своей профессиональной деятельности, карьере. Это может быть научная, педагогическая, правоохранительная, менеджерская, дипломатическая и любая другая профессиональная деятельность, которую человек стремится выполнить максимально эффективно, с положительным результатом, сохраняя позитивный имидж организации и устойчивые партнерские отношения с партнерами и клиентами.

Многовековая практика ведения переговоров определила правила ведения переговоров, которыми не принято пренебрегать. Так, например, о дне и времени начала переговоров принято договариваться заблаговременно, при этом правилом дурного тона считается опоздание без предупреждения принимающей стороны. Это может расцениваться стороной переговоров как неуважение.

За стол переговоров рассаживаются только после того, как свое место займет хозяин. Он может посадить главного гостя по правую руку от себя или напротив себя¹. Это наиболее часто встречающийся

¹ Эксперт объяснила, почему Белоусова и Лаврова выпроводили из зала в КНДР: URL: <https://www.rbc.ru/politics/20/06/2024/667341939a794773f4be2b99> (дата обращения: 26.10.2024).

Перед переговорами Путина и Ким Чен Ына российских министров попросили выйти из зала, так как первыми должны были войти главы государств. В школе протокола отметили, что такого рода правила могут отличаться в разных странах. В России и КНДР различается порядок приглашения делегаций в зал, поэтому находившихся там российских министров перед приходом глав государств Владимира Путина и Ким Чен Ына попросили покинуть помещение. Российские чиновники, в том числе главы МИДа и Минобороны Сергей Лавров и Андрей Белоусов, первый вице-премьер Денис Мантуров, и вице-премьер Александр Новак, помощник президента Юрий Ушаков и другие, вошли в кабинет, где позднее состоялись переговоры глав государств, начали занимать ме-

вариант переговоров, где принимают участие помощники и другие члены делегации. Принимающая сторона по законам гостеприимства всегда владеет инициативой и следит за динамикой переговоров. Решение же об окончании беседы всегда остается за гостем. В то же время, расставаясь, обе стороны должны помнить о взятых на себя обязательствах. По завершении переговоров принято коротко выразить благодарность принимавшей стороне за гостеприимство, даже если переговоры прошли без ожидаемого результата. Таковы правила этикета.

Другими словами, знание правил, традиций страны партнеров по переговорам и, особенно, внутренних взаимоотношений («кто есть, кто») позволяет достигать положительных результатов переговоров. В то же время, стоит учитывать, что переговоры не всегда проводятся в служебных помещениях. Иногда встречи с деловыми партнерами могут проходить в неформальной обстановке, что требует особенно тщательной подготовки. В таких случаях партнеры не должны иметь с собой ни плана переговоров, ни документов, которые подкрепляют ваши аргументы, чтобы не вызвать подозрения у конку-

ста и раскладывать бумаги. Спустя несколько минут к ним обратился северокорейский чиновник, который попросил их выйти, пояснив, что первыми должны войти в зал руководители. Есть правила и нормы международной вежливости, которые считаются одинаково, но есть и различные протокольные практики в разных странах. В КНДР российская сторона столкнулась с другим подходом. «В России мы приглашаем президента (и глав государств) в зал, когда все готово, все участники уже в зале, знают свои места, разложили папки с документами. И это удобно. Члены российской делегации к этому привыкли. В практике некоторых других стран делегация входит только после первого лица — их право. Это можно увидеть на видео встреч, например, из последнего — визит короля Бахрейна в Россию: наша делегация заняла свои места, входят лидеры, и только потом члены делегации Бахрейна».

Перед встречами политиков вопросы протокола отдельно обсуждаются, в данной ситуации вопрос того, когда приглашать в зал членов делегации, не был рассмотрен детально, и россияне поступили так, как делали это обычно. Но служба протокола северокорейской стороны попросила их выйти.

рирующих организаций, представители которых могут случайно оказаться рядом.

План переговоров должен содержать:

- место, дату и время встречи;
- состав участников;
- вопросы для обсуждения;
- альтернативы на случай контрпредложений;
- ответственного за подготовку справочных материалов (образцов товаров, каталогов, рекламы);
- ответственного за встречу и проводы представителя другой стороны;
- ответственного за организацию угощения в ходе переговоров;
- ответственного за организацию и проведение приема после переговоров.

Особое значение для успешного исхода переговоров имеет правильный выбор языка общения. Если языковая среда различна, то, как правило, переговоры ведутся на языке принимающей стороны с участием переводчика, хорошо владеющего профессиональной терминологией.

Переговоры будут успешными, если следовать следующим рекомендациям:

- сосредоточиться на интересах, а не на позициях;
- отделять участников переговоров от предмета переговоров.

Умение вести переговоры — одно из важнейших качеств современного делового человека. Существуют определенные правила, выполнение которых помогает достичь желаемого результата:

- будьте пунктуальны и обязательны;
- дорожите доверием партнера;
- внимательно выслушивайте все аргументы;
- избегайте поверхностных ответов;
- умейте вовремя пойти на компромисс;

— дорожите своей репутацией.

В переговорах нет мелочей. Даже обстановка и обслуживание могут повлиять на их ход. Каждая беседа во время переговоров должна быть записана либо на записывающее устройство, либо стенографисткой. Такая запись прикладывается к плану переговоров. Кроме этого, необходимо делать рабочие записи, либо ведущему переговоры, либо одному из сотрудников, который должен участвовать в переговорах и быть представленным партнерам по переговорам. Партнеры должны быть проинформированы о том, что будет вестись запись беседы, которая должна строго соответствовать содержанию переговоров. Официальная запись беседы помимо фактов, относящихся к обсуждаемым проблемам, может содержать некоторые психологические детали поведения партнеров: жесты, реплики, переговоры между собой и вашу оценку этого. Запись должна объективно отражать все сказанное, увиденное и услышанное в ходе переговоров. На основании записи принимаются решения по оперативным вопросам, могут разрабатываться и утверждаться перспективные планы. Каждый участник переговоров преследует двойной интерес: относительно существа дела и взаимоотношений между партнерами.

Важно помнить о трех моментах, обеспечивающих успешность переговоров:

- наличие общих интересов в любых переговорах;
- общие интересы не случайность, а реальная возможность;
- общие интересы способствуют более гладким переговорам с положительным результатом.

В то же время различные интересы стоит урегулировать, опираясь на объективные критерии. При достижении решений важно руководствоваться принципами, а не давлением. Другими словами, руководствуясь нормами справедливости либо научными критериями, шансов, что договоренность будет разумной и справедливой прямо пропорционально больше.

Понятие о национальных стилях ведения переговоров

Любой народ имеет свои обычаи, традиции, свою культуру, особенности государственного и политического устройства. Это оказывает определенное влияние на ведение переговоров. Национальный стиль отражает наиболее распространенные особенности ведения переговоров, которые не всегда бывают характерны для всех представителей страны. Можно выделить три наиболее значимые группы факторов, которые определяют особенности национального стиля ведения переговоров.

К первой группе можно отнести стиль выработки решения. Этот стиль зависит от степени свободы и самостоятельности руководителя на переговорах.

Ко второй группе стоит отнести стиль, отражающий ценностные ориентации, идеологические и религиозные установки, особенности восприятия и мышления. На национальный стиль ведения переговоров влияют, например, различия в приоритетах между фактической стороной дела, с одной стороны, и этическими нормами — с другой.

К третьей группе можно отнести особенности поведения на переговорах, наиболее характерные тактические приемы, обычно применяемые представителями той или иной культуры. К другим особенностям национального стиля ведения переговоров можно отнести специфику языка невербальной стороны общения в ходе переговоров, а также сильное или, напротив, слабое влияние уровня контекста в вербальной составляющей переговоров. Считается, что есть культуры и с низким, и с высоким уровнем влияния контекста. Для представителей Запада, за исключением, пожалуй, Франции, характерен низкий уровень влияния контекста на переговорах, когда произнесенные слова воспринимаются едва ли не буквально. В этих словах практически не содержится никакого иного скрытого смысла. Вместе с тем полезно принимать во внимание тот факт, что под национальными подразумеваются стили, характерные, скорее, для стран, чем

для национальностей. Это означает, что американец китайского происхождения, будучи участником переговоров, реализует на них, скорее, западный стиль поведения, чем восточный. Впрочем, это, конечно, зависит от степени ассимиляции представителя той или иной национальности в стране пребывания. В последние годы в мире имеет место интенсификация переговоров при известном размывании национальных границ. Происходит взаимное проникновение национальных стилей в практику переговоров. В результате постепенно в мире формируется особая субкультура участников переговоров со своими правилами поведения, которая может значительно отличаться от принятых национальных норм. И все же преувеличивать значение последнего фактора не следует. Подобная субкультура формируется главным образом у тех, кто постоянно участвует в переговорах, например, у дипломатов. В других случаях сбрасывать со счета национальные особенности ведения переговоров было бы ошибочно и нецелесообразно. Считается, что для представителей стран Запада в большей степени, чем для представителей стран Востока, наиболее значимыми являются аргументы, основанные на причинно-следственных связях. С точки зрения российских участников переговоров их западноевропейские, партнеры проявляют следующие особенности ведения переговоров: склонность принижать российскую сторону, навязывать ей свой образ мыслей и действий, ориентация при принятии решения только на выгоду, крайний прагматизм, игнорирование социальных целей. В Латинской Америке считается неприличным вести переговоры между мужчиной и женщиной наедине.

Американский национальный стиль ведения переговоров. Принято считать, что американцы оказали значительное влияние на различные стили ведения переговоров во всем мире. Американский стиль ведения переговоров отличается высокий профессионализм. На переговорах с ними полезно помнить, что американцы очень искренние и горячие патриоты своей страны. Даже при всем цинизме их прагма-

тизма («В Бога мы веруем — остальное наличными») любой американец помнит, что он является неотъемлемой частью своей страны. Вопрос о том, как достичь той или иной цели, для американских участников переговоров является ключевым, основным. Для них характерны крайний прагматизм, доходящий до утилитаризма, пренебрежение к традициям, сила данного слова, тщательность в проработке организации любого дела, тщательность анализа, скрупулезная проверка исполнения, большое внимание к мелочам, краткость и ясность высказываний, выраженный конструктивизм. При решении любой проблемы они стремятся обсудить не только общие подходы, но и все детали, связанные с реализацией соглашения. Они очень внимательны к формулировкам желаемого результата для своего партнера и с готовностью информируют его о своем.

Обычной манерой американцев является проявление дружелюбия, за которым ничего особенного не стоит — результаты переговоров будут зависеть исключительно от того, насколько выгодно или невыгодно для них обсуждаемое предложение. Им хорошо известны механизмы проявления таких эффектов восприятия, как эффект ореола и эффект неудачника, поэтому наиболее предпочтительный стиль обсуждения вопросов повестки дня на переговорах с американцами — оптимистический. Американцы практически всегда предполагают, что их партнер хорошо подготовлен к переговорам, поэтому ожидают от него быстрой реакции на свою информацию и сами при этом реагируют достаточно быстро. Если при ведении переговоров с американцами их партнерам не известен материал, который они излагают, то партнерам, следует принимать его как хорошо уже известный. Американцам обычно присуща сильная позиция, что и позволяет им вести себя весьма напористо. Они довольно настойчиво стремятся реализовать свои цели на переговорах. Очень любят торговаться. Решительно ничего не делают бесплатно. Стараются предугадать развитие событий при решении практически любой проблемы.

Основные черты российского и китайского переговорных стилей

Критерий	Стиль русских	Стиль китайцев
Отношение и стиль	<i>Спонтанные</i> переговорщики стремятся заключить контракт с первого раза. Стиль ведения переговоров — дружеский, эмоциональный, излишне открытый и открытый <i>Системные</i> переговорщики могут отложить заключение контракта при невыгодных для себя условиях. Стиль ведения переговоров — рациональный, сдержанный, фиксирующий каждый этап и промежуточные договоренности. Умеют говорить «нет». Главная цель — заключить выгодный и сбалансированный в правовом поле контракт, а не любой контракт	Дистрибутивные переговоры, основанные на максимизации выгоды. Непредвиденность переговорного процесса. Китайский партнер не стремится заработать деньги на что-то конкретное для себя, чтобы получить желаемые блага уже завтра (что-то купить, отдохнуть, развлечься и т.п.), он ориентирован на движение вперед, в светлое будущее, при этом оно не всегда имеет конкретные цифры, показатели. Китайские партнеры придают большое значение ритуалам и их соблюдению в переговорах с другой стороной
Обмен информацией	<i>Спонтанные</i> переговорщики: неосторожная открытость, не любят долго и много писать, вдаваться в детали. <i>Системные</i> переговорщики: ограниченный обмен информацией с партнерами, так как привилегированная информация создает конкурентные преимущества. Фиксация всех деталей переговоров, при заключении контракта — перевод спорных вопросов под российскую юрисдикцию	В процессе переговоров не любят обсуждать детали, однако в процессе подготовки письменного юридически значимого контракта фиксируют максимально выгодные для себя условия (предоплата, размытые формулировки о качестве продукции, услуг), используя особенности международного и национального законодательства в собственных целях
Темп ведения переговоров	<i>Спонтанные</i> переговорщики: ускоренный темп ведения переговоров, быстрое приближение к главной цели (чаще всего это цена). <i>Системные</i> переговорщики: готовы отложить переговоры, если они затягиваются, лучше вернуться к переговорам в другой раз, чем будут их затягивать	Медленные и затяжные переговоры. Приближение к цели происходит после того, как партнер «вымотан» неопределенностью и неуверенностью. В переговорах могут торопить партнера с принятием рискованного решения, если чувствуют, что отношения складываются
Торг цены контракта	Нежелание идти на компромисс; оборонительная тактика. Предпочитают сразу называть конечную цену	Предпочитают торговаться, постепенно снижая цену от максимальной. Цену, называемую партнером, снижают резко и быстро, но не позволяют партнеру резко снижать предложенную ими цену
Принятие решений	<i>Спонтанные</i> переговорщики: руководитель высшего звена может поручить принимать решение линейному руководителю или «главному специалисту» и перекладывает на них ответственность в случае неудачи. <i>Системные</i> переговорщики: решения принимает руководитель высшего звена, привлекает специалистов для консультаций и прогнозирования	Решения принимаются руководителями высшего звена, которые учитывают интересы группы или организации. В переговорах обычно участвует несколько человек, и часто «главный» молчит, а говорят те, кто решения не принимают, но активно ведут диалог. Если от второй стороны в переговорах не участвует высший руководитель, решение не будет принято, и переговоры перейдут в формат беспредметного дружеского общения
Соглашения и контракты	<i>Спонтанные</i> переговорщики: готовы к изменению условий контракта в процессе его выполнения. Условия контракта фиксируются «в общем». <i>Системные</i> переговорщики: контракты обычно надежны, и согласованные условия считаются обязательными. Максимальная детализация условий контракта, готовы потратить много времени на письменное согласование и заключение контракта	Не любят множества документов, готовы работать и по устным сделкам. 100%-ное исполнение контракта со стороны китайского партнера возможно только в случае детальной фиксации каждой мелочи, описания всех возможных вариантов событий в процессе выполнения контракта

Специфические черты российской деловой культуры — стремление подходить к переговорам с позиции сиюминутной выгоды,

слабая заинтересованность в определении более отдаленных перспектив, особое значение придается личным связям и отношениям, уступчивость, склонность избегать ответственности, стремление перевести принятие решения «наверх», отсутствие установки на соблюдение законов и правил, высокая степень адаптации к изменениям обстановки и быстрота реакции, повышенная склонность к риску¹.

Основными чертами китайской деловой культуры являются стремление к гармонии, клановость, уважение традиций, иерархичность, почитание старших, подчеркнутое уважение к лидерам, высокий уровень влияния контекста на переговорный процесс, важная роль понятий долга и обязанностей, важная роль невербальных коммуникаций, полихронность в отношении ко времени; неформальность с точки зрения отношения к пространству (принято общаться на более близком расстоянии)².

Изучение стилей переговоров русских и китайцев дает возможность утверждать, что в управленческой практике исследуемых стран существуют отличия, которые характеризуют различные подходы к организации бизнеса и методам управления. Исследование показывает, что для китайского и российского стилей ведения переговоров присущи разное понимание построения отношений, создания доверия, долгосрочного планирования, обмена информацией и принятия решений³.

Понимание различий в стилях ведения переговоров представителей разных стран может способствовать тому, что партнеры при переговорном процессе смогут легче и быстрее находить общий язык.

Другими словами, результаты исследования показали, что между российским и китайским стилями ведения переговоров есть суще-

¹ Вергилес Э. В. Ведение деловых переговоров. — М., 2003. — 26 с.

² Галеева А. А. Китайская культура ведения бизнеса: особенности переговорного процесса // Культура в современном мире. 2013. № 1. С. 21–26.

³ Кузьмин Э. А. Дипломатическое и деловое общение: правила игры. — М., 2005. С. 48.

ственные различия, особенно при подготовке к переговорам. Русские больше внимания акцентируют на темпе ведения переговоров (не затягивать, принимать быстрые решения), стремятся говорить о главном, обсуждать детали после обсуждения главного, в то время как китайцы тщательно продумывают и планируют заранее весь процесс переговоров и процесс подготовки письменного контракта, подбирая выгодные условия прежде всего для себя, превращая процесс переговоров в «мягкое изматывание» партнера и в эмоциональном, и в финансовом, и в физическом плане.

Существенна также разница в системе ценностей для китайских и русских переговорщиков (ценности русских переговорщиков-предпринимателей личные, ценности китайцев — общенациональные), их отношении к исполнению контракта, установлению цены контракта и заключению соглашений.

Изучение теоретических и практических аспектов влияния культуры на переговорный процесс показало, что культура является важным фактором, влияющим на международные переговоры.

Влияние культуры обнаруживает себя в двух типах последствий: недопонимание ценностей может быть причиной провала переговоров, и точно так же понимание культурных ценностей и норм при переговорном процессе может стать частью его успешного ведения. Влияние культуры можно увидеть в каждом элементе международных переговоров (субъекты, структура, стратегии, процессы и результаты), но ее мера влияния на переговорный процесс является расплывчатой, особенно в условиях глобализации экономики и сближения культур.

Сравнительный анализ западной и восточной культуры переговоров

Основные культурные факторы (критерии сравнительного анализа)	Западная культура	Восточная культура
Доминирующие ценностные ориентации переговорщика	Материальные ценности приоритетны. Частная собственность священна. Независимость политической сферы от нравственно-религиозной традиции обусловлена отделением церкви от государства, поэтому политика в представлении западного переговорщика отделена от морали	Сакрализация политической власти. Религия — в большинстве случаев государственная — освящает политическую традицию. Доминирует власть — собственность, при которой функции собственника опосредованы причастностью к власти (должности); политика и мораль не отделены друг от друга
Ментальные особенности	Антропоцентрический принцип аргументации. В центр мироздания поставлен человек, который дерзает стать властелином мира, подчинить себе силы природы и общества. Ориентация на рациональный путь постижения истины. Истинным признается лишь то, что подвластно разуму и воле человека	Теоцентрический принцип аргументации. В основе мироздания находится некая трансцендентная воля, которой человек должен подчиниться; его задача — распознать эту волю и действовать в соответствии с принципами. Ориентация на интуитивный путь постижения истины. Истина — это само бытие, сущее; она не зависит от ума и воли индивида. Человек нуждается в истине, которой мог бы служить и подчинить свою жизнь

Основные культурные факторы (критерии сравнительного анализа)	Западная культура	Восточная культура
Доминанты политического поведения	В политике и превалируют жесткие преобразовательные-модернизаторские технологии. Ощущение линейного типа политического времени, непрерывно наращивающего свой ритм. Ориентация на будущее (личное, своих детей, своего народа, человечества)	Приоритет использования в политике мягких технологий, не нарушающих гармонии с природой и нравственными законами. Ощущение циклического типа политического времени, подразумевающего возможную вариативность каждого нового цикла. Ориентация на политические эталоны прошлого (своего, народа, человечества)
Отношение к традициям	Критика традиций, традиционного образа жизни, патриархальных устоев. Культ инноваций, стремление к прогрессивным изменениям во всех сферах жизни. Противопоставление прогресса и традиционализма как нового и старого	Ориентация на соблюдение традиций, стремление сохранить их в ходе общественной модернизации как особую ценность, способствующую стабильности и преемственности в культуре. Общественное развитие понимается как циклический процесс, где возможна вариативность циклов, а традиции сохраняются на каждом новом этапе

Основные культурные факторы (критерии сравнительного анализа)	Западная культура	Восточная культура
Социокультурная идентичность	Размывание социокультурной идентичности, убеждение в том, что в эпоху глобализации человек становится гражданином мира, в котором постепенно стираются национальные и культурные различия и на первый план выходит индивидуальность	Укрепление национальной социокультурной идентичности, убеждение в том, что в эпоху глобализации важно защитить свою культурную самобытность, которая воспринимается как залог успеха и процветания в глобальном соревновании культур
Этос ¹ культуры переговоров	Наиболее полно этос раскрывается в агрессивной тональности морали успеха, безудержного стремления к вершинам славы во всех сферах общественной жизни	Стремление сохранить гармонию в мире, природе и обществе: • «Путь служения» (православное христианство); • «Путь благоговения перед жизнью»; • «путь золотой середины» (конфуцианство) • «путь воинов» Аллаха (ислам)

Знания о культуре других народов следует использовать осторожно, избегая стереотипов и ничего не принимая на веру.

¹ Методы убеждения (также модусы убедительности) — приёмы в риторике, которые определяют речевую стратегию оратора при обращении к слушателям. К методам убеждения относятся этос, пафос и логос.

1.3. Переговоры как поиск достижения баланса интересов его участников

Переговоры — это прежде всего процесс коммуникационного взаимодействия, общения, эффективность которого зависит не только от искусства аргументирования позиции и качества подготовки, но и от того, насколько результативно мы можем «прочитать» другого человека или, говоря языком классиков психологии, психологически познать другого¹. Что значит это познание, насколько наше восприятие другого может быть точным и объективным, каковы его особенности? От чего зависит понимание поступков и мотивов поведения других людей? — ответы на эти и другие вопросы значимы для всех сфер жизнедеятельности и требуют обращения к основам социальной психологии.

Важно, что в процессе коммуникационного взаимодействия мы объясняем, интерпретируем и оцениваем поведение других людей. Затем наши представления, перерабатываясь, трансформируются в определенные установки и формы поведения по отношению к ним. Способы, с помощью которых мы оцениваем других, достраивая полученные образы и ожидая соответствующего нашим представлениям поведения, называются социально-перцептивными механизмами, а сам процесс оценивания — социальной перцепцией.

Термин «социальная перцепция» (восприятие) был введен в научный обиход Д. Брунером «для обозначения факта социальной обусловленности восприятия, его зависимости не только от характеристик стимула, но и от прошлого опыта субъекта, его целей, намерений, значимости ситуации и пр.»².

В дальнейшем это определение активно развивалось представителями отечественной и зарубежной психологии, выявившими осо-

¹ См.: Общая психология: учеб. пособие для студентов пед. ин-тов / под ред. В. В. Богословского и др. 2-е изд., перераб. и доп. — М., 1973. С. 193.

² Цит. по: Головин С. Ю. Словарь практического психолога. — Минск, 1998. С. 281.

бенности восприятия и понимания людьми друг друга, фундаментальную ошибку атрибуции и пр. Так, социальную перцепцию стали трактовать как восприятие, понимание и оценку людьми социальных объектов (других людей, самих себя, групп, социальных общностей и т. п.), социальных ситуаций. При этом фиксировались акцентные и сущностные отличия в толковании данного термина в общей и социальной психологии.

В Словаре практического психолога С. Ю. Головина мы обнаруживаем следующее: «Если в общей психологии основной акцент ставится на исследование процессов и механизмов порождения сенсорных образов, то в социальной — изучение связано с уточнением ее роли в регуляции поведения и деятельности индивида и групп социальных и с уточнением характеристик субъекта и объекта восприятия»¹.

Г. М. Андреева, обосновывая идею узости термина «социальная перцепция», ограниченного процессами познания и недостаточности его для понимания других людей, говорит о необходимости социального познания как «размышления по поводу визуально воспринятого, не только оценивание его, но и мотивации необходимости дальнейшего взаимодействия с воспринимаемым человеком или отказ от такого взаимодействия, понимания причины поведения, воспринимаемого»².

Переговоры охватывают практически все стороны нашей жизни — профессиональной и личной. Мы презентуем свои идеи и результаты деятельности, заключаем сделки (даже если не считаем их таковыми), улаживаем противоречия и конфликты — и всегда используем для этого переговорные техники.

Но всегда ли они успешны? Как выбрать стратегию, которая приведет к нужному результату? Общее представление о ходе переговоров, их целях и приемах, которые будут использованы в процессе общения, имеется у каждого. Какой результат для нас наиболее жела-

¹ Головин С. Ю. Словарь практического психолога. С. 282.

² Андреева Г. М. Психология социального познания. — М., 2000. С. 42.

телен, и о чем в реальности получится договориться с собеседником? Будем ли мы учитывать его точку зрения, интересы или «пойдем напролом»? А может лучше не обострять ситуацию и согласиться с чужими условиями? — ответы на эти вопросы и дадут представление о привычных переговорных стратегиях, которые далеко не всегда оказываются эффективными.

Как же овладеть искусством переговоров? Прежде всего надо понять, что выбор линии поведения зависит от конкретной ситуации, специфики обсуждаемого вопроса и условий разговора. А вот успешность переговоров всегда оценивается с точки зрения результата: достигнута ли договоренность (цель), ради которой организовывалась встреча, удовлетворительны ли согласованные условия, сохранены ли отношения сторон и соразмерно ли все это затраченным на обсуждение ресурсам (времени, усилиям).

Существует пять базовых стратегий, которые применяются в переговорах:

Стратегия соперничества. Ее еще называют стратегией «Выигрыш — Проигрыш». Одна сторона стремится добиться для себя лучших условий за счет игнорирования интересов другой стороны. Стратегия применяется в тех случаях, когда человеку важны не отношения с собеседником, а результат — достижение победы любой ценой. Поэтому визави воспринимается как оппонент, соперник, противник, по отношению к которому допустим самый жесткий подход (демонстрация силы, власти, характера, оказание давления, введение в заблуждение и пр.). Испытывающий такой прессинг собеседник вынужденно принимает невыгодные, навязанные условия сделки. Пример использования стратегии — разговор руководителя и подчиненного. Руководитель, придерживающийся принципа «мы посоветовались, и я решил», действует с позиции силы: ему даже не надо особо стараться, чтобы оказать административное давление на сотрудника и заставить принять невыгодные тому условия. Но это вовсе не означает, что работник согласился с проигрышем и готов с энтузи-

азмом трудиться в новых обстоятельствах. Степень давления на подчиненного в процессе переговоров обратно пропорциональна его желанию поддерживать сотрудничество. Подчиненный наверняка станет менее лояльным и трудолюбивым. Этот пример наглядно показывает, что выигрыш одной стороны, так эффектно продемонстрированный в процессе переговоров, в долгосрочной перспективе может обернуться ее проигрышем. Отношения, которые ничего не значили в момент словесного «боя», сработают, как мина замедленного действия — проигравшая сторона в будущем не захочет иметь никаких общих дел с победителем. Стратегия не ориентирована на установление прочных партнерских отношений и подходит лишь для реализации краткосрочных целей. К примеру, если организации нужно резко увеличить поток клиентов, и она готова пожертвовать долгосрочными отношениями с ними, можно сосредоточиться на воздействующих техниках переговоров. Склонив клиентов к принятию выгодных для себя решений, организация может выполнить план по продажам, а вот покупатели, за счет которых был выполнен этот план, вряд ли вернутся.

Стратегия приспособления. Эта стратегия («Проигрыш — Выигрыш») противоположна первой и предполагает добровольный отказ от победы. Здесь важен не результат переговоров и достижение собственных целей, а отношения с визави, ради которых можно пойти на любые уступки. Такое поведение свойственно двум категориям переговорщиков. Во-первых, тем людям, которые не способны противостоять давлению и добиваться обоюдовыгодного решения. Они избегают открытых конфликтов, соглашаются с мнением других, а в напряженных ситуациях зачастую просто выходят из переговорного процесса. Но, заведомо идя на проигрыш, такой человек обрекает себя на сильные негативные эмоции (обида, гнев, раздражение, агрессия). Если этот негатив выйдет наружу и выльется на собеседника (победителя в переговорах), отношения, ради которых человек и пошел на жертву, скорее всего, будут испорчены. Во-вторых, стратегию приспособления выбирают вполне уверенные в себе люди, когда преследуют

иные, неочевидные цели, не озвучиваемые в ходе переговоров. К примеру, это возможно при общении с представителями вышестоящих инстанций, способных оказать влияние на действия руководителя организации. Начиная такой диалог, руководитель осознает, что приемлем любой результат в рамках текущего обсуждения, и идет на это, чтобы укрепить доверительные отношения с представителями власти и получить преимущества в будущем. Стратегия реализуется с помощью «мягких» методов переговоров — уступок собеседнику, пересмотра первоначальной позиции по конкретному вопросу, нацеленности на достижение соглашения. Переходить к таким действиям следует постепенно, как бы поддаваясь давлению собеседника.

Стратегия уклонения. Стратегия «Проигрыш — Проигрыш» реализуется при столкновении двух сторон, примерно равных по силе и возможностям. Каждая из них ориентирована только на собственный выигрыш, но в результате проигрывают обе. Ведь переговоры, которые построены лишь на требованиях к собеседнику уступить, сдать позиции, непременно заходят в тупик. Поведение по принципу «ни себе, ни людям» считается одним из самых неэффективных, свидетельствует об отсутствии внимания к визави и о негибкости мышления. Ключевой проблемой здесь становится то, что человек выбирает тактику жесткого давления на собеседника, настаивает на своей позиции и забывает о совместных интересах, ради которых затевались переговоры. Вряд ли кто-то станет сознательно следовать по данному пути, но «скатиться» на этот уровень обсуждения можно (и такое встречается нередко). Наиболее склонны «уходить» в обоюдный проигрыш переговорщики с такими личностными качествами, как упрямство, решительность, авторитарность. Если они изначально ориентированы на стратегию соперничества («Выигрыш — Проигрыш») и для победы готовы использовать любые способы, цель переговоров не будет достигнута, и проиграют все. Определить, что собеседники применяют стратегию уклонения, можно не только по конечному результату (как правило, он нулевой), но и по эмоциональ-

ному фону, который создают оба переговорщика. Фон такой же, как и при реализации стратегий «Выигрыш — Проигрыш», «Проигрыш — Выигрыш» (то есть эмоции, которые обычно испытывает побежденная сторона): гнев, обида, раздражение и т. д. Эффективной такая стратегия может оказаться, пожалуй, только в одном случае. Собеседники понимают, что противоречия между их позициями неразрешимы, и изначально отказываются от обсуждения. Конечно, все останутся в проигрыше, но взаимных нападок и лишних эмоций удастся избежать.

Стратегия компромисса. Эта линия поведения, ориентированная на получение выгод обеими сторонами переговоров, одна из самых часто используемых. Собеседники нацелены на выигрыш и одновременно готовы идти на уступки, учитывать чужие интересы в той же степени, в какой учитывают свои. Скажем, при обсуждении будущей закупки оборудования обе стороны (и заказчик, и поставщик) заинтересованы в результате заключения сделки. Заказчику важно получить оборудование в конкретной комплектации и скидку, но он готов смириться с увеличением сроков поставки и авансового платежа. А для поставщика принципиален оговоренный объем поставки и большой аванс, ради которых он предоставит скидку и обеспечит нужную комплектацию. Данной стратегии получится придерживаться в тех случаях, когда переговорщики примерно равны по положению. Ни у кого нет весомых аргументов, позволяющих говорить с позиции силы, в то же время собеседники достаточно прагматичны, чтобы действовать согласно пословице «Лучше синица в руке, чем журавль в небе». В отличие от предыдущих стратегий, при которых неизбежен проигрыш хотя бы одной стороны, компромисс — более «партнерская» модель поведения. Это достижение договоренностей, желаемых результатов (пусть и частичное), а также попытка совместными усилиями выработать оптимальное решение. Хотя от получения части запланированных выгод переговорщики все же сознательно отказываются, в этом и есть суть компромисса.

Стратегия сотрудничества. Стратегия «Выигрыш — Выигрыш» дает наилучшие результаты обеим сторонам переговорного процесса. Это та ситуация, когда выигрыш одного максимален при выигрыше другого. Собеседники нацелены на достижение оптимального баланса интересов, понимание позиций друг друга. В процессе обсуждения они ориентируются на объективные факты (а не на эмоции, давление, скрытые цели) и могут приходить к альтернативным решениям. При таком подходе переговорщики удовлетворены достигнутыми договоренностями и готовы приступить к их выполнению. Стратегия сотрудничества не предполагает ущемления чьих-то интересов и одновременно задает атмосферу уважения и открытости, в которой стороны смогут отстаивать свои обоснованные позиции. Здесь возникают по-настоящему партнерские отношения: стороны сосредотачиваются на поиске способов достижения общей цели, а не думают о том, чтобы «обскакать» друг друга. Впрочем, у стратегии сотрудничества есть и минус. Если вы придерживаетесь данного подхода, а визави не готов это сделать, вы оказываетесь максимально открытым перед другой стороной и становитесь мишенью для атаки. Хотя есть и хорошая новость: изменить поведение собеседника, который действует, скажем, в рамках модели соперничества (оказывает давление и выдвигает условия, с его точки зрения, обязательные для исполнения другими), и повернуть разговор в русло сотрудничества все же можно. Главное здесь — сосредоточиться на своих интересах и взаимной выгоде, а не личностных предпочтениях и эмоциях.

Единственно правильной стратегии переговоров, пригодной для всех случаев жизни, конечно, не существует. Выбирать стратегию придется в каждом конкретном случае, исходя из собственных приоритетов (что важнее: достижение результата или сохранение отношений, незыблемость своей позиции или партнерство) и условий диалога (времени и места встречи, характера ее участников, желаемых целей). Но в любом случае более эффективным будет тот подход, в основе которого лежит отстаивание собственных интересов

и внимание к интересам визави. Кстати, на разных этапах переговоров могут понадобиться разные стратегии. Например, если одна сторона избирает модель соперничества и стремится достичь цели любыми средствами, вторая сторона, изначально ориентированная на стратегию сотрудничества, может изменить свое поведение и начать соперничать в ответ. В итоге переговорщики иногда заходят в тупик: стратегия уклонения приводит их к обоюдному проигрышу.

Баланс интересов. Все это не меняет общего принципа: магистральный маршрут выхода на договоренность состоит в нахождении баланса интересов сторон. Эта формула дает объяснение самому широкому числу конкретных переговорных ситуаций. Ее достоинство состоит в том, что она может охватывать как интересы участников переговоров, которые являются предметом переговоров, так и другие их интересы, пусть даже связанные с переговорами лишь косвенно или даже не связанные с ними вообще, но которые участники переговоров могут учитывать при принятии окончательного решения. Иными словами, он предполагает возможность расширения переговорного пространства. Баланс интересов может включать неравнозначные с точки зрения выгоды для каждой из сторон составные части, однако при этом предполагается, что он будет свободен от принципиально неприемлемых для них элементов и что в целом он приведет к выигрышу всех участников переговоров¹.

Определение конкретного содержания баланса интересов, то есть сути договоренности, равно как и выбор момента для договоренности, составляет сердцевину состязания сторон в ходе переговоров. Обычно на начальном этапе этого процесса стороны делают акцент на отстаивании своих позиций. Это может вести к нарастанию напряженности вплоть до какого-то критического уровня — кульминации, когда перед сторонами встает выбор: договоренность или

¹ Соколова Г. А. Переговорные стратегии: какие и когда использовать? // URL: https://ric501.ru/wp-content/uploads/sites/29/2020/11/Statya-Peregovornye-strategii-kakie-i-kogda-ispolzovat_.pdf (дата обращения: 26.10.2024).

срыв переговоров. Каждой из сторон требуется решить при этом вопрос о том, могут ли ее удовлетворить обозначившиеся к этому моменту контуры договоренности. В случае совпадающего их положительного ответа на этот вопрос следует развязка, то есть стороны достигают договоренности. Именно в этот ключевой момент находит свое наивысшее проявление человеческий фактор. Тот, от кого зависит принятие решения, может испытывать воздействие двух начал: эмоционального и рационального, чувств и разума, и, конечно, руководствоваться ему нужно прежде всего разумом. Оговорка «прежде всего» является отражением того факта, что человек не машина, а живое существо. Он не может в силу своей природы полностью исключить в своих поступках влияние эмоционального фактора. Поэтому психологи считают, что в процессе принятия решений принимают участие и разум, и эмоции. Вместе с тем человек в силах ограничивать роль эмоционального фактора, что и рекомендуется делать переговорщику.

Как приходит решение. Для принятия решения тому, на ком лежит эта ответственность, важно, разумеется, располагать как можно большей информацией о составляющих возможного баланса интересов партнеров: о фактической стороне дела, о временном факторе, о вариантах решения, представлять, к каким последствиям может привести тот или иной вариант, и т. д. Но что является тем механизмом, теми весами, которым надлежит произвести оценку соотношения всех этих данных, взвесить все плюсы и минусы и вынести вердикт, что наилучший возможный баланс интересов достигнут и момент завершения переговоров пришел? Ответ представляется очевидным: это интеллект переговорщика. Именно он способен дать импульс, говорящий о том, какое конкретно решение следует принять. В какой момент может родиться такой импульс? Это зависит от обстоятельств и от личных качеств принимающего решение.

Двумя крайними вариантами ответа на этот вопрос могут быть:

— в экстремальной ситуации, настоятельно требующей срочного решения. В таком случае оно может прийти как результат наивысшего сосредоточения и напряжения интеллектуальных возможностей, как это случается во время блиц-игры в шахматы. Отметим, однако, справедливость мнения о том, что «в состоянии стресса люди делают гораздо больше ошибок, в том числе и элементарных».

— другой вариант состоит в том, что решение приходит в момент расслабления и как бы произвольно, когда в максимальной степени включаются творческие ресурсы мозга — то, что называется работой подсознания, а может быть и интуицией или даже вдохновением. Известно, например, что решение задачи составления периодической таблицы элементов после многолетних поисков пришло Менделееву во сне. Не случайно народная мудрость разных стран подсказывает: «Утро вечера мудренее». Буквальный перевод этой поговорки с французского языка гласит: «Ночь приносит совет». Повышению продуктивности креативных возможностей мозга, в частности воображения, может способствовать воздействие искусства, особенно музыки. Видимо, разные переговорщики могут дать самые различные примеры того, как к ним приходили решения возникавших проблем. Можно предположить и другое: в одних и тех же ситуациях разные люди могут принимать совсем неодинаковые решения¹.

Поэтому переговоры и их итоги, как и вся дипломатическая деятельность, несут печать личностного фактора, сочетания знаний, опыта и способностей.

Переговорная деятельность в рамках осуществления служебных обязанностей сотрудниками органов внутренних дел встречается повсеместно. Однако наибольший интерес представляет аспект ведения переговоров в состоянии кризиса, означающего «внезапное ухудше-

¹ Соколова Г. А. Переговорные стратегии: какие и когда использовать?

ние отношений сторон в криминальной ситуации»¹ (под криминальными понимаются случаи, когда необходимо ведение переговоров).

Переговоры с преступниками, а равно «переговоры в кризисных ситуациях — метод разрешения (урегулирования) конфликтных интересов путем нахождения компромиссов, которые для сторон не являются полностью неприемлемыми»². Формулировка «не являются полностью неприемлемыми» во многом характеризует процесс переговорной деятельности, осуществляемой правоохранительными органами, поскольку достижение «баланса интересов» — достаточно трудоемкий процесс, а порой — невозможный.

Понятие переговоров в деятельности правоохранительных органов

Переговоры в общем смысле представляют собой коммуникативное взаимодействие, направленное на достижение соглашения интересов сторон посредством ведения диалога.

В словаре русского языка С. И. Ожегова переговоры понимаются как обмен мнениями с какой-нибудь деловой целью. Переговоры с преступниками — это коммуникативное сотрудничество или общение с преступниками либо их представителями в целях достижения взаимоприемлемого результата, взаимовыгодного на данный момент времени. Допустим, в ситуации захвата заложников — сохранение жизни и здоровья людей (стратегия). Тактика — нейтрализация противника. В случае несогласия с данным подходом следует заменить понятие «переговоры с преступниками» на другие термины: «сотруд-

¹ Вахнина В. В. К проблеме преодоления кризисов переговорной деятельности в практике ОВД // Психология и право. 2012. Т. 2. № 1. URL: https://psyjournals.ru/journals/psylaw/archive/2012_n1/50329 (дата обращения: 17.05.2024).

² Вахнина В. В. Психологическое обеспечение переговорного процесса сотрудников органов внутренних дел с преступниками в ситуации захвата заложников // Труды Академии управления МВД России. 2011. № 1 (17). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskoe-obespechenie-peregovornogo-protssessa-sotrudnikov-organov-vnutrennih-del-s-prestupnikami-v-situatsii-zahvata> (дата обращения: 17.05.2024).

ничество», «диалог», «договор», «общение», «допрос», «разговор», «психическое воздействие» и др. Но пока от переговоров с преступниками правоохранительная система и государственная власть не отказываются.

В переговорах с преступниками субъектами выступают, с одной стороны, профессиональные переговорщики, или работники правоохранительных органов, а с другой — преступники (один или преступное сообщество) или их представители.

Мировой опыт ведения переговоров показывает, что наряду с «любителями», например, журналистами, в переговорах с преступниками принимают участие профессионалы. Непрофессионализм сотрудников правоохранительных органов в области ведения переговоров и, в частности, переговоров в экстремальных условиях, приводит к человеческим жертвам (ведь многие из работников правоохранительных органов даже не слышали о конфликтологии переговоров).

В самых общих чертах логика переговоров с противником состоит из 4 стадий:

- подготовка к переговорам (оценка и анализ сложившейся конфликтной ситуации);
- выдвижение и обсуждение предложений и условий (переговоры как таковые);
- достижение договоренностей;
- обеспечение условий их выполнения. Так выглядит алгоритм всех переговоров.

Другими словами, переговоры представляют собой комплекс последовательных действий, содержание которых сводится к оценке переговорщиком противоположной стороны (при этом наибольшее внимание обращается на реакции и совершаемые или же, наоборот, не совершаемые, действия) и выбору стратегии и тактики соответствующих действий. Последовательность действий и определяется как «коммуникативное взаимодействие», упомянутое ранее. В основе

коммуникативного взаимодействия, как и в основе любой другой деятельности, лежит общение.

Одной из разновидностей коммуникации является профессиональное общение, представляемое как взаимодействие субъектов в рамках осуществления профессиональной деятельности.

Профессиональное общение сотрудников правоохранительных органов имеет определенную специфику в виду работы в нетипичных условиях, связанных с предупреждением правонарушений и раскрытием преступлений.

К специфическим особенностям можно отнести следующие:

- необходимость соблюдения легитимности при ведении диалога;
- выполнение возложенных обязанностей в рамках полномочий в установленном законом порядке;
- использование в случае необходимости мер специального принуждения (порождающих конфликтные ситуации).

Переговорный процесс является важной составляющей служебной деятельности сотрудников органов внутренних дел, поскольку переговоры осуществляются на постоянной основе, например, для выявления лиц, вынашивающих преступные замыслы, или для получения оперативной и иной криминалистически значимой информации.

Отличительными чертами переговоров, осуществляемых в рамках профессиональной деятельности сотрудниками органов внутренних дел, являются:

- направленность на согласование целей и интересов;
- достижение взаимного доверия.

Особенное значение необходимо придавать данным аспектам в ситуациях, когда переговоры перестают быть вспомогательным средством и становятся вынужденной мерой взаимодействия, как, например, в криминальных случаях террористического характера, в том числе с насильственно удерживаемыми лицами.

Подобные переговоры являются составным элементом оперативно-тактической операции, и проводятся в состоянии вынужден-

ных контактов, то есть «на базе изначальной эмоциональной неприязни, противоположных целевых и мотивационных установок»¹. Это в значительной мере усложняет процесс ведения переговоров, поскольку поддерживать вербальный контакт с террористом (террористами) необходимо постоянно.

Практикой применения переговоров правоохрнительными органами выработан ряд принципов, соблюдение которых позволяет добиться необходимых результатов:

- использование для ведения переговоров специальных групп (функциональная группа ведения переговоров — ГВП) или специально обученных людей (профессиональные переговорщики, медиаторы, прошедшие определенную подготовку, группы психологов и психиатров);

- определение стратегии и тактики ведения переговоров, применимо к конкретной критической ситуации в отдельности (не существует единой тактики ведения переговоров, поскольку переговорный процесс — изменяемая система, подстраивающаяся под сложившиеся условия);

- организация аналитической работы по развитию критической ситуации;

- обеспечение взаимодействия с иными функциональными группами, обеспечивающими силовое разрешение конфликта, определение наиболее «подходящего» момента для начала контртеррористической операции;

- проведение анализа итогов специальной операции по окончании переговоров и разбор ошибок в целях недопущения их в дальнейшей деятельности.

Так, переговорный процесс — оптимальный несиловой способ выхода из кризисной ситуации сторон, находящихся в остроконфликтном противостоянии, посредством конструктивного диалога,

¹ Вахнина В. В. Психологические особенности переговорной деятельности сотрудников органов внутренних дел в кризисных ситуациях // Психологическая газета. — 2022. URL: <https://psy.su/feed/9970/> (дата обращения: 17.05.2024).

отличающийся специфическими особенностями и зависящий от уровня профессионализма лиц, задействованных в переговорах.

Цели переговоров в деятельности правоохранительных органов

Говоря о целях переговоров, проводимых в рамках осуществления профессиональной деятельности сотрудниками органов внутренних дел, следует признать, что основным *результатом* в широком смысле считается «правомерное психологическое воздействие в целях позитивного изменения поведения лиц, совершаемых преступные действия»¹.

Цель же переговоров в принципе — достижение баланса интересов его участников. В общем-то, указанные цели несколько перекликаются, однако стоит отметить, что как такового «баланса» достичь в случае переговоров с террористами достаточно тяжело, и чаще всего это происходит уже на основном этапе ведения переговоров в ходе успешной реализации выбранных тактических действий.

Важно понимать, что ввиду задействования групп ведения переговоров в рамках оперативно-тактической операции любая криминалистическая ситуация априори принимает формат критической. В таком случае, от сотрудников, входящих в состав группы, требуется максимальная концентрация как в профессиональном плане, с точки зрения компетентности сотрудников, и, в частности, выступающего в роли переговорщика лица, так и с точки зрения морально-психологической готовности к участию в таких переговорах.

Умение правильно вести диалог позволяет охарактеризовать преступника посредством составления его психологического портрета, что позволяет сотрудникам правоохранительных органов контролировать обстановку, а переговорщикам выполнять дальнейшие тактические действия по достижению глубинных целей операции (как

¹ Асямов С.В. Психологические основы ведения переговоров при освобождении заложников // Лекция. — Учебные программы и лекции по юридической психологии. — 2020. URL: <http://yurpsy.com/files/ucheb/prog/17-4.htm> (дата обращения: 20.05.2024).

правило, это изменение поведенческой установки злоумышленников и подавление агрессии, которое в последствии должно способствовать сохранению жизни и здоровью удерживаемых лиц).

Задачей *начального этапа* ведения переговоров является *налаживание взаимодействия*, а именно вступление в вербальный контакт в целях выяснения требований, предъявляемых преступниками, и сроков возможного их выполнения, а также количества заложников (при наличии таковых) или иной значимой информации.

На *основном этапе* ведения переговоров в перспективе достигается «*баланс интересов*» участников посредством грамотных действий переговорщиков, которые, как правило, заключаются в следующем:

- устанавливается налаживание личного контакта, что позволяет завладеть инициативой в переговорах (часто происходит так, что преступник сам выбирает, с кем он будет согласен на общение, и этим волеизъявлением пренебрегать не стоит);

- анализируется возможность реализации угроз со стороны преступников (например, возможность причинения вреда удерживаемым лицам);

- выясняется информация о преступниках, пострадавших и т. д. (количество злоумышленников, заложников, среди них — детей, пострадавших и т. д.), имеющееся при них оружие, иные боеприпасы, также их количество);

- определяется возможность и степень смягчения требований злоумышленников;

- предъявляются ответные требования преступникам (например, об освобождении части заложников) после частичного удовлетворения их требований;

- устанавливаются пути разрешения кризисной ситуации.

На *заключительном этапе* переговорного процесса происходит уточнение оговоренных условий, и реализуются дальнейшие действия контртеррористической операции.

Коммуникация на всех этапах переговоров имеет исключительно важный характер. Объясняется это тем, что неправильные действия какой-либо из сторон могут привести к серьезным последствиям, исчисляемым человеческими жизнями.

При ведении вербального диалога с террористами следует придерживаться некоторых правил, касаемых стиля общения:

- строить предложения необходимо в «позитивной» форме (без «нет», «нельзя», «невозможно»);

- вести диалог непрерывно (в целях оценки эмоционально-психического состояния, о чем уже говорилось ранее);

- использовать речевые обороты «я верю тебе», «готов выслушать тебя» и т. д. (установление доверительных отношений между сторонами).

Кроме того, необходимо придерживаться определенной линии поведения:

- держать преступника в состоянии постоянного выбора и принятия решений;

- оставлять злоумышленнику надежду на «смягчение» последствий для него по окончании переговорного процесса;

- «торговаться» (на требования преступников всегда предъявлять встречные требования, не выполнять их условий до того момента, пока не будут выполнены условия ими, кроме того, взаимные уступки формируют атмосферу взаимодействия и веру разрешить кризис без кровопролития¹), не давать обещаний, которые заведомо не могут быть выполнены (это может спровоцировать к проявлению агрессии).

Таким образом, «достижение баланса интересов» — далеко не основополагающая цель переговоров, осуществляемых при возникновении критических ситуаций, связанных с захватом заложников

¹ Горбунов К. Г. Психология ведения переговоров с преступниками, захватившими заложников // ОмГУ. 2008. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologiya-vedeniya-peregovorov-s-prestupnikami-zahvativshimi-zalozhnikov> (дата обращения: 22.05.2024).

и иных акций террористического характера, поскольку первостепенной задачей является сохранение жизни и здоровья удерживаемых людей. В буквальном смысле интересы со стороны правоохранителей абсолютно понятны, чего нельзя сказать про интересы злоумышленников, которые порой являются нереальными, невыполнимыми и однозначно противозаконными.

Психолого-педагогические особенности ведения переговоров со злоумышленниками

Эффективность ведения переговоров напрямую зависит от уровня подготовки переговорщиков и профессионализма в плане выполняемых ими действий, в том числе по выбору стратегии и тактики переговорного процесса в целом.

Направленность переговоров, как уже отмечалось ранее, заключается в психологическом воздействии на сознание злоумышленников, а именно:

- «убеждение в отказе от преступных действий и иных негативных намерений;
- определение психологического состояния правонарушителей;
- установление истинных намерений и целей злоумышленников;
- предоставление непосредственному руководителю необходимую информацию о преступниках;
- психическое воздействие на правонарушителей;
- организация наиболее удобных условий для проведения силовых мероприятий»¹.

В ходе психологического воздействия основной упор делается на вербальный контакт, то есть аспект живого общения играет важнейшую роль в ходе попытки достижения соглашения между кон-

¹ Никитина Л. Н., Смирнова М. И. Психолого-педагогические аспекты переговорной деятельности сотрудников органов внутренних дел // Проблемы современного педагогического образования. 2022. № 76-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologo-pedagogicheskie-aspekty-peregovornoj-deyatelnosti-sotrudnikov-organov-vnutrennih-del> (дата обращения: 22.05.2024).

фликтующими сторонами. Поэтому необходимо уметь построить диалог таким образом, чтобы наладить взаимный контакт и найти рычаги воздействия на преступника.

Психологические особенности переговорной деятельности:

- дефицит времени;
- нестандартность кризисной ситуации;
- исключительная ответственность (в частности, за сказанное);
- конфликтность общения;
- психологическое противоборство.

Указанные психологические особенности объясняют необходимость привлечения к ведению переговоров профессионалов, способных быстро и верно реагировать на изменения критической обстановки.

Однако существуют случаи привлечения к переговорам родственников или иных близких лиц преступников, поскольку считается, что указанные категории лиц способны оказать сильнейшее влияние на поведенческие реакции злоумышленников.

Так, переговоры — сложнейший психологический процесс, заключающийся в нахождении взаимоприемлемого решения, основанный на знании психологических основ поведения и механизма взаимодействия конфликтующих сторон.

«Переговоры — один из ненасильственных способов борьбы с преступностью, основанный на законе, нравственности, психологии и представляющий собой в ряде криминальных ситуаций диалог с преступниками в целях склонения их к отказу от дальнейшей преступной деятельности, а также активного содействия раскрытию и расследованию преступлений, розыску и задержанию совершивших их лиц, устранению причиненного вреда, получения оперативной и криминалистически значимой информации»¹.

¹ Илларионов В. П. Переговоры с преступниками. — М., 1993. С. 75.

Умелое применение психологических технологий ведения переговоров существенно повышает эффективность действий сотрудников органов внутренних дел, давая возможность избежать гибели людей.

1.4. Стратегия и тактика переговорного процесса; методы психологического воздействия в ходе переговоров

Переговоры включают множество этапов, но одним из главных является выбор верной стратегии или верных способов конкретного взаимодействия. Стратегия переговоров — это продуманный до начала переговоров стиль взаимодействия, череда применяемых тактических действий. Стратегией обычно называют долговременный план мероприятий и действий, которые должны привести к глобальной цели.

Если говорить о психологической стороне стратегии переговоров, то следует отметить, что она всегда строится на прошлом опыте, в этом ее достоинства и недостатки. К достоинствам относится, прежде всего, то, что она всегда основывается на успешном прошлом опыте, то есть проверенном в деле. Недостаток стратегии, как правило, состоит в том, что она противоречит действию по ситуации, спонтанному. Переговоры осуществляются в ситуации определенной силовой диспозиции сторон и представляют собой сложную, малоизученную динамическую систему, в которой изначально, на субъективном и социальном уровне, у представителей сторон существуют ограничения в виде целей и планов, а также психологических составляющих: когнитивных моделей и схем, дискурсивных конструкторов^{1,2}. В исследованиях переговорного процесса выявлен набор типичных

¹ Цепцов В. А. Конструирования вероятностных представлений на основе чтения текста: влияние неопределенности и риторических аргументов : тезисы 6-й Коференции Европейского общества когнитивной психологии. 11–15 сентября, Элсинор, Дания, 1993. С. 274–299.

² Цепцов В. А. Когнитивная модель аргументации / В. А. Цепцов, П. Куарье // Психологический журнал. 1997. Т. 18. № 1. С. 81–89.

сценариев¹, которые характеризуют ситуацию в целом. В психологической интерпретации это означает набор условий, соотносящихся с устойчивой поведенческой схемой, которая актуализируется при наличии необходимого набора внешних стимулов.

Ментальная схема, или модель, трактуется как разновидность имплицитной теории, формирующейся в процессе социализации и регулирующей отношения между сторонами на переговорах. Такая имплицитная теория предполагает наличие набора «аксиом» взаимодействия, которые стороны принимают и без которых переговоры невозможны. Аксиомы или нормы взаимодействия влияют на выбор тех или иных действий в ходе переговоров, их обусловленность когнитивными и дискурсивными компонентами. В определенной мере устойчивость или изменчивость исходных положений на переговорах зависит от того, какой тип взаимодействия возникает между сторонами.

Принято в качестве основных различать интегративное взаимодействие, ведущее к взаимовыгодному результату, или дистрибутивное, ведущее к разграничению и разделу того, что будет принято каждой стороной как результат. В представленной модели, помимо предметной стороны переговоров, отражается и психологическая сторона взаимодействия и то, какие дискурсивные или когнитивные компоненты способны изменить динамику переговоров, их направление или результат.

Общая схема переговорного процесса отражена на рисунке 1, где задача и внешние условия в наибольшей мере связаны с диспозиционными характеристиками, однако необходимо учитывать и то, как эти диспозиционные характеристики воспринимаются субъектами.

¹ Психология общения для менеджеров. Руководство по ведению и подготовке переговоров. — М. : Пер Се, 2001. С. 284–291.

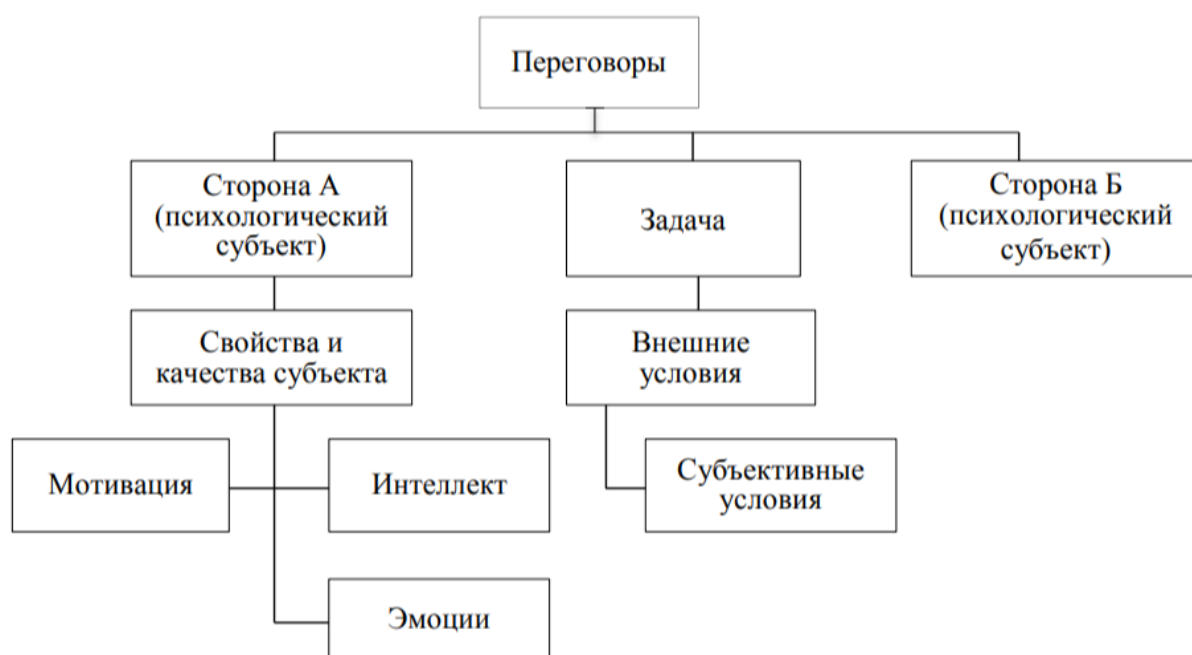


Рисунок 1. Схема основных структурных блоков переговоров

Из многообразия структур сценариев переговоров можно выделить основные переменные, структурирующие процесс переговоров. Первая переменная — силовые характеристики сторон. Представление о силе на переговорах напрямую связано с предметным содержанием задачи переговоров. На политических переговорах это соотношение количества сторонников, административных позиций и др. На переговорах экстремальных это соотношение сил, параметры ограничений на выбор тактик и время, отведенное на решение задачи переговоров.

Примеры сценариев, в которых силовая диспозиция выражена наиболее отчетливо:

«Под пистолетом» — главным условием для использования данного сценария является очевидный и значимый перевес сил. Применяется данный сценарий, как правило, в том случае, когда одна из сторон, по ее представлению ситуации и задачи переговоров, имеет возможность выдвигать предложения в форме односторонних требований. Этот сценарий реализует в большинстве случаев дистрибутивный подход к решению.

«Вдовы и сироты» — предполагает обратную расстановку сил. Основной смысл тактики воздействия — это монотонное выпрашивание уступок у другой стороны при делегировании, или, точнее сказать, навязывании, ей силовой позиции.

Важнейшей составляющей силовой позиции на переговорах, по мнению В.А. Цепцова, В.В. Цулиной¹, выступает также информационное преимущество, которое позволяет одной из сторон более точно планировать и прогнозировать процесс переговоров и процесс решения задачи.

Вторая существенная переменная раскрывает взаимозависимость сторон и необходимость взаимодействия. Взаимодействие может улучшать состояние вовлеченных в переговоры сторон или, что встречается чаще, улучшать состояние одной из сторон и ухудшать положение другой, т. е. главная характеристика — это изменение исходного состояния, которое не устраивает одну или обе стороны, на другое состояние. Предметная задача переговоров имплицитно имеет решение и, следовательно, это задача, которая может быть решена посредством изменения психологического состояния лиц, вовлеченных в решение задачи.

Структурная модель переговорного процесса выглядит так:

Субъективная ценность исхода = max (Полезность) + max (Личная консистентность) + max (Социальная приемлемость) + max (Безопасность).

Особенность переговоров в кризисной ситуации прежде всего меняет последнюю составляющую модели. Сюда относятся такие случаи, когда первые три компонента будут зависеть от последней, и их совокупный вклад в представление о субъективной ценности ис-

¹ Цепцов В. А., Цулина В. В. Влияние силовой диспозиции на когнитивные и дискурсивные компоненты взаимодействия в процессе экстремальных переговоров // Психология дискурса: проблемы детерминации, воздействия, безопасности / под ред. А. Л. Журавлева, Н. Д. Павловой, И. А. Зачесовой. — М. : Изд-во «Институт психологии РАН», 2016. С. 285-297.

хода будет меньше. Эта структурная модель позволяет разложить любую задачу переговоров на составляющие, соотносящиеся с субъективными представлениями о ней. В свою очередь, в зависимости от конкретных условий задачи переговоров составляющая «безопасность» может включать личную безопасность. Субъективная ценность исхода таких переговоров будет в большей мере определяться соображениями безопасности, а полезность и другие компоненты получать пониженные коэффициенты.

1. Как должна выглядеть модель алгоритмизации переговоров в экстремальных условиях?

2. Возможно ли переговоры с преступниками сделать управляемыми?

3. Какие есть на сегодняшний день технологии и техники ведения таких переговоров?

4. И, наконец, возможно ли смоделировать поведение людей в ситуации захвата заложников?

В хаотичном общении преступников и переговорщиков существуют свои правила:

- каждый играет свою роль: один — преступника, другой — переговорщика;

- каждый имеет свои установки (сценарии), вытекающие из сформулированных заранее позиций;

- внутри позиций всегда просматриваются интересы;

- каждый выбирает свой критерий (основание) для предстоящей договоренности;

- каждый предполагает (желает) выиграть. Преступник выбирает игру «захват заложников», переговорщик — «освобождение заложников». Игра представляет собой комбинацию каких-либо действий и ролевого поведения ее участников. Действия и поведение игроков социальны по своей природе. Другие действия противника, стремящегося к выигрышу на поле переговоров, поддаются моделированию. Захват

заложников и похищение человека внутренне мотивированы. И в первом и во втором случае преступники стремятся к переговорам.

Переговоры с преступниками в современном мире — это социальная и правовая действительность. Стоит отметить, что переговорный опыт борьбы с преступностью практически отсутствует в свободном доступе в печати и в Интернете на российских сайтах. В то же время, стратегия и тактика переговоров с преступниками обсуждается на зарубежных сайтах Mediate («Медиация»), Middle East Forum («Средневосточный форум»), CEDR («Центр эффективного разрешения споров») и др. В США, например, после выхода книги о переговорах Р. Фишера и У. Юри «Getting to Yes» (примерный перевод: «Как добиться согласия») образовались три официальные школы по переговорам (медиации): гарвардская, джорджтаунская, колумбийская. Переговоры с преступниками стали изучаться за рубежом начиная с 70-х гг. прошлого столетия, и считаться новым методом борьбы с преступностью, по мнению В. П. Илларионова¹.

Если говорить о России, то самыми страшными были события в Будённовске 1995 г. (террористы требовали завершить военные действия в Чечне, которые на тот момент продолжались уже полгода, и начать переговоры с режимом Джохара Дудаева. В результате теракта в Буденновске погибли 129 человек, более 300 были ранены), в 2002 г. Норд-Осте², в 2003 г. в Беслане³. После этих событий логику

¹ Илларионов В. П. Переговоры с преступниками (правовые, организационные, оперативно-тактические основы). — М., 1994. С. 36 URL:<https://yurpsy.com/files/ucheb/illar/illar.htm> (дата обращения: 29.09.2025).

² 23 октября 2002 г. Москва. Театральный центр Норд-Ост. Террористами захвачены 916 человек. Преступники требовали принять решение о выводе войск с территории Чеченской Республики. При спецоперации погибло 130 заложников, убито 36 террористов.

³ 1 сентября 2004 г. Беслан. Средняя школа № 1. Террористами захвачены 1 128 заложников. Основными требованиями руководителей и членов банды были: вывод подразделений Федеральных Сил Российской Федерации с территории Чеченской Республики; допуск Чеченской Республики в качестве равноправного

и психологию переговоров с преступниками стали изучать во всех странах. В отечественной юридической теории, психологии, конфликтологии успешно работают по данной проблеме В. П. Илларионов, И. Е. Иванов, Ю. М. Антонян, Н. М. Якушин, А. Б. Буданов, А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов, Н. В. Андреев, Ф. К. Свободный и др. В результате определённые наработки по тактико-психологическим приемам ведения переговоров с преступниками появились. К тому же имеющиеся методические разработки ориентированы как бы на абстрактного преступника.

Переговоры с преступниками — это коммуникативное сотрудничество или общение с преступниками либо их представителями в целях достижения взаимоприемлемого результата, взаимовыгодного на данный момент времени. Допустим, в ситуации захвата заложников сохранение жизни и здоровья людей — стратегия; тактика — нейтрализация противника.

В переговорах с преступниками субъектами выступают, с одной стороны, профессиональные переговорщики, или сотрудники правоохранительных органов, а с другой — преступники (один или преступное сообщество) или их представители. Мировой опыт ведения переговоров показывает, что наряду с «любителями», например журналистами, в переговорах с преступниками принимают участие профессионалы. Непрофессионализм сотрудников правоохранительных органов в области ведения переговоров и, в частности, переговоров в экстремальных условиях, приводит к человеческим жертвам.

И наоборот, умелое ведение переговоров с преступниками сохраняет самое ценное — человеческую жизнь. Мировая практика показывает, что переговоры с преступниками обеспечивает группа (а не один человек), состоящая из организатора (медиатора), психолога,

члена в Содружество независимых государств; участие в переговорном процессе по поводу выполнения требований одного из руководителей банды — так называемого президента Чеченской Республики Ичкерия Масхадова А. А.). При спецоперации погибло 314 человек, убито 19 спасателей и 28 террористов.

экспертов, помощников, техников (специалистов в узких отраслях). Кстати, как показывает правовая статистика, важно в переговорную группу вводить женский персонал.

В самых общих чертах логика переговоров с противником состоит из 4 стадий:

- 1) подготовка к переговорам (оценка и анализ сложившейся конфликтной ситуации);
- 2) выдвижение и обсуждение предложений и условий (переговоры как таковые);
- 3) достижение договоренностей;
- 4) обеспечение условий их выполнения.

Так выглядит алгоритм всех переговоров (рис. 2):

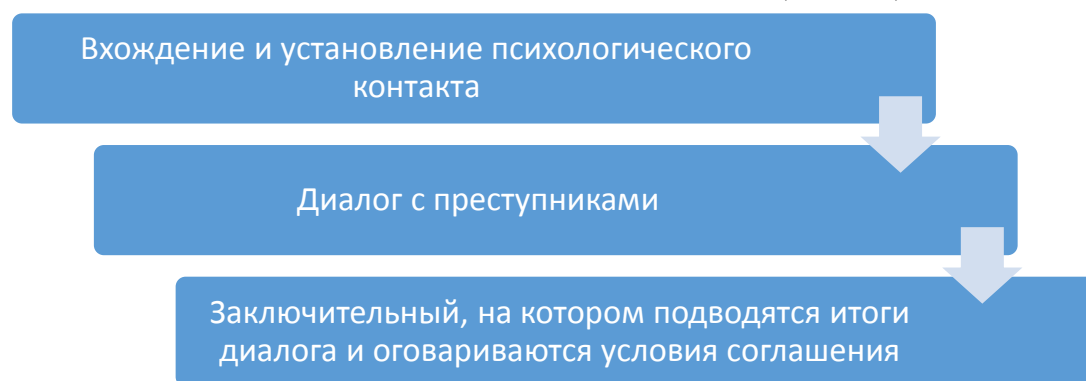


Рисунок 2. Алгоритмизация диалогового общения
(по Свободному Ф. К. стр. 19.)¹.

В представленной алгоритмизации переговоров отсутствуют:

- подготовка к переговорам;
- постдиалоговая ситуация.

Неважно, какое время затрачивается на подготовку: 2–3 минуты или 2–3 дня, все равно она предваряет переговоры. И потом, все переговоры завершаются либо не завершаются каким-либо результатом, а общение, в принципе, может быть безрезультатным. Но в любом

¹ Свободный Ф. К. Особенности ведения переговоров в ситуации захвата заложников: Методические рекомендации для курсантов, слушателей и практических работников органов внутренних дел и юстиции. — Барнаул : Барнаулский юрид. ин-т МВД России, 2004. — 29 с.

случае диалоговое общение непосредственно входит в переговоры. Однако переговоры не сводятся лишь к диалогу, так как технологии переговоров, техники, методики, стили, да и стратегии, отличаются.

Обратимся к логике переговоров. Первая стадия — самая трудная, потому что именно преступники в одностороннем порядке выбирают место, время и условия проведения переговоров. Поэтому инициатива на первом этапе принадлежит преступникам. На этом этапе важно: определить состав преступников, их мотивы и целевые установки, физические, психологические, возрастные и другие характеристики преступников, а в ситуации захвата заложников — выяснить число заложников, их местонахождение, отношение с преступниками, состояние здоровья. В ходе переговоров взвешиваются возможности использования различных сил и средств, включая спецсредства и оружие. Важно избежать паники и перевести диалог с противником в спокойное или деловое сотрудничество. Для этого всеми возможными способами успокоить противника и снять эмоциональную напряженность. Первостепенное внимание уделяется ненасильственным действиям. В тактическом плане на этом этапе подходят все переговорные стили: от мягкого способа ведения переговоров до жесткого. Итак, главное на первой стадии переговоров — найти «общий язык» с преступником.

Основная проблема второй стадии — непосредственное обсуждение условий (требований), выдвинутых противником. На этом этапе необходимо: выиграть время и тем самым взять инициативу в свои руки. Для этого переговоры затягиваются. В частности, преступникам предлагают несколько альтернативных вариантов. Желательно определить в среде преступников организатора ведения переговоров (для этого также понадобится время). Цель — перевести переговоры в относительно спокойное русло. Для этого в предмет переговоров включают самые элементарные требования: предоставление заложникам продуктов питания и питьевую воду, медикаменты и т. п. Итак, главное — сбить темп переговоров и перехватить инициативу, постарать-

ся навязать свои правила игры. И помнить: главное оружие противника — шантаж и угрозы.

Международная практика свидетельствует, что убийство заложников во всем мире расценивается как срыв мирных переговоров и начало подготовки к силовым действиям по освобождению заложников. Это знают и террористы. Поэтому убийство заложников в начале террористических актов (Буденовск, Беслан) — исключение из правил. Преступники также знают, что критический момент наступает на третьи сутки. Переговорщикам надо научиться пользоваться этим временным фактором.

Третий этап — достижение договоренностей. Переговоры — это умение оказывать психологическое, информационное влияние на преступников, их поведение, сознание и мировоззрение. Профессиональный переговорщик должен четко себе представлять цель, результат, методику и психологию ведения переговоров, ориентироваться в переговорных стилях.

Напомним четыре правила ведения конструктивных переговоров:

- 1) сосредоточьте внимание на интересах, а не позициях;
- 2) изобретайте взаимовыгодные варианты решения проблемы;
- 3) главное на переговорах — человеческое достоинство и честь (в данном случае — жизнь заложников);

4) настаивайте на использовании объективных критериев. Однако эти рекомендации полезны лишь в том случае, если противник настроен на конструктивные переговоры.

Четвертый, заключительный этап, на котором выполняются достигнутые договоренности. В ситуации захвата заложников и похищения людей — это их освобождение. Здесь следует подробно и в последовательном формате оговорить условия:

- а) сохранения жизни людей;
- б) выполнения требований преступников.

Вопрос о выполнении политических требований преступников оставляем открытым.

Переговоры с преступниками, как и любые переговоры, — это искусство (мастерство) плюс умение им пользоваться, владеть и управлять в ходе достижения позитивных результатов, да еще и в экстремальных условиях. От переговорщиков требуется умелое использование, рациональных (например, логики аргументации) и психологических приемов убеждающего и доказательного воздействия.

Переговорщик должен уметь использовать 4 правила (метода) делового общения: уметь убеждать, внушать, слушать и молчать. Впрочем, то же самое относится и ко всем правилам деловой коммуникации. Переговорщик должен быть человеком компетентным, авторитетным и коммуникабельным. Понятно, что все эти качества редко встречаются в одном человеке. Поэтому для переговоров лучше всего готовить группу, но обязательно включать в нее психолога (медиатора). Все участники переговоров должны знать свои роли и уметь их играть на высоком профессиональном уровне. Даже профессиональных переговорщиков возможно использовать на практике лишь после прохождения ими специальных программ обучения в специализированных учебных заведениях или на курсах углубленного изучения переговоров с выдачей соответствующих сертификатов. Любая переговорная ситуация — событие. И наряду с общими закономерностями в ней присутствуют отличительные и своеобразные жизненные явления. Профессиональный переговорщик обязан сочетать в своей работе общие закономерности и отличительные свойства переговорного события для успешного и бескровного урегулирования конфликта. Профессионализм и умение грамотно мыслить и сиюминутно реагировать в экстремальной обстановке — залог успешного решения проблемы.

Вопросы для самоконтроля:

1. Дайте определение этики деловых коммуникаций.
2. Охарактеризуйте основные положения этикета деловых переговоров.

3. Охарактеризуйте психологические механизмы переговорного процесса.
4. Охарактеризуйте психологические параметры переговорного процесса.
5. Роль личностного фактора на успешность переговоров.
6. Охарактеризуйте психологические компоненты эффективных переговоров.
7. Правила создания благоприятного психологического климата во время переговоров.
8. Причины и ошибки неэффективного слушания.
9. Сущность и содержание техники и тактики аргументирования.
10. Охарактеризуйте основные приемы аргументации.
11. Охарактеризуйте спекулятивные методы аргументации.
12. Основные положения тактики аргументирования.
13. Охарактеризуйте шесть основных правил, способствующих успеху переговоров и поддержанию благоприятного психологического климата в процессе их проведения.
14. Назовите основные цели переговоров.
15. Перечислите специфические особенности профессионального общения сотрудников правоохранительных органов.
16. Назовите и охарактеризуйте отличительные черты переговоров, осуществляемых в рамках профессиональной деятельности сотрудников органов внутренних дел.
17. Каких принципов для достижения необходимого результата следует придерживаться при ведении переговоров?
18. В чём заключается «баланс интересов» участников переговоров на основном этапе переговорного процесса?
19. Каких правил вербального диалога с террористами следует придерживаться?

ГЛАВА II. ТЕХНОЛОГИИ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

Термин «технология» произведен от греч. «techné» — искусство, мастерство, умение. Технология переговоров — это совокупность действий, предпринимаемых сторонами в ходе переговоров, и принципов их реализации. Она включает в себя способы подачи позиции, принципы и тактические приемы взаимодействия с оппонентом.

Выделяют четыре способа подачи позиции, которые могут быть использованы участниками переговоров:

- открытие позиции,
- закрытие позиции,
- подчеркивание общности в позициях,
- подчеркивание различий в позициях.

Если в ходе переговоров представляется собственная позиция без сравнения ее с позицией партнера, то такое действие рассматривается как открытие позиции.

В случае трансляции участником переговоров критики в отношении позиции оппонента без сравнения со своей позицией мы имеем закрытие позиции.

Если участник переговоров приводит сравнение двух или более позиций, это может оцениваться либо как подчеркивание общности, либо как подчеркивание различий. Подчеркивание общности и открытие позиции являются аналогами «мягкого», кооперативного поведения, а подчеркивание различий и закрытие позиций — аналогами жесткого, конкурентного типа ведения переговоров.

Другими словами, результаты переговоров существенно зависят от содержания переговорного процесса, то есть от проблемы обсуждения. Чем более абстрактна обсуждаемая тема, тем легче участникам достичь согласия. И наоборот, чем значимее для оппонентов в личностном плане проблема, тем труднее прийти к согласию. Важным фактором, влияющим на успех переговоров, является время. Как правило, побеждает тот, кто располагает временем. Переговорщик, по-

павший в цейтнот, принимает решения экспромтом и совершает больше ошибок.

2.1. Стадии переговорного процесса сотрудников правоохранительных органов в экстремальных ситуациях

Наибольшую трудность представляют переговоры с террористами. «Переговоры с преступниками» — такого понятия нет в уголовном праве. Представители государственных или правоохранительных органов вступают в переговоры в двух случаях: в случае захвата заложников и в случае похищения людей. Сохранение жизни людей, ставших жертвами террористов, является высшей целью работы этих структур.

Переговоры с террористами принципиально отличаются от переговоров в межгосударственной или деловой сфере. Отличие заключается в том, что у террористов и у представителей государственных органов (переговорщиков) имеются диаметрально противоположные интересы. Каждая сторона старается выиграть, допустив минимальное количество уступок и компромиссов. Напротив, в межгосударственной или деловой сфере переговоривающиеся стороны имеют общие интересы. Стараясь достигнуть своих целей, каждая из сторон принимает во внимание интересы другой. Так на основе сочетания взаимных интересов можно эффективно построить процесс успешных переговоров. В переговорах же с террористами такая стратегия, известная в науке как стратегия «переговоров без поражения», недопустима. Удовлетворяя требования террористов, переговорщики могут нанести вред как заложникам, так и всему обществу в целом. Поэтому стратегия таких переговоров нацелена на победу, полное подчинение интересов террористов интересам государства и общества.

Негативные последствия тотальных уступок при переговорах с террористами мы наблюдали на примере договоренности В. С. Чер-

номырдина с захватившими больницу в Буденновске в 1996 г.¹ Хотя заложники были освобождены, победа террористов, однако, отозвалась тревожным набатом в 1999 г. при взрыве жилых домов, в 2002 г. при захвате театрального комплекса на Дубровке, в 2003 г. при подрыве людей на стадионе в Тушине в Москве².

Специалисты переговорного процесса отмечают, что в ситуации захвата заложников террористами действия правоохранительных органов проходят следующие стадии: стадию ориентации в ситуации, вступление в контакт с террористами. В процессе переговоров привлекаются к работе психологи, психиатры, этнологи, антропологи. Специалисты помогают разобраться в личности преступников, определить стратегию и тактику дальнейшей работы, оценить приемлемость требований.

Стадия проведения переговоров. В целях эффективного проведения переговоров необходимо неукоснительно придерживаться принципа, что переговоры ведут только специально обученные люди (профессиональные переговорщики), а не различного ранга руководители силовых структур. Иногда их вмешательство приводит к регрессии переговорного процесса, отказу от всего, что было достигнуто профессиональными переговорщиками.

Стадия освобождения заложников. Освобождение может быть осуществлено двумя путями: в результате переговоров или в результате силовой акции.

Стадия подведения итогов, оценки действий, накопление опыта. В переговорной практике существует ряд тактических приемов:

¹ Как Черномырдин вел переговоры с Басаевым об освобождении заложников: URL: <https://rg.ru/2020/06/14/reg-skfo/kak-chernomyrdin-vel-peregovory-s-basaevym-ob-osvobozhdenie-zalozhnikov.html?ysclid=m2uh8krr4w490028654> (дата обращения: 27.10.2024).

² Террористический акт на Дубровке («Норд-Ост») в октябре 2002 г.: URL: <https://ria.ru/20201023/terakt-1580891990.html?ysclid=m2uhh7qa5g674294052> (дата обращения: 27.10.2024).

1. «Выражение согласия». Переговорщик соглашается с каким-либо тезисом другой стороны, показывая, что мнение партнера во многом совпадает с его собственным.

2. «Выражение несогласия». В противоположность предыдущему приему здесь переговорщик акцентирует внимание на расхождении во мнениях.

3. «Салями» — это тактический приём, суть которого в поэтапном разъяснении своей позиции. Применяется в целях затягивания переговоров и получения максимальной информации о террористе.

4. «Пакетирование». Данная тактика строится на том, что в комплексе дается сразу несколько решений по вопросам, то есть с преступником не обсуждаются все вопросы по отдельности. Если ряд предложений в «пакете» будет привлекательным, то другая сторона примет все, даже малопривлекательные.

5. «Постепенное повышение сложности» обсуждаемых вопросов. Простые вопросы решить легче, при этом быстрое решение таких вопросов оставляет положительное впечатление. Основываясь на предыдущем позитивном опыте, сторонам легче идти на контакт в сложных вопросах.

6. «Разделение проблемы на отдельные составляющие». Разложение вопросов на более мелкие проблемы и постепенное их решение.

7. «Завышение требований». Необходимо назвать такие положения, которые не имеют ценности, с тем чтобы потом отказаться от них, показывая свою заинтересованность в других вопросах и готовность идти на уступки.

8. «Расстановка ложных акцентов в собственной позиции». Как и предыдущий прием, направлен на то, чтобы преступник не догадался, что самое важное для переговорщика и уступил в ключевых моментах.

9. «Отмалчивание». Данная тактика может быть актуальна на первых этапах переговоров, чтобы преступник выдал больше информации.

10. «Помогите оппоненту восстановить душевное равновесие».

С эмоциями необходимо работать для того, чтобы другая сторона успокоилась и могла вести диалог конструктивно.

Данные тактики направлены на то, чтобы мирным способом достичь соглашения с другой стороной. Важно понимать, что переговоры с преступниками могут использоваться только в том случае, если террористы гарантируют жизнь и здоровье людям, оказавшимся в заложниках.

Подводя итог, нужно сказать о том, что переговоры с террористами — самый сложный процесс, который требует подготовки и быстрого реагирования на изменение ситуации. Чтобы провести переговоры грамотно и минимизировать негативные последствия, переговорщик должен максимально владеть информацией об оппоненте, контролировать свои эмоции, взвешивать каждое слово, учитывать все правовые аспекты и правильно применять ту или иную тактику.

Такой комплексный и многоплановый процесс необычайно сложен для исполнения, только настоящий профессионал способен справиться с нагрузкой и стрессом, при этом результат данной деятельности может предотвратить насилие, смерть и разрушение.

Захват заложников — это одна из наиболее сложных и трагических экстремальных ситуаций, когда под угрозой оказывается не только безопасность и общественный порядок, но и жизнь конкретного человека либо группы людей.

В целом захват заложников подразумевает под собой насильственное лишение человека или группы лиц свободы, совершенное открыто или тайно, с применением насилия либо с угрозой его применения, в случае невыполнения, предъявленных государству, организации или гражданину требований как условий освобождения заложника.

Говоря о поисках выхода из ситуации, связанной с захватом заложников, можно выделить два варианта действий: силовой и без применения силы. Наиболее действенным и наиболее часто применяемым в деятельности является силовой способ, однако стоит отметить, что несмотря на его эффективность он требует наличия специальной подготовки у сотрудников, а также четкого и грамотного планирования, что достаточно затрудняет процесс по освобождению заложников. Более того данный способ может быть опасен для жизни

и здоровья заложника, ввиду чего нередко в подобного рода ситуациях сотрудники прибегают ко второму варианту, а именно к выполнению поставленной задачи без применения силы. Суть выхода из ситуации, связанной с захватом заложников, без применения силы заключается в том, чтобы путем переговоров добиться от преступников добровольного отказа от дальнейшего совершения преступления¹.

Стоит отметить, что переговоры значительно расширяют круг мер, используемых при борьбе с лицами, захватившими заложников, что помогает избежать или значительно сократить число возможных жертв и других неблагоприятных последствий. Для разрешения данных задач и формируется группа ведения переговоров². Ее состав, как правило, един и выглядит следующим образом (рис. 3).



Рисунок 3. Структура группы ведения переговоров

¹ Квитова К. С. Особенности психологического обеспечения ведения переговоров с преступниками при захвате заложников / К. С. Квитова, М. М. Васягина // XII Державинские чтения в Республике Мордовия : м-лы Всероссийской научно-практической конференции, Саранск, 22 апреля 2016 г. / Средне-Волжский институт (филиал) ВГУЮ (РПА Минюста России). — Саранск : ООО «ЮрЭксПрактик», 2016. С. 359–361. — EDN WJNGZT.

² Батулин В. Ю. Группа ведения переговоров, как «ключ» к освобождению заложников / В. Ю. Батулин, Д. А. Новохатский // Актуальные вопросы науки и практики полиции и иных служб органов внутренних дел : сб. статей межведомственной научно-практической конференции, Волгоград, 8 мая 2018 г. — Волгоград : Научный центр «Олимп», 2018. С. 34–39. — EDN XVUZZB.

Данная структура (рис. 3) является наиболее эффективной, поскольку обеспечивает всесторонний подход к сложившейся ситуации, в частности это выражается в тактически грамотном и рациональном распределении функций между участниками группы. Проанализируем роль каждого из них.

Руководитель группы ведения переговоров — одна из ключевых фигур данной функциональной группы. Суть его полномочий заключается в руководстве работой всех участников в целях недопущения дублирования функций, контроля над совершаемыми действиями, а также исключения возникновения проблемных ситуаций либо их оперативного решения. Более того одна из важнейших задач руководителя заключается в обеспечении связи между функциональной группой и руководителем; необходимо это для того, чтобы он мог отслеживать ход специальной операции и оперативно отвечать на вопросы штаба относительно работы своей функциональной группы. Не менее важной фигурой в группе ведения переговоров являются сами переговорщики, как правило, их два. Один из них непосредственно занимается переговорной деятельностью и контактирует с преступниками. Второй, в свою очередь, ведет запись всех договоренностей, достигнутых в процессе, а также фиксирует все решения, которые принимаются группой. Более того, в случаях недостижения первым переговорщиком поставленных целей, второй может подменить его в переговорной деятельности. Следующие лица, также входящие в состав группы, — это психиатр и психолог. Проанализируем их функции в составе группы. Функции лиц, входящих в группу приведены в таблице 1.

Таблица 1

Функции психолога и психиатра в группе ведения переговоров

Функции психолога	Функции психиатра
Сбор информации о психическом состоянии лица, захватившего заложников. Ее анализ	Выявление у преступника конкретного психического расстройства

Функции психолога	Функции психиатра
Дача рекомендаций по тактике ведения переговоров	Дача рекомендаций по воздействию на лицо, захватившее заложника
Оказание психологической поддержки участникам группы, а также заложникам	Нет

Основными этапами переговорного процесса можно назвать: вхождение в контакт с преступниками, изложение сути предложений и подведение итогов переговоров (рис. 4).

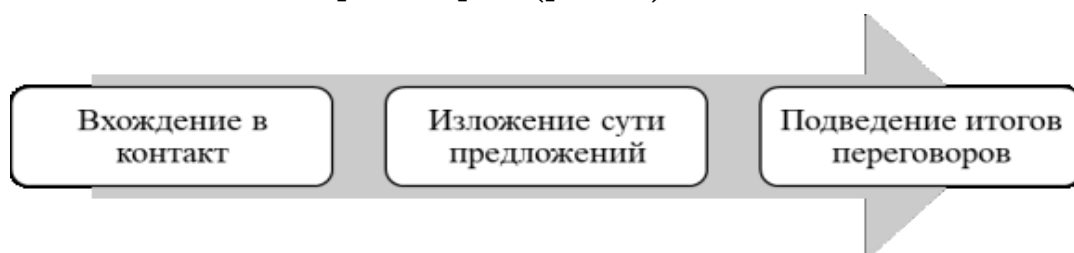


Рисунок 4. Этапы переговорного процесса

Первый этап характеризуется необходимостью установления переговорщиком контакта с преступником. Таким образом, на данном этапе переговорщиком, исходя из психологических и психических особенностей преступника, избирается тема разговора и ее подача, устанавливается психологический контакт.

Второй этап более конструктивный, в рамках его излагается суть требований, предпринимаются всевозможные психологические уловки (давление, вызывание жалости или сострадания, заигрывание), направленные на подавление преступников. Третий этап включает в себя подведение итогов, здесь идет проговаривание с преступниками тех положений, о которых ранее договорились. Стоит отметить, что данные этапы могут повторяться в ходе переговорного процесса ни один раз, вплоть до освобождения всех заложников.

2.2. Подготовка к проведению переговоров сотрудниками правоохранительных органов с лицами, имеющими противоправные намерения

Переговоры — это основной способ решения жизненных проблем, это главное средство улучшения отношений. Именно в ходе переговоров достигаются соглашения, разрешаются конфликтные и предконфликтные ситуации, «строится поле» эффективного сотрудничества. Практика убедительно доказывает: переговоры являются «острием» различных отношений, и их успешное проведение практически во всех случаях положительно сказывается на решении различных ситуаций.

Сущность любых переговоров с позиций психологии можно охарактеризовать следующим образом:

— переговоры — это всегда взаимодействие сторон. Они всегда предполагают, по крайней мере, двух участников, интересы которых частично совпадают, а частично расходятся. Поэтому и при подготовке к переговорам, и за столом переговоров необходимо ориентироваться на партнеров, их желания и стремления;

— коммуникативный, прежде всего, речевой элемент общения на переговорах является наиболее сложным и вместе с тем наиболее эффективным;

— учитывая два первых положения, нельзя, садясь за стол переговоров, считать только свою точку зрения правильной¹.

Отечественный опыт, и особенно события последних лет убедительно доказывает, что переговоры с преступниками в ситуациях с захватом заложников, будь то «бытовое заложничество», захваты воздушных судов, чрезвычайные происшествия в местах заключения и другие проявления терроризма, всегда оправдывали себя, оставаясь

¹ Давлетшин М. Р. Предварительная подготовка к проведению переговоров сотрудников органов внутренних дел в ситуации захвата заложников. // Академическая мысль. — 2019. — № 1(6). — С. 120–122.

единственным средством поиска и достижения компромисса на пути к сохранению жизни заложников. Полностью поддерживая мнение авторитетных специалистов (В. П. Илларионов, Л. Н. Чевердюк¹), исследовавших тактико-психологические аспекты противодействия террору в различных его проявлениях, остановимся на краткой характеристике техники ведения переговоров с преступниками (террористами) в условиях захвата заложников. В операциях по освобождению заложников, как правило, выделяют три фазы переговорного процесса: разведывательная, основная и заключительная (отказ преступников от своих намерений). Разведывательная фаза включает: установление психологического контакта с лидером преступников (террористов); проверку факта захвата заложников, определение их численности, половозрастных отличий, диагностирование их психофизиологического состояния и возможностей; составление психологического портрета преступников, определение их численности и вооружения (уровня боевой оснащённости); выяснение требований преступников; стабилизацию ситуации.

В основной фазе переговоров, представляющей для нас особый интерес, обсуждаются требования преступников, определяются возможность и механизм их выполнения. Главная задача эксперта-переговорщика в эти часы — добиться освобождения заложников без применения силы, используя психологические приемы, способствующие установлению и развитию психологического контакта с преступниками (террористами).

Назовем наиболее важные из них:

1. Достижение авторитетной позиции. Суть приема заключается в создании впечатления, что эксперт-переговорщик является профессионалом своего дела и т. п. На практике сотрудниками пра-

¹ См.: Илларионов В. П. Переговоры с преступниками (правовые, организационные, оперативно-тактические основы). — М., 1994; Чевердюк Л. Н. Психологическое обеспечение переговорного процесса в условиях захвата заложников: учебно-методическое пособие. — М., 2004. С. 20–25.

воохранительных органов (например, оперативных частей УФСИН Минюста России) используются следующие наиболее действенные способы реализации рассматриваемого психологического приема:

а) с помощью воровских «авторитетов», в обмен на послабление режима их содержания в местах лишения свободы, свидание с родными и близкими и т. п., до преступников доводится положительно значимая информация о личностных качествах эксперта-переговорщика. Сообщаются примеры из практики данного сотрудника, которые должны заочно сформировать положительное отношение преступников к переговорщику;

б) в диалоге с преступником эксперт-переговорщик в доверительной форме рассказывает ему об аналогичных случаях из своей практики. При этом упоминаются те события (о которых может знать собеседник), которые завершались благополучно и для жертв террора, и для преступников.

2. Соблюдение дистанции. Суть психологического приема заключается в том, что дистанцию эксперт-переговорщик должен выбирать так, чтобы самому не оказаться захваченным преступниками. В то же время разовое кратковременное сближение («глаза в глаза») допустимо; это позволяет точнее оценить, готовы ли преступники к выполнению требований по освобождению заложников, их личностные психологические характеристики, скорректировать, если в этом есть необходимость, собственное поведение и действия.

3. Соблюдение конфиденциальности. В процессе общения с преступниками (террористами) важно избежать присутствия (и вмешательства) третьих лиц, если это возможно, необоснованной смены переговорщика в ходе переговоров.

4. Активное слушание. Суть приема состоит в активном реагировании эксперта-переговорщика на высказывания преступника, руководствуясь внутренней установкой на слушание, естественность внешних речевых, поведенческих, мимических и пантомимических проявлений. В диалоге должны употребляться такие речевые оборо-

ты, как: «понимаю Вас...», «я также поступил бы на Вашем месте...», «абсолютно согласен» и др.

5. Нахождение значимого повода. Ускорению психического взаимодействия способствуют нахождение и актуализация значимых общих интересов эксперта-переговорщика и лица, с которым ведутся переговоры. Образование общности «мы» в значительной степени нейтрализует воздействие на партнера ролевого статуса переговорщика, снижает у него свойственные началу переговоров тревожность, подозрительность, настороженность. Наиболее часто облегчали установление психологического контакта такие доводы, как:

- констатация факта, что переговорщик и партнер по переговорам стараются совместно разрешить возникшую проблему;
- выявление «общих» интересов;
- разговор по поводу «слабостей» (спиртные напитки, сигареты, женщины легкого поведения и т. д.).

6. Использование положительных качеств личности преступников. Может быть уместно искренне выразить свое уважительное отношение (или, при необходимости, даже восхищение) к отдельным индивидуальным особенностям кого-либо из преступников (например, прошлым спортивными достижениям, заслугам и т. п.).

7. Обращение к личной заинтересованности. Данный психологический прием предусматривает осознание преступником личной заинтересованности и выгоды установления психологического контакта с экспертом-переговорщиком и освобождения заложников ввиду наступления в противном случае негативных личностно-значимых последствий.

8. Демонстрация перспективы. Суть психологического приема заключается в показе экспертом-переговорщиком жизненных перспектив, ожидающих лиц, захвативших заложников, придерживающихся установки на запирательство. Так, в случаях, когда преступник «замкнулся в себе» из-за мысли о неотвратимых уголовно-правовых последствиях, которые его ожидают, и считает, что жизнь кончена,

опытные эксперты-переговорщики стремятся вывести его из состояния фрустрации, угнетенности, озлобленности. В этих целях на основе добытой информации они отыскивают такую жизненную перспективу, которая вселяла бы надежду в более или менее приемлемый исход, пробуждала веру в то, что еще не все потеряно.

9. Срыв перспективы. Данный психологический прием, напротив, предусматривает демонстрацию безрадостных перспектив лицам, занимающим негативную личностную позицию в ходе переговоров, чтобы добиться крушения их надежд на обман эксперта-переговорщика и инициировать желание установить психологический контакт с представителем органов внутренних дел.

В заключение заметим, что указанные приемы ведения переговоров в ситуациях захвата заложников при всем многообразии не являются универсальными средствами экстремальной коммуникации. Каждый эксперт-переговорщик, удерживая в памяти определенный шаблон практически использованных и оправдавших себя приемов, должен руководствоваться собственными знаниями, умениями, навыками и интуицией при взаимодействии с преступниками. Это поможет подходить к каждому случаю захвата заложников нестандартно и увеличивать шансы на безнасильный исход операции по их освобождению, а, следовательно, по спасению жизни каждого.

Правовое обеспечение переговоров сотрудников правоохранительных органов с преступниками

Переговоры с преступниками и их психологическое обеспечение основываются на нормах ряда правовых источников, причем как на уровне федеральных законов, так и ведомственных нормативных актов.

Сотрудники органов внутренних дел, включаясь в переговорную деятельность, должны руководствоваться нормами федерального закона от 07.02.2011 г. № 3-ФЗ «О полиции». Кроме того, правоотношения, связанные со спецификой их правового положения (статуса), регулируются федеральным законом от 30.11.2011 г. № 342-ФЗ «О службе

в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

С учетом вида преступления сотрудники органов внутренних дел должны руководствоваться нормами не только уголовного и уголовно-процессуального кодексов РФ, но и требованиями ряда федеральных законов. Так в федеральном законе от 06.03.2006 г. № 35 «О противодействии терроризму» в статье 16 определены особенности переговорного процесса и установлено, что в целях сохранения жизни и здоровья людей возможно ведение переговоров лицами, специально уполномоченными на то руководителем контртеррористической операции. При ведении переговоров с террористами не должны рассматриваться выдвигаемые ими политические требования.

Основополагающими при реализации переговоров с преступниками являются:

- федеральный закон от 28.12.2010 г. № 390-ФЗ «О безопасности» (ст. 2);

- указ Президента Российской Федерации от 07.03.1996 г. № 338 «О мерах по усилению борьбы с терроризмом», предусматривающий создание системы подготовки специалистов по ведению переговоров с террористами (ст. 6);

- указ Президента Российской Федерации от 15.02.2006 г. № 116 «О мерах по противодействию терроризму» (в ред. указов Президента РФ от 02.08.2006 г. № 832с, от 04.11.2007 г. № 1470, от 29.02.2008 г. № 284);

- федеральный закон от 06.03.2006 г. № 35-ФЗ «О противодействии терроризму» дает перечни конкретных ситуаций криминального характера, в которых ведутся переговоры. Он определяет понятия «террористическая акция» и «преступления террористического характера», указывая, что к преступлениям террористического характера могут быть отнесены и другие преступления, предусмотренные УК РФ, если они совершены в террористических целях. Координация деятельности федеральных органов исполнительной власти, органов

исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления по противодействию экстремистской деятельности регулирует федеральный закон от 25.07.2002 г. № 114-ФЗ «О противодействии экстремистской деятельности».

Таким образом, на практике переговоры с преступниками нередко ведутся в ряде ситуаций, связанных с задержанием преступников, в том числе, в случаях вооруженных действий, при массовых беспорядках, дезорганизующих нормальную деятельность учреждений, обеспечивающих изоляцию от общества (ст. 321 УК РФ), и др.

Говоря про важность предварительных переговоров и непосредственно самих переговоров в деятельности сотрудников правоохранительных органов, можно рассмотреть ее на примере указанной деятельности в сфере пресечения преступлений террористического характера.

К компетенции правоохранительных органов отнесена борьба с терроризмом посредством предупреждения, выявления и пресечения преступлений террористического характера, преследующих конкретные цели.

Эта борьба, включая использование возможностей переговоров с преступниками, должна проводиться с учетом принципов законности, приоритета мер предупреждения терроризма, неотвратимости наказания за осуществление террористической деятельности, сочетания гласных и негласных методов борьбы с терроризмом, комплексного использования профилактических, правовых, политических, социально-экономических, пропагандистских мер, приоритета защиты прав лиц, подвергающихся опасности в результате террористических акций, минимальных уступок террористу, единоначалия в руководстве привлекаемыми силами и средствами при проведении контртеррористических операций, минимальной огласки технических приемов и тактики проведения контртеррористических операций, а также состава участников указанных операций.

Изучение практики переговоров с преступниками как зарубежных, так и отечественных правоохранительных органов показывает, что возникновение кризисов в переговорной деятельности часто происходит из-за недостаточной компетентности сотрудников, ведущих переговоры, а поэтому при их срыве наблюдается рост числа жертв как среди заложников и случайных прохожих, так и среди личного состава органов внутренних дел.

Анализируя различные переговорные ситуации, связанные с фактом совершения преступлений, в частности с захватом заложников, можно классифицировать данные ситуации как запланированные акции или спонтанно возникшие ситуации. В подавляющем большинстве совершение преступлений в ситуации спонтанно возникших агрессивных эмоций обусловлено действием алкоголя, наркотических средств или психотропных веществ. Данное явление — захват заложников — существует давно, но массовый характер оно приобрело в последнее десятилетие.

При поступлении в органы внутренних дел информации о захвате заложников незамедлительно принимаются меры по оцеплению района совершения преступления: тем самым ограничиваются дальнейшие возможные действия преступников, при которых могут пострадать иные лица (соседи, случайные прохожие и т. д.).

Важно отметить, что на группу ведения переговоров возложены обязанности по своевременной и объективной оценке полученной информации в ходе переговорного процесса и других необходимых мероприятий; анализ психологически значимой информации по составлению психологического портрета личности, совершившей или совершающей преступные деяния; получение и анализ данных о планах, намерениях и дальнейшем поведении преступников. Необходимо отметить значимость разъяснений о получении необходимых данных для осуществления различных мероприятий по освобождению заложников; значимость разъяснений последствий преступных действий и склонения к отказу от преступных действий.

Для успешного разрешения ситуации, связанной с захватом заложников, необходима детальная разработка этапов, через которые проходят сотрудники органов внутренних дел при переговорах с преступниками.

Знание основных этапов переговорного процесса позволит более свободно ориентироваться в ходе диалога с преступниками, придаст логичность и последовательность предпринимаемым усилиям. Первый этап: во время него обобщается первоначальная информация о ситуации, требующей ведения переговоров, принимаются решения об их ведении, выделяются переговорщики, собираются дополнительные данные о возникшем конфликте, определяется тактика ведения диалога, устанавливаются контакты с преступниками, достигается стабилизация обстановки.

На всех этапах переговоров необходимо учитывать возможность уменьшения числа заложников, в первую очередь женщин, детей, больных и пожилых людей, используя все поводы для постановки этого вопроса. Каждый освобожденный заложник — успех, достигнутый переговорщиками, т. к. освобождение заложников, сохранение жизни и здоровья является основной целью переговоров.

При получении сообщения о захвате заложников необходимо немедленно проверить адрес совершения преступления по всем имеющимся оперативным учетам, наличие (по данному адресу) охотничьего оружия, его вид (нарезное, гладкоствольное), установить лиц, которые зарегистрированы по данному адресу.

При установлении данных о лице, совершившем преступление, — проверить его по всем учетам, включая психоневрологические и наркологические диспансеры, наличие или отсутствие судимости, наличие зарегистрированного огнестрельного оружия, охотничий опыт. Также необходимо проверить его по учетам министерства обороны (для уточнения боевого опыта, уровня подготовки владения оружием).

Необходимо оперативно установить круг общения преступника, его аккаунты в социальных сетях («Инстаграм», «ВКонтакте», «Перископ» — наиболее популярные в России)¹.

Один из примеров трагедий, при которых использовались социальные сети: в Псковской области 14 ноября 2017 г. двое подростков обстреляли из охотничьего ружья сотрудников органов внутренних дел. Прибывшие на место преступления сотрудники спецподразделений использовали светошумовые гранаты, стали штурмовать дом, из которого велась стрельба.

Войдя в дом, они обнаружили, что подростки погибли. Процесс штурма и неудачных переговоров подростки фиксировали с помощью нескольких онлайн-трансляций в «Перископ».

Важно отметить, что погибшие молодые люди в момент совершения преступления отвечали на вопросы, были на связи в прямом эфире со своими друзьями, активно общались.

Ранее подобных ситуаций не возникало. Современное цифровое общество диктует новые правила поведения в социуме, которое выражается в активной трансляции своей частной жизни в сети «Интернет»².

Анализируя другую ситуацию, связанную с захватом заложников, необходимо отметить, что 24 мая 2018 г. вооруженный ружьем А. Боровой в состоянии алкогольного опьянения взял в заложники своих соседей по квартире — мужчину, ребенка и женщину — и угрожал им оружием. Прибывшие сотрудники полиции предприня-

¹ Давлетшин М. Р. Предварительная подготовка к проведению переговоров сотрудников органов внутренних дел в ситуации захвата заложников // Академическая мысль. — 2019. — № 1 (6). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/predvaritelnaya-podgotovka-k-provedeniyu-peregovorov-sotrudnikov-organov-vnutrennih-del-v-situatsii-zahvata-zalozhnikov> (дата обращения: 29.10.2024).

² Вахнина В. В. Нормативное и организационное обеспечение переговорной деятельности сотрудников территориальных органов МВД России в процессе профессионально-психологической подготовки // Вестник Тувинского государственного университета. Социальные и гуманитарные науки. 2016. № 1. С. 164.

ли попытку освободить семью, тем самым спровоцировав Борового на выстрел в соседа и в себя¹.

Преступник также описывал свои действия в социальных сетях, разъяснял причину своего психоэмоционального состояния. В качестве причины, побудившей его к захвату заложников, на своей странице в «Одноклассниках» 48-летний А. Боровой указал «черных риелторов».

Анализируя особенности данных ситуаций, необходимо отметить, что действия сотрудников полиции могли бы быть более эффективными, если бы была проведена специальная профессионально-психологическая подготовка, целью которой явилось бы формирование переговорной компетентности сотрудников органов внутренних дел.

Специальная подготовка сотрудников-переговорщиков — это особый вид психологической подготовки к эффективному ведению переговоров, осуществлению коммуникативного контакта в динамически изменяющихся условиях. Они должны обладать знаниями в области юридической психологии, юридической педагогики, тактики действий органов внутренних дел в экстремальных ситуациях.

В ходе специальной психологической подготовки в наибольшей мере решаются вопросы по снижению элементов неизвестности в общей системе предстоящих действий, формируются и активизируются специфические качества, необходимые именно для выполнения данной задачи.

Во всех случаях преступниками активно использовались социальные сети. Поэтому в подготовительном этапе к переговорам следует обращать внимание на то, какую активность проявлял злоумышленник в интернет-пространстве, в каких социальных группах состоял (возможно, в крайне радикальных, экстремистской направленности, или в группах, агрессивно настроенных против действующей власти). Поэтому можно сказать, что при формировании антикризисной переговорной компетентности сотрудников органов внутренних дел необ-

¹ Давлетшин М. Р. Указ. соч.

ходимы навыки работы с социальными сетями, интернет-мониторингом, стратегией ведения предварительных переговоров с преступником, сбора информации о преступнике и т. д.

Подводя итог, следует отметить, что для эффективного проведения переговоров необходимо оперативное получение сведений переговорщиком о субъекте и объекте переговоров. Указанные сведения возможно получить посредством сбора информации о преступнике в различных источниках, а также посредством предварительных переговоров. Но необходимо учитывать, что результативность переговоров зависит не только от желания сотрудников органов внутренних дел провести их качественно, но и от использования ими в процессе своей деятельности современных технологий. Необходимо готовить специальных сотрудников-психологов, которые помимо возложенных на них обязанностей по работе с личным составом смогут проводить мероприятия по переговорам с преступниками в экстренных ситуациях. Подготовку переговорщиков следует проводить таким образом, чтобы акцент подготовки смещался на применение в ходе переговоров уже известных, проверенных и апробированных психотехник¹.

Вопросы для самоконтроля:

1. Какие меры предпринимаются сотрудниками органов внутренних дел при получении информации о захвате заложников?
2. Какая информация наиболее актуальна для эффективного проведения переговоров?
3. Перечислить виды переговоров с точки зрения целей их проведения.
4. Охарактеризовать классификацию переговоров по типу совместных решений.
5. Какие факторы включают в себя организационно-правовые основы переговоров?

¹ Там же.

6. Перечислить основные нормативные правовые документы, регламентирующие переговорную деятельность.

2.3. Основные приёмы ведения переговоров: манипуляции, речевые приемы самообороны, психологические состояния

В процессе жизнедеятельности любому человеку приходится общаться с другими людьми. Причем совершенно неважно, какие средства общения для этого используются (интернет, социальные сети, телефонные переговоры, личный контакт и т. д.) При этом люди обмениваются информацией, осуществляют неизбежное воздействие один на другого, обучаются, передают свой уникальный опыт.

Общение представляет собой необходимый, существенный аспект любой деятельности. Именно в процессе общения, и только через него, проявляется сущность человека, достигается взаимопонимание, слаженность при выполнении работы, растет способность прогнозировать поведение друг друга в тех или иных обстоятельствах или, наоборот, возникают конфликты и моральные противоречия, разлад в работе, проявляется неспособность предугадать поведение партнера по общению. Общение, или коммуникация, — одна из форм взаимодействия людей. Представляя собой процесс обмена сообщениями, в которых содержатся результаты отражения людьми действительности, общение является неотъемлемой частью их социального бытия и средством формирования и функционирования их сознания, индивидуального и общественного. С помощью общения происходит организация целесообразного взаимодействия людей в ходе совместной деятельности, передача опыта, трудовых и бытовых навыков, проявление и удовлетворение духовных потребностей.

При общении с гражданами сотрудники правоохранительных органов решают служебные задачи и вполне естественно, что от их умений взаимодействовать с людьми, устанавливать психологический контакт зависит в конечном итоге эффективность их деятельности. Коммуникативные качества являются наиболее важным элемен-

том в структуре профессионального мастерства сотрудников органов внутренних дел.

В ходе любых переговоров основное внимание уделяется содержанию обсуждения. Однако огромный пласт информации можно почерпнуть, пристально наблюдая за невербальными проявлениями партнера по переговорам. Более того, неречевые сигналы несут информацию, которая может усилить или подвергнуть сомнению то, что сообщается в содержательной стороне обсуждения. Высокопрофессиональные переговорщики знают об этом и широко используют эти знания для достижения успеха в ходе обсуждения.

При изучении невербальной информации на переговорах рассматриваются следующие вопросы:

1. Понятие о невербальных сигналах.
2. Мимика и улыбка.
3. Жесты и позы.
4. Взгляд и голос.
5. Уровни информации жестов и поз.

Кроме речевой информации, которая является содержанием переговоров, в ходе обсуждения проявляются различные неречевые знаки, сигналы. Они также несут определенные сведения о позициях и личности переговорщиков. Сигналы могут быть как произвольные, так и осознанные.

Невербальные сигналы — это движения частей тела человека и отдельных мышц, которые несут определенную информацию. Сигналы сообщают то, что находится «между строк», и делают обсуждение более полным и ярким.

Бессловесные сигналы относятся к элементам невербального общения. Каждый человек, вступая в контакт с другими людьми, посылает им определенные знаки. Часть их возникает вполне осознанно, другие же проявляются помимо воли их носителя. Невербальные сигналы можно читать, и с их помощью видеть то, что партнер пытается скрыть.

Квалифицированные переговорщики умело пользуются невербальными сигналами для достижения успеха на переговорах. Арсенал осознанных и непроизвольных невербальных сигналов партнеров очень широк. Основными источниками сигналов являются: мимика, улыбка, жесты, позы, взгляд, голос.

Манипуляция — это скрытое управление другим человеком, такое психологическое воздействие на него, которое призвано обеспечить негласное получение манипулятором односторонних преимуществ. Но это происходит таким образом, что у партнера сохраняется иллюзия самостоятельности принятых решений. Сила манипуляции в ее скрытом характере; утаивается как сам факт воздействия, так и, естественно, его цель.

Манипулятор использует психологически уязвимые особенности человека — черты характера, привычки, желания, а также его достоинства, то есть все, что может срабатывать автоматически, без сознательного анализа. Такое воздействие часто подкрепляется специальными приемами, повышающими общую «податливость» партнера. В нравственной плоскости у манипулятора формируется отношение к людям как к орудию достижения своих личных целей.

Реальная практика не исключает встречи с партнером, использующим разного рода «грязные уловки». Эти приемы необходимо знать и уметь их нейтрализовать. Грязные уловки можно разделить на три категории: умышленный обман, психологическая война и позиционное давление.

Умышленный обман. Это наиболее распространенная форма грязных уловок. Суть его в ложном истолковании фактов или намерений либо создании ложного представления о собственных полномочиях.

Фальшивые факты. Это старейшая из форм переговорных уловок — это заведомо ложные заявления, сделанные с высокой степенью уверенности в правдивости информации. Опасность принятия на веру подобных ложных утверждений очень высока. Что же можно

сделать? Отделите человека от проблемы. В этом случае стоит искать веские основания для доверия оппоненту. Практика проверки фактических заявлений снижает вероятность обмана.

Двусмысленные полномочия. Не всегда партнеры по переговорам имеют полномочия на совершение определенных действий. В этом случае после выработки соглашения, они могут заявить, что потребуется еще одобрение уполномоченного лица, что может привести к повторным уступкам с вашей стороны. Не предполагайте, что ваш противник наделен всей полнотой полномочий только потому, что он ведет с вами переговоры. Прежде чем приступать к взаимным уступкам, важно уточнить полномочия другой стороны.

Сомнительные намерения. Когда речь заходит о возможном неверном истолковании намерения другой стороны выполнять принятое соглашение, вы вправе настаивать на включении специальных условий в достигнутое соглашение.

Неполную искренность нельзя расценивать как обман. Умышленный обман в отношении фактов или намерений серьезно отличается от неполной искренности участников переговоров. Другими словами, при понимании, что договориться на предложенных условиях невозможно, стоит обратиться к третьей стороне, которая заслуживает вашего доверия. Таким образом, вам не придется раскрывать информацию, которую вы считаете конфиденциальной и не подлежащей раскрытию.

Психологическая война. Подобная тактика направлена на то, чтобы одна из сторон переговоров почувствовала себя дискомфортно и ощутила подсознательное желание завершить переговоры быстрее.

Стрессовая ситуация. Очень важно учитывать физические условия ведения переговоров. К ним можно отнести место их проведения. Территория может быть вашей, ваших противников или нейтральной. Но как бы не звучало парадоксально, наиболее выгодной позицией могут быть переговоры на территории противника, где они могут расслабиться и быть более открытыми для ваших предложений. В то же время вы имеете право в любой момент покинуть пе-

реговоры. Постарайтесь прислушаться к себе и понять свое состояние. Если вы понимаете, что вы находитесь в состоянии стресса, постарайтесь определить причину такого воздействия. Очень вероятно, что причина создана противником умышленно, чтобы переговоры как можно быстрее закончить и добиться от вас определенных уступок. В этом случае стоит сказать партнерам о некомфортной обстановке с просьбой устранить неудобства либо перенести переговоры в другое место и на другую дату.

Личные нападки. Помимо влияния физической обстановки необходимо учитывать вербальное и невербальное общение, которое заставляет вас испытывать дискомфорт.

Игра «Хороший парень — плохой парень». Это еще одна форма психологического давления, основанного на обмане. Такой прием мы с вами часто видим в старых полицейских фильмах. Первый полицейский угрожает подозреваемому страшными карами, направляет на него яркую лампу и всячески запугивает. Потом он устраивает себе перерыв и выходит из комнаты. И тогда в дело вступает «хороший» парень. Он угощает подозреваемого сигаретой, гасит лампу и извиняется за первого полицейского. Он говорит, что хотел бы приструнить грубияна, но не может этого сделать без помощи подозреваемого. В результате подозреваемый выкладывает второму полицейскому все, что знает. На переговорах может сложиться аналогичная ситуация. Это типичный пример психологического давления. Если вы вовремя распознаете ситуацию, то не останетесь обманутым.

Угрозы — это одна из наиболее неприятных тактик, используемых в ходе переговоров. Угрожать гораздо проще, чем делать предложения. Если эта тактика сработает, вам не придется больше бороться. Но угрозы почти всегда приводят к ответным угрозам, нарастанию напряженности, что может разрушить переговоры и испортить отношения между их участниками. Предупреждение — более законный метод по сравнению с угрозами и не столь подвержено контругрозам.

Позиционное давление. Этот вид давления направлен на формирование такой ситуации, в которой на уступки идет только одна сторона.

Отказ от переговоров. Когда в ноябре 1979 г. в Тегеране были взяты в заложники дипломаты и сотрудники американского посольства, иранское правительство заявило о своих требованиях и отказалось идти на переговоры. Эту тактику можно рассматривать в качестве возможной уловки. Другая сторона может просто пытаться использовать свое участие в переговорах как средство добиться определенных материальных уступок.

В то же время стоит обсудить отказ другой стороны вести переговоры, используя для контакта третьи стороны. Важно рассмотреть различные варианты — например, переговоры через третьи стороны, обмен письмами или привлечение частных лиц (журналистов) к обсуждению темы переговоров (как и произошло в случае с американскими заложниками в Иране).

Чрезмерные требования. Участники переговоров часто начинают с чрезмерно завышенных или заниженных требований. Цель подобной тактики — занизить ваши ожидания. Экстремальное требование, которое всем участникам кажется абсолютно невыполнимым, снижает уровень доверия между сторонами. В этом случае стоит обратить внимание противника на используемую им тактику. Предложите реально оценить занятую им позицию, пока ее последствия не стали катастрофическими.

Эскалация требований. Участник переговоров может значительно завышать свои требования, несмотря на сделанные ему уступки. Он может вновь поднимать вопросы, которые вы считали уже решенными. Преимущества подобной тактики лежат в принижении значимости сделанных уступок и в психологическом давлении на противника с целью заставить его стремиться к скорейшему завершению переговоров. В этом случае стоит настоять на использовании объективных принципов. В продолжение переговоров противник, за-

интересованный в достижении соглашения, будет воспринимать вас более серьезно.

Шантаж. Это пример экстремальной тактики, направленной на невозможность уступок. Парадоксально, но, ослабляя контроль над ситуацией, вы укрепляете собственную позицию. Однако такая тактика не всегда приносит результаты. Ответственность за принятое таким образом решение возлагается на обе стороны. Поэтому в ответ на подобную тактику вы должны быть готовы прервать переговоры.

Жесткий партнер. Возможно наиболее распространенной тактикой, используемой на переговорах в целях игнорирования просьб другой стороны, является заявление участника о том, что лично он не имеет ничего против, но у него есть жесткий партнер, который не позволяет ему идти на уступки.

В этом случае стоит получить согласие партнера с объективным принципом (желательно в письменном виде) и найти возможность побеседовать непосредственно с «жестким партнером».

Сознательные задержки. Очень часто одна сторона пытается оттянуть решение до наиболее выгодного для нее момента. Выжидание подходящего времени — это весьма дорогостоящая игра. Тактику затягивания стоит обсудить и подумать о создании фальшивой возможности для другой стороны. Ищите объективные условия, которые можно было бы использовать при определении сроков.

Другими словами, приведенные выше тактики — это способы достижения стратегии (цели). Тактика зависит от стратегии, ею определяется. Стратегии могут быть разнообразны.

В оперативной деятельности сотрудникам правоохранительных органов приходится вести переговоры с преступниками, захватившими или похитившими людей в целях выкупа или достижения каких-либо иных намерений. В правоприменительной практике большинства стран в ситуации заложничества переговоры с преступниками основной целью имеют сохранение жизни и здоровья удерживаемых

людей. Пока ведутся переговоры, есть надежда на освобождение и сохранение их жизни¹.

На основе многолетней практики борьбы с терроризмом спецслужбы выработали ряд организационно-тактических принципов, соблюдение которых позволяет добиться позитивных результатов при освобождении заложников:

- использование в подобных операциях специально подготовленных групп и отдельных квалифицированных специалистов, выбор соответствующего конкретным обстоятельствам переговорщика;

- определение оптимального в данных условиях способа общения с террористами;

- организация информационно-аналитической работы по оценке ситуации и ее различных аспектов в целях использования поступающей информации и результатов ее анализа для наиболее эффективного воздействия на преступников и ситуацию в целом;

- проведение четкой и согласованной работы с прессой во избежание нежелательного (а иногда и опасного для заложников и бойцов спецназа) освещения событий;

- постоянное взаимодействие переговорщиков с руководством операции для определения наиболее подходящего момента возможного силового разрешения ситуации;

- постоянная фиксация всех аспектов операции для последующего объективного и детального анализа и выработки соответствующих выводов и рекомендаций на будущее^{2,3}.

¹ Горбунов К. Г. Психология ведения переговоров с преступниками, захватившими заложников // ОмГУ. 2008. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologiya-vedeniya-peregovorov-s-prestupnikami-zahvativshimi-zalozhnikov> (дата обращения: 29.10.2024).

² Горбунов К. Г. Терроризм: социально-психологическое исследование : монография. — Омск : Изд-во Ом. гос. ун-та, 2010. — 384 с.

³ Марьин М. И., Касперович Ю. Г. Организация психологического обеспечения контртеррористической деятельности : методическое пособие. — М. : ЦОКР МВД России, 2006. — 240 с.

При проведении переговоров по освобождению заложников следует избегать двух крайних позиций, которые могут привести их к гибели. Это бескомпромиссная позиция «никаких уступок террористам!», с одной стороны, и безоговорочное исполнение любых их требований, с другой. В последнем случае происходит так называемая эскалация желаний, которая может привести к выдвигению преступниками невыполнимых требований, а резкий переход от уступчивости к отказу вызовет у них такую же реакцию, как и в случае абсолютно жесткой позиции. Необходимо помнить, что переговоры — это не только наука, но и искусство, то есть творчество, имеющее свои эвристические, этические и эстетические начала, неповторимые интеллектуальные достижения.

Н. В. Андреев, автор методического пособия «Психологическое обеспечение оперативно-служебной деятельности сотрудников органов внутренних дел», отмечает некоторые «стратегические» приемы ведения переговоров, которыми переговорщик должен уметь пользоваться.

Самым важным из них является умение вести торг за каждую уступку преступникам; за исполнение любого их требования нужно выдвигать встречные требования: отпустить часть заложников (детей, больных), передать им питье и пищу, допустить врача и т. п. Взаимные уступки формируют атмосферу взаимодействия и веру в возможность разрешить кризис без кровопролития.

Другим важным приемом ведения переговоров является затягивание времени. Даже самое незначительное требование должно обговариваться, должны указываться трудности (или просто условия) его выполнения, вскрываться объективные причины невозможности уложиться в отведенные сроки и т. п.¹

Следующий прием заключается в умении разбить большую проблему на более мелкие составляющие. Поэтапное выполнение требо-

¹ Андреев Н. В. Психологическое обеспечение оперативно-служебной деятельности сотрудников органов внутренних дел : методическое пособие / сост. Вахнина В. В. — М. : ИМЦ ГУК МВД России, 2004. — 214 с.

вания создает у преступника ощущение положительной динамики происходящих событий и позволяет выиграть время.

Важно умение предложить несколько альтернативных вариантов исполнения требования преступника. В психологическом плане выбор всегда предпочтительнее его отсутствия. Предлагаемых вариантов не должно быть много: два-четыре вполне достаточно. Наличие выбора побуждает преступника задумываться и, следовательно, снижает вероятность иррационального поведения. Снятие эмоциональной напряженности способствует установлению психологического контакта (доверия) между переговорщиком и преступником.

Безусловно, эффективность переговорного процесса зависит от умения переговорщика выявить мотивацию, личностные особенности преступников, характер их взаимоотношений с тем, чтобы оптимально использовать эту информацию в целях оказания на них выгодного психологического воздействия¹.

Мотивация захвата заложников может быть различной: добиться освобождения преступников; избежать наказания, если преступник застигнут в момент совершения преступления, или в процессе его преследования; получить выкуп; принудить органы власти к принятию выгодного для себя решения — вывод федеральных войск, например, с территории Чеченской республики² и т. п.

Психологическое состояние террористов в момент захвата заложников серьезно затрудняет установление с ними психологического контакта. Они крайне возбуждены, некритичны, проявляют маниакальное упорство в отстаивании своих требований. Их действия по захвату и удержанию заложников, ведению переговоров тщательно спланированы, организованы, координируются и контролируются «их идейными вдохновителями», которые не принимают непосред-

¹ Там же.

² 60 часов «Норд Оста»: хронология захвата и освобождения заложников: URL: <https://lenta.ru/articles/2002/10/24/hostages/?ysclid=m2ue5wcczj637251455> (дата обращения: 24.10.2024).

ственного участия в операции. В организованной группе террористов установлена жесткая дисциплина и подчиненность руководству. В то же время возможна вероятность ситуативно обусловленного неистовства, сопровождающегося утратой способности критического восприятия реальности и контроля собственного поведения. Важно помнить, что предсказуемость поведения людей затруднена в состоянии психофизического истощения и нервно-психического срыва. Их действия в таком состоянии представляют серьезную угрозу жизни заложников.

Сегодня можно говорить о наличии общих требований к организации переговорного процесса. Во-первых, сообщить преступникам о своих полномочиях. Во-вторых, предупредить их об уголовной ответственности. В-третьих, переговоры вести уверенно и спокойно.

Преступники могут выбрать одну из двух позиций: оборонительную и наступательно-агрессивную. В первом случае задача переговорщика состоит в склонении преступника к конструктивному диалогу, сотрудничеству. Во втором случае имеет смысл проявить готовность к обмену, взывая к гуманности, объективности и логике. В то же время преступнику нельзя давать возможность перехватить инициативу. Стоит показывать свою заинтересованность и плавно переходить в режим вежливого и убедительного давления, задавать как можно больше уточняющих вопросов, расчленяющих проблему на более мелкие, передать условия и договориться о следующем сеансе связи.

Оптимальным способом, обеспечивающим безопасность переговорщика и использование им психологических приемов установления более тесного контакта с преступником, является телефонная связь. Основным требованием к организации связи является ее надежность и качество.

Обязательным условием является то, что переговорщик не должен быть посвящен в планы дальнейших действий оперативного штаба в рамках спецоперации. Это исключит возможность случайной трансляции замысла преступнику. С руководителем переговорщик должен иметь отдельную телефонную связь. В ходе переговоров со-

трудникам необходимо быть готовыми к любым неожиданным действиям преступников, поскольку их требования и ожидания могут изменяться под воздействием времени и обстоятельств.

Важнейшей задачей эксперта-переговорщика становится помощь оперативным службам в идентификации личности преступника, для чего необходимо уметь его «разговорить».

Затягивание переговоров имеет как свои позитивные, так и негативные стороны. В большинстве случаев захвата заложников фактор времени психологически работает против преступников по следующим причинам:

- во-первых, с течением времени проходит эмоциональная напряженность первых моментов, и преступники начинают мыслить более рационально;

- между переговорщиками и преступниками развиваются взаимоотношения, углубляется психологический контакт как необходимое условие успешных переговоров;

- формирование «стокгольмского синдрома» в отношениях преступников с заложниками повышает вероятность несилового разрешения ситуации, уменьшает риск для жизни и здоровья заложников и участников спецоперации;

- преступники устают, испытывают голод, жажду, у них появляется необходимость отправления естественных физиологических надобностей, потребность в лекарствах, алкоголе, наркотиках и т. п., вследствие этих причин с течением времени преступники становятся все более «зависимыми» от изолировавших их правоохранительных органов;

- в процессе переговоров добываются информация и время, необходимые для планирования, подготовки и проведения соответствующих оперативно-тактических мероприятий.

К негативным последствиям затягивания переговоров относятся:

- нарастание усталости и снижение самоконтроля у переговорщиков, что в свою очередь может привести к утрате инициативы

в переговорном процессе и снижению эффективности психологического воздействия на преступников;

— среди сотрудников, участвующих в спецоперации, могут оказаться недостаточно эмоционально устойчивые личности, которые, не выдержав длительного напряжения, могут попытаются спровоцировать разрешение ситуации силовым путем;

— формирование «стокгольмского синдрома» может сыграть и отрицательную роль при проведении силовой операции, о чем говорилось ранее.

При ведении переговоров с преступниками необходимо иметь в виду такую важную их психологическую особенность, как демонстрация своей силы. Поэтому в диалоге с ними нельзя:

1) занимать психологическую позицию «под» (только равная позиция или, при благоприятном стечении обстоятельств, позиция «сверху»);

2) недооценивать преступника, даже если он ведет себя как ребенок в своей неспособности контролировать гнев, упрямство и желания, нельзя морализировать, критиковать, читать нотации, так как, если он почувствует, что вы не принимаете его всерьез, вероятность неуправляемого, буйного поведения преступника может многократно возрасти.

Важные правила, которых следует придерживаться переговорщикам:

— не предлагать обмен сотрудников правоохранительных органов и администрации госструктур на заложника;

— исключить передачу преступнику наркотиков или оружия;

— не вести переговоры с преступником, находясь на слишком близком расстоянии от него (угроза попадания в заложники самого переговорщика);

— не поручать их постороннему лицу;

— контролировать ситуацию, эмоциональный фон переговоров и стараться не допускать их развития в нежелательном для правоохранительных органов направлении;

— на этапе переговоров избегать демонстрации силы.

Вместе с тем, говоря о правилах ведения переговоров с преступниками, следует иметь в виду, что использование психологических приемов воздействия должно основываться на знании экспертом-переговорщиком их сути; в каждом конкретном случае надо действовать по обстоятельствам и нельзя следовать каким бы то ни было правилам догматически.

Следует помнить, что переговорный процесс должен соответствовать поэтапной логике общения.

Первый этап — вхождение в контакт, стабилизация психологической обстановки. Необходимо продемонстрировать готовность к ведению диалога, выслушать требования террористов и под различными объективными предлогами («отсутствие начальника», «необходимость времени на прибытие старшего начальника», «неисправности линии связи» и т. д.) максимально затянуть срок выполнения первого требования преступников. Ведя переговоры, обговаривая возможности разрешения ситуации путем различного рода компромиссов, следует таким образом, чтобы у преступников не возникло мысли о слабости позиций руководителей специальной операции. Недопустима и другая крайность: демонстрация силы, что может натолкнуть преступников на необходимость ответной «демонстрации». Поэтому сотрудников полиции в форме, полицейские машины, оружие и тому подобное лучше удалить из поля зрения преступника.

На этом этапе очень важно накопление согласия, поиск приемлемых для разговора тем, сходных оценочных суждений. Начинать предложения целесообразно с согласия, например: «да..., но...» или с апелляции к здравому смыслу, жизненному опыту: «вы ведь сами знаете..., вы же не глупый человек...». Добивайтесь положительных ответов.

В начале установления контакта следует касаться нейтральных тем или вопросов, на которые можно получить положительный ответ.

Относитесь критично к своему поведению. При установлении психологического контакта контролируйте поведенческие реакции. Не следует выражать несогласие со взглядами оппонента, делать неситуативные комплименты, допускать неопределенные и сложные словесные высказывания, торопиться с переходом к развитию отношений, если не достигнуто взаимное согласие, проявлять неуверенность и заискивание.

На первом же этапе необходимо убедиться в наличии заложника(ов), выяснить, жив(-ы) он(-и) или нет. Если возможно увидеть его (их), зафиксировать внешние данные и передать их в штаб операции. Особое внимание следует уделить тому, чтобы побеседовать с заложником для оценки его психического, физического и морального состояния. Это необходимо для получения информации, а также может позволить последнему сохранить психическую устойчивость, удержаться от необдуманных действий.

Определить тип преступника, группы, мотивы и их психологические характеристики. Диагностика типа преступников позволяет переговорщикам предусмотреть набор аргументов и действий, стиль ведения с ними диалога по разрешению конфликта, снижению агрессивности преступного поведения и расширению возможностей освобождения заложников.

При составлении психологической характеристики преступника и при изучении возможностей воздействия на него большую роль играет его речь. Из особенностей речи необходимо выделять: скорость, длину фраз, типичные конструкции, частоту использования различных частей речи, наклонения, употребление жаргонных слов, ударения, грамматические ошибки, характерность выговора (акцент). По указанным признакам можно определить уровень образования, место проживания, этническую принадлежность.

Кроме того, связность или бессвязность речи, ее аргументированность, логичность, краткость или многословность, монотонность или модулированность зависят от психического состояния преступника.

Например:

— бессвязность речи наблюдается у лиц, находящихся в состоянии психоза или наркотического опьянения;

— лаконичность, аргументированность, логичность речи указывают на образованность и здравомыслие;

— бедность фраз, их излишняя краткость говорит о недостатке образования или же о сильном волнении человека;

— многословность, лишние фразы, их повторяемость могут свидетельствовать о значительных органических изменениях мозга, вызванных травмой, старением или заболеванием эпилепсией;

— монотонность, немодулированность речи говорит о возможной депрессии, снижении настроения и работоспособности.

На основе этих признаков переговорщик отрабатывает соответствующую линию поведения по отношению к преступнику, которую уточняет в соответствии с вновь открывшимися обстоятельствами и сложившимися условиями.

Второй этап — основной, на этом этапе излагается суть предложений, требований, просьб (варьируются стили ведения переговоров, применяются всевозможные психологические уловки, давление, заигрывание и т. п.).

При этом выделяются следующие типы взаимодействия с преступниками:

1. **«Сотрудничество»** — реализуется путем непрерывного диалога с противоборствующей стороной, целенаправленного использования всех возможных приемов и средств организационно-тактического и психологического воздействия на преступников для установления доверительных отношений и достижения в конечном итоге взаимоприемлемого соглашения.

2. **«Уклонение»** — используется в тех случаях, когда преступники выдвигают противозаконные требования, ставящие под угрозу общественную безопасность, и настаивают на безусловном их выполнении в установленные сроки. Переговорщик путем уступок преступникам, постепенным удовлетворением их требований, не противоречащих закону, максимально затягивает время, с тем чтобы, с одной стороны, попытаться вернуть их в рамки здравого смысла, а с другой — дать возможность группе захвата подготовиться к операции.

3. **«Вынужденный компромисс»** — применяется в исключительных случаях и только тогда, когда жизни заложников угрожает неотвратимая опасность, устранить которую с использованием выше-названных приемов невозможно. Тогда ведутся переговоры для прикрытия с применением запугиваний, угроз, обмана и других парадоксальных для преступника средств. Цель данного этапа можно считать достигнутой, если преступниками выполнена договоренность об освобождении всех или части заложников в обмен на удовлетворение их противозаконных требований, обеспечена безопасность других граждан, подготовлена операция силовых мероприятий.

В любом случае переговорщик должен стремиться к построению взаимоотношений. Большинство исследователей, занимающихся проблемой переговоров, пришло к выводу о том, что время работает в пользу правоохранительных органов, против преступника. Взаимоотношения развиваются с течением времени. Развитие отношений между переговорщиком и преступником означает больше доверия, большую вероятность того, что предложения сотрудника будут восприняты серьезно, заложник будет освобожден.

Развитие отношений между преступником и заложником означает уменьшение вероятности того, что преступник убьет или причинит ему телесные повреждения. С течением времени развиваются не только отношения, снижается степень драматичности восприятия возможных последствий захвата заложников.

Усталость, голод, жажда и другие неудобства вынуждают преступников становиться более податливыми к переговорам. Переговорщики пользуются их ошибками, оговорками, которые закономерно происходят в течение развития взаимодействий.

На основе анализа практики ведения переговоров с преступниками в различных ситуациях выработаны психологические приемы и позиции переговорщика.

Для установления психологического контакта и построения благоприятных взаимоотношений применяются следующие приемы:

Самораскрытие — переговорщик сообщает оппоненту некоторую информацию о себе, своих чувствах, интересах, предпочтениях, аспектах профессиональной жизни. Это может помочь установить связь с преступником, выстроить отношения с ним. Эффективность тактики самораскрытия неоднократно подтверждена практикой — откровенность с одной стороны часто вызывает аналогичную реакцию с другой.

Вживание (проникновение в личность преступника) — демонстрация ему того, что переговорщик способен поставить себя на его место, понять его чувства и мысли, взглянуть на мир его глазами. Сотруднику, ведущему переговоры, не следует делать акцент на то, что ситуация действительно такая, какой видит ее преступник. Высокий уровень проникновения достигается путем согласия с высказываниями преступника или отражением его чувств.

Отражение чувств заключается в том, что переговорщик должен концентрировать внимание на том, что говорит и делает преступник с тем, чтобы правильно понять его чувства и эмоциональное состояние и выразить ему сопереживание.

Доброжелательность можно проявить различными путями: голосом, интересом, активной демонстрацией попытки понять собеседника, своей верой в существование взаимоприемлемого решения и озабоченностью его достижения, поддержанием у преступника надежды на удовлетворение его требований.

Доброжелательность обращения предполагает и повышенное внимание к нюансам, свидетельствующим об изменениях психологического состояния собеседника. Его взгляд, интонация, жесты не должны оставаться незамеченными. В спокойном состоянии движения рук свободны, жестикуляция дополняет его слова. При напряжении, негативном отношении движения рук, выражение лица закрепощены.

Для поддержания конструктивного диалога, способного обеспечить взаимоприемлемый результат, общение должно вестись на равных. Необходимо демонстрировать серьезное отношение к тому, что говорит и требует преступник, сохранять самообладание и побуждать его к спокойному обсуждению ситуации и выдвигаемых требований. Следует избегать критики, угрозы, проявления нетерпения, агрессии. Втягивайте в диалог. Если вы будете проявлять постоянную активность в беседе, не передавая инициативу преступнику, то психологический контакт затруднится. Обращения к собеседнику по интересующему вопросу должны побуждать его высказываться. Проявляйте уважение и внимание к его взглядам, занимаемым позициям.

Проявляя инициативу и наступательность при установлении и развитии доверительных отношений, следует помнить, что распоряжаться инициативой в контакте намного продуктивнее, чем владеть ею. Необходимо уступать лидерство преступнику в определенных аспектах отношений (прежде всего в поисках практической реализации неразрешимых проблем). Авторитарный стиль инициативы в общении оправдан в экстремальной ситуации, когда необходимо реализовать замысел, который не должен быть известен преступнику.

Полное взаимопонимание достигается, когда собеседники ведут диалог, пользуясь единой системой знаков, и одинаково понимают ситуацию общения. Манера беседы переговорщика должна соответствовать представителю той социальной группы, к которой принадлежит преступник. Тогда снимаются коммуникативные барьеры, порождаемые социальными, политическими, религиозными и профессиональными различиями.

Приемы психологического воздействия на преступника предполагают некоторые уступки в ходе переговоров:

1. Согласитесь частично с точкой зрения преступника; начните свое воздействие с принятия точки зрения преступника. Презентация в самом начале переговоров точек зрения, которых, как вы считаете, придерживается преступник, предоставит вам шанс уменьшить его сопротивление вашим последним аргументам.

2. Постарайтесь создать обстановку успеха переговоров, решая более легкие и незначительные вопросы в первую очередь. Начинайте с более легких для переговоров вопросов, таких как: выбор каналов и обсуждение процедуры связи, продукты питания и лекарства. Таким образом, вы повысите возможность выяснить точку зрения преступника на центральные (главные) проблемы, включая освобождение заложников.

3. Не давайте преступнику возможность почувствовать вашу надежду на то, что он коренным образом изменит свое решение. Излагайте точно и специфично, к каким выводам и заключениям ведут факты, которые имеют место в конкретной ситуации.

4. Помогайте преступнику быть внимательным слушателем. Побуждайте его активно представлять воображаемую или условную ситуацию, в которой вы стараетесь его убедить. Задавайте ему вопросы типа: «как бы было, если...». Пассивное выслушивание не способствует изменению мышления, активизация процесса повышает шансы убедить противника.

5. Представляйте обе стороны вопроса (свою и его). Проявление понимания стороны преступника в деле поможет убедить его в том, что его принимают серьезно, что вы рассматриваете его аргумент как имеющий объективные основания, и это даст возможность попытаться опровергнуть его в сравнении с вашими собственными взглядами. Предваряя аргументы преступника, вы таким образом увеличиваете силу убеждения.

6. Считайтесь с мотивацией преступника. Убеждая преступника, учитывайте его нужды и цели. Взывайте к чувству гордости, любви к близким, общественному положению, политическим взглядам, ко всему, что вам удалось узнать или, вы предполагаете, занимает значимое место в его жизни.

7. Выступайте против себя. Выступите против некоторых сторон своей собственной позиции. Это увеличит веру преступника в вас, если вы выступите против незначительного аспекта вашей позиции, произведете впечатление открытости и справедливости, возложите на него груз согласиться на уступку пункта своих требований.

8. Укажите преступнику на какие-либо сходства между вами и им. Люди легче поддаются убеждению, если чувствуют сходство между собой и убеждающим человеком. Поэтому ведущему переговоры нужно дать преступнику ясно почувствовать сходство с ним в происхождении, этнической группе, расе или другом в ясно выраженных характеристиках. Поскольку террористы считают себя находящимися в состоянии войны с системой, объедините его с собой в одну категорию «мы — солдаты».

9. Предлагайте замедленное согласие, особенно в случае, когда вы предсказываете преступнику, что будет трудно сдаться (уступить или согласиться). Продолжайте убеждать его так, чтобы он не принимал немедленных решений, обдумал сначала и, может быть, принял ваш взгляд на следующий пункт. Побочная польза от замедленного согласия в том, что оно дает время для проведения переговоров.

10. Сводите к минимуму контраргументы. Включайте в свои доводы, ослабленные версии аргументов, на которые преступник возможно ответит. Этот его ответ может увеличить шансы, что преступник примет вашу позицию.

11. Старайтесь убеждать постепенно. Старайтесь изменить образ мышления и поведение преступника очень медленно, шаг за шагом. Когда вы стараетесь переубедить преступника сразу, то можете получить эффект бумеранга. Вместо того чтобы согласиться с вами, его

сопротивление может возрасти. Вы вполне вероятно будете более эффективным посредником, если будете добиваться изменений в образе мышления преступника постепенно.

12. Вводите новые темы для переговоров сами с тем, чтобы вы могли уступить их позднее как способ поощрения согласий со стороны преступника.

13. Вознаграждайте уступки преступника, любые высказывания и шаги по облегчению положения заложника или его освобождению.

14. Пользуйтесь ясными, недвусмысленными фактическими свидетельствами, чтобы поддержать свою позицию. По пунктам, по которым вы совсем не можете пойти на компромисс, постарайтесь предоставить преступнику ясные, недвусмысленные доказательства в поддержку своей позиции, твердости. Чем более убедительные доказательства вы представите, тем больше вероятность доказать преступнику, что ваша позиция не изменится.

15. Не бросайте вызова преступнику и не побуждайте его к действию. Оставьте ему возможность маневрировать. Если он чувствует, что его прижали к стене или загнали в угол, это будет хороший шанс для него впасть в неистовство. Не угрожайте преступнику, не обвиняйте его в обмане и других грехах, что поставит преступника в положение необходимости «спасти свое лицо» экстремальными действиями (буйным поведением). Если вы так сделаете, то выиграете спорный вопрос, но потеряете своих заложников.

16. Психическое напряжение в момент совершения преступления существенно снижает логичность мышления преступника, осложняет переговоры и достижение положительного результата. Поэтому в процессе общения старайтесь снизить уровень нелогичности (иррациональности) преступника, предлагайте ему различные варианты решений, втягивайте в их обсуждение.

17. Некоторые требования преступника могут быть выгодны (тактически или стратегически) вам, а не ему. Чтобы получить эти «пункты» для последующего обмена на выгоды силовых структур,

переговорщик должен согласиться на них с явно выраженным нежеланием (очень неохотно).

18. По возможности задерживайте (притормаживайте) принятие решений в пользу преступника, не укрепляйте его позицию в переговорах. Стараясь избежать гнева или непостоянства преступника, переговорщик не должен уступать, если возможно, его требованиям, ухудшающим ситуацию.

19. Выдвигайте только те предложения, которые, вы считаете необходимыми, так как любые предложения могут ускорить фактор времени не в вашу пользу.

Важнейшей функцией переговорщика является сбор информации. Для этого используются открытые законченные вопросы, которые дают преступнику возможность дать длинные ответы: «что...», «почему...», «как...». Например: «что вы имеете в виду, говоря о несправедливости?», «как, по-вашему, мы можем прийти к соглашению?». Закрытые законченные вопросы, требующие односложных ответов «да» или «нет», также позволяют получить информацию, но они менее эффективны. Например: «вы приняли к сведению, что я сказал?», «это те лекарства, которые вы спрашивали?», «вы готовы сдать?»

Для эффективного сбора информации, которая используется при ведении переговоров, применяется активное слушание. Насколько внимательно слушает переговорщик преступника, настолько открыты и подробны будут его ответы. Замечания переговорщика в процессе общения с преступником показывают его заинтересованность к тому, что говорит последний. Например: «уточните, что вы имеете в виду» или «я тебя понимаю». Повтор преступнику его же утверждений другими словами (перефразирование) показывает ваш интерес, внимание и понимание того, что излагает преступник и поощрение его к даче информации. Выражение преступнику понимания его чувств — демонстрация того, что его поняли, восприняли его позицию и переживания. Чтобы отразить чувства преступника, переговорщик должен

обращать внимание на то, что преступник говорит, и на то, как он это говорит (сила, интонация, скорость, эмоциональность).

Третий этап — заключительный; здесь подводятся итоги, проговариваются достигнутые договоренности. Именно на этом этапе часто используется перефразирование.

Решая общую проблему, нужно заставить преступника верить, что он получит в результате то, что задумал, когда захватывал заложников. Кроме того, по возможности, поддерживайте его надежды на побег, освобождение до тех пор, пока все заложники не освобождены.

Поддерживайте надежду преступника на благоприятное для него разрешение ситуации. В процессе переговоров нельзя допускать заявлений, провоцирующих преступника на отчаянные поступки, формирующие у него ощущение, что ему нечего терять, если он убьет заложников.

Будьте готовы к возможности позволить преступнику уйти в обмен на жизнь заложников. Возможность захвата преступника позже велика. Попытки решения проблемы силовым путем используются в последнюю очередь.

Переговоры можно оценивать положительно, если:

- а) снижаются категоричность и резкость выдвигаемых террористами требований;
- б) уменьшается количество угроз и агрессивных действий по отношению к заложникам, переговорщикам;
- в) увеличивается продолжительность контактов, диалога, а в разговорах со стороны преступников появляются личные темы;
- г) с момента начала переговоров не происходит насилия или убийства заложников, сотрудников правоохранительных органов, случайных граждан;

д) преступники отказываются от реализации своих замыслов и освобождают заложников¹.

Оперативная практика показывает, что обязательный анализ ситуации захвата заложников, успехов и неудач ведения переговоров значительно расширяют возможности правоохранительных органов по пресечению преступных действий, в том числе с применением силы, а также помогают избежать неоправданных человеческих жертв.

Вопросы для самоконтроля:

1. Перечислите приёмы, используемые при ведении переговоров.
2. Описать манипуляции как приём ведения переговоров.
3. В чём специфика приёма ведения переговоров «салями»?
4. В чём заключается опасность использования вымогательства и блефа при проведении переговоров?
5. Какие факторы влияют на психическое состояние человека в процессе ведения переговоров?
6. Какие правила способствуют успеху переговоров и поддержанию психологического климата в процессе их проведения?

2.4. Требования к личности переговорщика

Отбор и подготовка лиц, ведущих переговоры с преступниками, захватившими заложников

Переговоры с преступниками — тяжелый и напряженный труд. Они могут продолжаться многие часы и приводят к большим нервным перегрузкам. Ведение переговоров об освобождении заложников требует от их участников высокого уровня эмоциональной зрелости и устойчивости, умения сохранять присутствие духа, легко устанавливать контакт с любым собеседником, хорошо слушать, использовать логические доводы, брать на себя ответственность. Поэтому так

¹ Горбунов К. Г. Психология ведения переговоров с преступниками, захватившими заложников.

важно тщательно подбирать людей в переговорную группу и правильно распределять между ними исполняемые роли. Исключительное значение приобретает присутствие в этой группе профессионального психолога, в задачи которого входит оценка психики захватчика и лица, уполномоченного вести переговоры. Не вмешиваясь непосредственно в переговоры, психолог стремится к максимально объективной оценке их хода и рекомендует технику и форму их проведения. Психолог не должен выходить из роли консультанта.

Обычно для переговоров назначаются люди, обладающие искусством коммуникабельности и равнодушные к судьбе заложников. Отбор переговорщика осуществляется по следующим характеристикам:

- по возрасту;
- по одежде;
- по внешним данным;
- по речевым навыкам и навыкам психологического контакта;
- по профессиональному опыту общения с различными категориями граждан.

Особое внимание уделяется психологическому состоянию будущего переговорщика, особенно при переговорах «лицом к лицу». Психологическая устойчивость личности зависит как от внутренних факторов (сила, продолжительность, устойчивость различного рода переживаний), так и от внешних стрессогенных, особенно негативных (развод, тяжелая болезнь и т. п.).

Кандидаты в переговорщики должны пройти проверку психологического состояния для определения их пригодности на эту роль. В проверку необходимо включить, по крайней мере, некоторые нестандартные тесты и собеседование с врачом-психиатром, который обрабатывает результаты тестирования и дает им оценку. Независимо от результатов тестов кандидаты должны обладать следующими качествами: сообразительностью, интересом к людям, реакцией, самообладанием. Кроме того, надо учитывать результаты их действий в прошлых стрес-

совых ситуациях, итоги бесед с их предыдущим и настоящим начальниками, а также результаты личных бесед с кандидатами.

Важен и правильный подбор парламентариев. Подбор должен осуществляться на добровольной основе с учетом индивидуальных особенностей кандидатов, их умением говорить и мыслить в экстремальных ситуациях. Особое значение имеют такие качества личности, как наблюдательность, быстрота реакции, способность сохранять самообладание в любой ситуации, эмоциональная устойчивость. Важно и наличие интеллектуальных и коммуникативных способностей.

Практика показывает, что именно террористы часто сами выбирают тех, с кем хотят вести переговоры. Нередко возникает необходимость в переводчиках. Однако переводчики, как правило, не только переводят высказывания, но и интерпретируют полученные тексты. Поэтому работа парламентария с переводчиком представляет особую трудность, поскольку существует опасность искажения смысла, сказанного или написанного террористами.

Огромная ответственность, которая возложена на переговорщика, предполагает его подготовку и целый комплекс качеств, необходимых при проведении переговоров. Хорошему переговорщику прежде всего необходимо обладать определенными личными качествами: смелостью и терпением, решимостью, честностью и прямоотой, готовностью быть хорошим слушателем. При этом в мировой практике контртеррористических операций с участием парламентариев по-разному относятся к проблеме личности переговорщика и его подготовки¹.

При подготовке переговорщиков важно обучить их различным приемам и способам психологического воздействия. Техника вхождения в контакт, создание первого положительного впечатления, привлечение внимания и инициации интереса к личности, создание адек-

¹ О подготовке сотрудников правоохранительных органов к переговорам с террористами // Психология и право — 2013. Т. 3. № 1. URL: https://psyjournals.ru/journals/psylaw/archive/2013_n1/58321?ysclid=m2ugq3l9ln653230123 (дата обращения: 23.10.2024).

ватных ситуации имиджа и ролевых моделей с учетом этнических и конфессиональных качеств террориста, установление раппорта и поддержания диалога, внушения, убеждения и даже подчинения, очевидно, должны составлять основу подготовки.

В наиболее общем виде к основным компонентам системы подготовки «экстремальных переговорщиков» можно отнести следующие:

- отбор кандидатов с необходимыми профессиональными качествами;
- обучение их приемам экспресс-диагностики как своих, так и чужих актуальных психических состояний и личностных свойств;
- формирование навыков ведения переговоров и психологического воздействия;
- практическая отработка умений и навыков в модельных и реальных условиях¹

Ориентировочный перечень необходимых переговорщику психических характеристик, свойств и состояний можно представить в следующем виде:

- высокие интеллект (общий — выше среднего, коммуникативный — высокий) и темп мышления;
- значительные гибкость и переключаемость мышления;
- быстрая ориентировка в новой ситуации, хорошая разборчивость и эмоциональная выразительность речи;
- значительные объем, распределение и скорость переключения внимания;
- способность мысленно наблюдать ситуацию извне, точная субъективная оценка времени;
- низкий уровень спонтанной агрессивности и выдержка;
- аутентичность, искренность и способность вызывать доверие.

¹ Горанчук В. В., Овчинников Б. В., Шклярчук С. П. Концептуальные подходы к подготовке «переговорщиков» / Психология и психопатология терроризма. Гуманитарные стратегии антитеррора: Сб. статей под ред. проф. М. М. Решетникова. — СПб. : Восточно-Европейский Институт Психоанализа, 2004. — 352 с.

При этом наиболее развитыми интегративными качествами, по-видимому, должны быть интеллект, высокая стрессоустойчивость и надситуативная активность, а также интуиция (способность к прогнозу динамики событий на основе личностной и ситуативной экспресс-диагностики). Важно подчеркнуть то, что каждая экстремальная ситуация требует, наряду с перечисленными «неспецифическими» (важными в условиях любого кризиса) качествами, констелляции и акцентирования, определенных «специфических» профессиональных качеств, которые в другой ситуации могут оказаться недостаточными. Последнее предполагает специализацию переговорщиков и, соответственно, разнообразие форм и методик их подготовки. Способность быстро ориентироваться в обстановке, выявлять актуальные психические состояния и личностные свойства террористов требует воспитания наблюдательности, умения концентрировать внимание, видеть и слышать, правильно интерпретировать информацию. Одна из задач переговорщика — осуществлять переговоры на как можно более низком эмоциональном уровне и не провоцировать негативных и непредсказуемых реакций террористов. И уже затем стараться получить как можно больше сведений, чтобы использовать их для возможного освобождения заложников (или контртеррористической операции), хотя это уже в значительной степени задача спецслужб, а не самого переговорщика¹.

Таким образом, процесс переговоров с террористами — это убеждающий вид коммуникации, имеющий специфические особенности, такие как:

- вынужденный характер переговоров;
- опасность для лица, выполняющего переговоры;
- высокая мера ответственности за исход переговоров.

¹ Решетникова М. М., Федоров Я. О. Переговорный процесс / Психология и психопатология терроризма. Гуманитарные стратегии антитеррора. — СПб., 23–25 мая 2004 г. С. 38.

Поэтому к личности переговорщика предъявляются повышенные требования, обусловленные также психологическими навыками и умениями.

Вопросы для самоконтроля:

1. Охарактеризуйте необходимые требования и качества личности переговорщика.
2. Что включает в себя проверка психологического состояния кандидата в переговорщики?
3. Назовите необходимые переговорщику психические характеристики личности.
4. Перечислите основные компоненты системы подготовки «экстремальных переговорщиков».
5. Как происходит подбор парламентариев?

ГЛАВА III. ОСОБЕННОСТИ ПРЕОДОЛЕНИЯ КРИЗИСОВ В ПЕРЕГОВОРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

Статья 2 Конституции Российской Федерации гласит: «Человек, его права и свободы являются высшей ценностью. Признание, соблюдение и защита прав и свобод человека и гражданина — обязанность государства». Для правоохранительных органов человеческая жизнь, её защита и сохранение являются основной целью профессиональной деятельности. Современная общественно-политическая и экономическая обстановка в стране стимулирует правоохранительные органы к профессиональному анализу переговорной деятельности, формированию базы данных проведенных переговоров, выявлению и преодолению кризисов в переговорной деятельности. Важными задачами при проведении переговоров с преступниками в ситуации захвата заложников и проведения спецоперации по их освобождению является организация первоначальных действий правоохранительных органов. Правомерно обозначить, что действия переговорщиков должны быть регламентированы соответствующими нормами права, а также переговорщик должен иметь специальные профессионально-психологические компетенции переговорщика.

Специфика переговорной деятельности, осуществляемой правоохранительными органами, заключается:

- в особенности регулируемого вида деятельности;
- однозначной постановке задач каждому привлеченному к переговорному процессу субъекту;
- координации взаимодействия субъектов переговорного процесса;
- привлечении сил и средств, действия которых имеют соответствующую нормативно-правовую регламентацию;
- управлении материально-техническим и иным обеспечением переговорного процесса.

Анализ успешной практики проведения переговоров сотрудниками правоохранительных органов с различными категориями преступников позволяет сделать заключение о важности следующих пунктов:

1. Определение ответственных за организацию переговоров (подразделение, конкретное должностное лицо).

2. Определение порядка взаимодействия с физическими лицами, организациями, привлекаемыми для участия в переговорной деятельности и её обеспечения.

3. Переговорная деятельность должна быть регламентирована и вестись в рамках соответствия методическим рекомендациям по проведению переговоров.

Психологическое обеспечение переговоров с преступниками различных категорий основываются на нормативно-правовых актах как федерального, так и ведомственного уровня. Так, сотрудники правоохранительных органов, принимающие участие в переговорной деятельности, руководствуются нормами федеральных законов от 07.02.2011 г. № 3-ФЗ «О полиции», от 30.11.2011 г. № 342-ФЗ «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». В то же время сотрудники правоохранительных органов руководствуются нормами Уголовного и Уголовно-процессуального кодексов РФ, а также федеральных законов от 06.03.2006 г. № 35 «О противодействии терроризму (ст. 16), от 28.12.2010 г. № 390-ФЗ «О безопасности» (ст. 2); указами Президента РФ от 15.02.2006 г. № 116 «О мерах по противодействию терроризму», от 26.12.2015 г. № 664 «О мерах по совершенствованию государственного управления в области противодействия терроризму», от 05.12.2016 г. № 646 «Об утверждении доктрины информационной безопасности Российской Федерации»; Порядком организации и координации деятельности федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления по исполнению Комплексного плана противодействия

идеологии терроризма в Российской Федерации на 2019–2023 годы¹; Комплексным планом противодействия идеологии терроризма в Российской Федерации на 2019–2023 годы и Методическими рекомендациями по планированию и информационному сопровождению мероприятий Комплексного плана противодействия идеологии терроризма в Российской Федерации на 2019–2023 годы в субъектах Российской Федерации².

В практической деятельности сотрудники правоохранительных органов достаточно часто ведут переговоры в ситуациях, сопряжённых с задержанием преступников в случае вооружённых действий, с удержанием заложников, в случае массовых беспорядков при дезорганизации деятельности учреждений, осуществляющих правоприменительные функции, функции по контролю и надзору в сфере исполнения уголовных наказаний в отношении осуждённых (ст. 321 УК РФ).

В то же время, переговоры с преступниками являются и средством получения значимой оперативно-розыскной информации, что обязывает переговорщика соблюдать нормы федерального закона от 12.08.1995 г. № 144-ФЗ «Об оперативно-розыскной деятельности».

При возникновении ситуаций с захватом заложников террористами сотрудники правоохранительных органов осуществляют переговорную деятельность в рамках совместных приказов, ведомственных нормативных актов, имеющих отношение к решению данной проблемы и регламентирующие как организацию, так и тактику ведения переговоров с преступниками.

Для оценки получаемой информации о личностях преступников, их планах, их поведении, для разъяснения преступникам уголовно-правовых последствий их действий, для использования средств морально-психологического воздействия на волю и сознание преступ-

¹ URL: <https://www.mos.ru/upload/documents/files/YtverjdenniiKompleksniiplan2019-2023gg.pdf> (дата обращения: 05.08.2024).

² URL: [https://www.mos.ru/upload/documents/files/MetodichieskierekomendaciikKP\(1\).pdf](https://www.mos.ru/upload/documents/files/MetodichieskierekomendaciikKP(1).pdf) (дата обращения: 05.08.2024).

ников, получения важных данных для осуществления оперативно-розыскных и оперативных мероприятий формируется группа ведения переговоров. Состав и численность группы зависит от степени опасности угрозы криминальной ситуации. Как правило, в состав группы ведения переговоров (ГВП) входят:

- Руководитель,
- консультант-психолог,
- переводчики,
- оперативные работники, обеспечивающие взаимодействие с другими подразделениями, задействованными в ходе операции.

Полномочия каждого субъекта ГВП определяются ведомственными нормативными актами. Так как нам важны функции психолога в переговорах, то их определяют такие нормативные акты, как:

- приказ МВД России от 11.02.2010 г. № 80 «О морально психологическом обеспечении»;
- приказ МВД России от 02.09.2013 г. № 660 «Об утверждении Положения об основах организации психологической работы в органах внутренних дел Российской Федерации»;
- приказ МВД России от 27.08.2024 г. № 500 «Об утверждении положения о порядке организации морально-психологического обеспечения деятельности органов внутренних дел Российской Федерации».

В то же время, важно отметить, что все переговоры с преступниками в своей основе опираются на конкретную ситуацию, учитывают выдвигаемые преступниками требования и невозможны без эффективного антикризисного управления переговорным процессом, а это требует владения методологией системного подхода к переговорной деятельности.

Анализ опыта проведения переговоров на уровне правоохранительных органов свидетельствует о потребности в нормативном регулировании выбора стратегии переговоров и психотехнологической системы подготовки и ведения переговоров. Другими словами,

успешный результат переговоров возможен при правильном выборе стратегии и принятии решений адекватно реальным условиям ситуации ведения переговоров (рис. 5).



Рисунок 5. Структура ситуации как единицы анализа опыта
(Б.Я. Шведин, 2010¹)

Кризисная ситуация — это состояние, в котором система в результате воздействия изнутри или снаружи утрачивает свой порядок и структуру, что приводит к смене одного состояния на другое, качественно отличающегося от первоначального.

Возникновение кризисов в переговорной деятельности указывает на необходимость рассмотрения их причин и факторов. При значительной выраженности какого-либо из деструктивных факторов они могут стать причиной, а одновременное воздействие нескольких факторов воздействует на причины и тяжесть протекания кризиса. Кризисные ситуации отличаются от сложных, напряженных, конфликтных ситуаций утратой возможности управления ими.

В распознавании кризиса значение имеет оценка взаимосвязи проблем, то есть контроль переговоров и отслеживание тенденций по критериям антикризисного ведения переговоров.

¹ Шведин Б. Я. Человеческий фактор в управлении войсками: проблемы и поиски : учебное пособие. — М., 1989. — 54 с.

Кризисная ситуация в переговорной деятельности сотрудников органов внутренних дел — это совокупность факторов и условий, создающих потенциальные непреодолимые трудности для её осуществления.

К кризису в переговорной деятельности приводят специфические кризисогенные факторы, имеющие экзогенную либо эндогенную природу.

Типологизация кризисов переговорной деятельности:

По обратимости: обратимые и необратимые.

По стадиям переговорного процесса: кризис стадий переговорного процесса — диагностическая, установление психологического контакта, обсуждение требований, реализация стратегической линии, достижение соглашения.

По причинности: кризис, причиной которого стали действия преступников, и кризис, причиной которого стали ошибочные действия переговорщиков.

3.1. Кризисные ситуации в переговорной деятельности сотрудников органов внутренних дел

Кризисные ситуации в переговорной деятельности отличаются новизной, требующей мобилизации познавательных способностей, эмоциональной устойчивости, и характеризуются существенно меняющимися условиями. Переговорная ситуация становится кризисной, когда возникает совокупность кризисогенных факторов (экзогенной и эндогенной природы), которые вызывают нарушения процесса переговорной деятельности. Каждая ситуация переговоров с преступником имеет свои индивидуальные особенности, в том числе психологические.

Переговорную деятельность следует рассматривать как управляемую систему. В случае нарушения взаимодействия между участниками переговорного процесса уже следует говорить о кризисе.

Кризис переговорной деятельности — это состояние несогласованности, управляемой системы переговоров, при которой управленческое воздействие не дает ожидаемого результата. При этом нарушается взаимодействие субъектов переговоров и происходит эскалация противоречий. Совместная коммуникативная деятельность характеризуется обострением конфликта мотивов, срывом согласования целей и интересов участников, стремлением одной или обеих сторон вернуться к конфликтному способу взаимодействия, отдалением достижения результата переговорного процесса в ситуации, связанной с фактом совершения преступления. Кризис переговоров характеризуется возможной потерей достигнутого психологического контакта и доверия в отношениях. Система выхода из кризиса вариативна и динамична в зависимости от его характера, процесса его развития, особенностей его участников и специфики их взаимодействия¹.

Кризис является многоуровневым, при этом особое значение имеет его структурно-функциональное строение, иерархия и взаимодействие составляющих его элементов, наличие периодов развития, которые обозначаются как кризисы. За периодом скрытого накопления противоречий наступает период, в котором накопленные противоречия разрешаются через кризис².

Кризисные ситуации в межличностном взаимодействии могут быть осмыслены как ситуации, в которых субъекты сталкиваются с невозможностью продолжать взаимодействие с помощью привычных для них способов, форм и установок, поскольку это угрожает

¹ Сухов А. Н., Вахнина В. В. Психологические особенности кризисных ситуаций в переговорной деятельности сотрудников органов внутренних дел // Уголовно-исполнительное право. — 2015. — № 3 (21). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskie-osobennosti-krizisnyh-situatsiy-v-peregovornoj-deyatelnosti-sotrudnikov-organov-vnutrennih-del> (дата обращения: 10.08.2024).

² Бендюков М. А. Психология профессионального кризиса у безработных : дис. ... д-ра психол. наук. — СПб., 2009. — 361 с.

сложившемуся ранее порядку общения, отношениям, безопасности личности в данном взаимодействии¹.

Кризисные ситуации в переговорной деятельности отягощены спецификой вынужденности взаимодействия, негативного отношения субъектов переговоров друг к другу и правовой регламентацией действий только одной из сторон.

К кризису в переговорной деятельности приводят специфические факторы, внешние условия, психологические особенности субъектов переговоров. Кризисогенные факторы, вызывающие нарушения динамики процесса переговорной деятельности, имеют экзогенную либо эндогенную природу. Экзогенные² кризисогенные факторы могут быть специфическими показателями внешних условий, которые провоцируют кризис. Эндогенные³ кризисогенные факторы делятся на первичные и вторичные. К первичным относятся проявления деятельности одного из субъектов переговоров, провоцирующие кризис, ко вторичным — искаженное восприятие деятельности одного из субъектов, которое воспринято субъектом не так, как ожидалось другим субъектом.

Кризис в переговорной деятельности сотрудников органов внутренних дел может повлечь за собой невозможность ее осуществления в результате влияния кризисогенных факторов и условий, то есть возникновения реальных непреодолимых трудностей, что будет ха-

¹ Психология общения : энцикл. словарь / под общ. ред. А. А. Бодалева. — М., 2011. — 600 с.

² Экзогенность — буквально «внешнее происхождение» — свойство факторов (и важнейшее требование, предъявляемое к ним) эконометрических моделей, заключающееся в предопределённости, заданности их значений, независимости от функционирования моделируемой системы (явления, процесса). Экзогенность противоположна эндогенности. Значения экзогенных переменных определяются вне модели, и на их основе в рамках рассматриваемой модели определяются значения эндогенных переменных.

³ Эндогенный процесс — патологический процесс в организме, обусловленный внутренними (эндогенными) факторами, а не вызванный внешними воздействиями.

рактизовать непреодолимость кризиса. Кризисная ситуация в переговорной деятельности сотрудников органов внутренних дел — это совокупность факторов и условий, создающих потенциальные непреодолимые трудности для ее осуществления. Трудности могут быть в кризисной ситуации, но она без переговорной деятельности не существует, поэтому трудности, а равно кризис, находятся именно в переговорной деятельности.

В ходе эмпирического исследования с помощью специально разработанной карты кризисной ситуации было изучено 1 705 ситуаций, которые и составили банк кризисных ситуаций. Основной упор в изучении переговоров в кризисных ситуациях был сделан на анализ психологической составляющей ситуации, связанной с особенностями взаимодействия субъектов. В бланк анализа были включены вопросы, позволяющие получить информацию о перцептивных, коммуникативных, ценностно-мотивационных, поведенческих и эмоционально-волевых процессах взаимодействия субъектов переговорного процесса.

Ретроспективный анализ трудной кризисной ситуации производил только сам основной участник переговоров, что позволяло зафиксировать субъективное видение им психологических составляющих ситуации, мотивы вхождения в ситуацию и поведения в ней, переживания и иные реакции, различные аспекты восприятия оппонента и представление о самом себе в условиях ситуации, выбираемые способы воздействия на оппонента и личную оценку их результативности, а также оценку эффективности применяемых стратегий и тактик, возможностей преодоления кризиса.

Среди наиболее часто встречаемых трудностей оказались в порядке ранговой значимости: угрозы, чрезмерные требования и эскалация требований, наличие заложников, физическое насилие над ними. При возникновении риска трудностей в процессе переговоров можно говорить о том, что есть риск кризиса. Так, еще до наступления кризиса по всем пяти компонентам — в ценностно-мотивационном, перцептивном, коммуникативном, поведенческом и эмоционально-волевом — можно

говорить о возникших трудностях, повлекших за собой рассогласование взаимодействия субъектов переговоров.

На основе анализа полученных карт кризисных ситуаций была разработана аналитическая карта переговоров, при заполнении которой можно проводить системный анализ возникающей переговорной ситуации. Благодаря обобщению информационной базы по конкретной ситуации возможен эффективный выбор стратегии и тактики ведения переговоров с использованием структурно-функциональной модели кризиса переговоров. Кроме того, с учетом сочетания системных, ситуационных и субъективных факторов, способствующих возникновению кризиса переговоров, анализируя карту, можно прогнозировать наступление кризиса. Значит, при учете допустимого нивелирования какого-либо из факторов можно будет предупредить либо отсрочить наступление кризиса переговоров.

Рассматривая проблемы в организации процесса переговорной деятельности, респонденты поставили на 1-е место проблему возникновения взаимодействия между переговорщиками и преступниками — 40 % и на 2-е место — проблему подготовки переговорщиков — 38 %. В группе экспертов соответственно 32 и 25 %. При этом организационные, процедурные, правовые проблемы значительно менее значимы с точки зрения, как респондентов, так и экспертов. Выделялась также проблема взаимодействия между лицами, осуществляющими переговорный процесс.

Рассматривая условия, оказывающие влияние на переход переговоров в состояние кризиса, как эксперты, так и респонденты выделили (в порядке ранговой значимости) дефицит времени, неопределенность, неполную информацию, стресс, давление руководства, личную ответственность, вмешательство СМИ и общественный резонанс. Наибольшие значения — у неполноты информации и личной ответственности переговорщика как условий, влияющих на переход переговоров в состояние кризиса. При этом незначимым оказалось количество преступников.

Среди оказывающих влияние на переход переговоров в состояние кризиса нами были выявлены следующие компоненты: ценностно-мотивационный (потребности, мотивы, цели); коммуникативный (вербальное, невербальное общение); перцептивный (особенности восприятия других субъектов переговоров); эмоционально-волевой (чувства и эмоции); поведенческий (тактики и стратегии переговоров). Переход переговоров в состояние кризиса происходит через диссонанс в сферах выделенных компонентов.

По итогам факторного анализа 1 705 карт кризисных ситуаций был выделен 51 показатель, способствующий возникновению кризиса. Для определения степени риска кризиса можно предложить индексировать показатели возникновения кризиса — кризисогенные факторы, отмеченные в карте переговоров. С помощью данной шкалы можно оценивать эффективность использования алгоритма ситуационного реагирования. Так, при большом индексе риска кризисности переговоров можно говорить о неправильно выбранной стратегии либо об ошибке ее реализации. Степень выраженности индекса кризисности определяет возникновение кризиса, а его дальнейшее снижение свидетельствует о преодолении кризиса в переговорной деятельности сотрудников органов внутренних дел.

Таким образом, трудности, возникающие при ведении переговоров, в том числе заметно увеличивающиеся количественно, могут быть предкризисной зоной в динамике управляемой системы переговорной деятельности. Кризисные ситуации могут быть различны, поэтому единых характеристик для предкризисной и посткризисной зоны выявить невозможно ввиду индивидуальности каждого переговорного процесса, однако количеством трудностей можно пользоваться как неким индикатором риска возникновения преодоления кризиса.

3.2. Психологическая характеристика кризисов в переговорной деятельности сотрудников органов внутренних дел

Переговорная деятельность является составной частью специальных оперативно-тактических операций, включая специфическую криминальную ситуацию, требующую ведения переговоров, остро негативное отношение субъектов переговоров, решение задач предупреждения, раскрытия и расследования преступлений. Переговорная деятельность — это вынужденное взаимодействие на базе изначальной эмоциональной неприязни, противоположных целевых и мотивационных установок и нормативной регламентации одной из сторон, в отличие от противоположной.

Переговоры в ситуации, связанной с совершением преступления, — новое направление в деятельности государственных органов, в том числе органов внутренних дел, по борьбе с преступностью, включенное в единую систему национальной безопасности. Переговоры дополняют, а не заменяют другие формы и методы борьбы с преступностью, предусмотренные законом, в т. ч. применение мер процессуального принуждения, а также физической силы, специальных средств и оружия.

Предлагается понимать переговорную деятельность как управление динамичной неравновесной системой (включающее прогностическую, аналитическую и координирующую функции), в которой с позиций системно-ситуационного анализа рассматривается совокупность внешних условий, характеристик переговорной ситуации. В переговорной деятельности субъектом оценивается противостоящий субъект, его действия и реакции, на основе данного анализа вырабатывается стратегия, с учетом изменяющихся свойств системы меняется стратегия, тактика, действия как их составные элементы.

Таким образом, достигается рефлексивность в переговорной деятельности, при которой необходимым элементом является мониторинг переговорного процесса.

Понятие переговорного процесса характеризует некоторую совокупность набора последовательности действий, связанных с ними ресурсов (выделенная для исполнения команда переговорщиков, материальная база). Процесс переговоров — взаимодействие субъектов данного процесса; он шире процесса коммуникации, который является одним из элементов системы переговоров (организационно-управленческие компоненты, количество и взаимодействие сил и средств, условия, задачи, цели).

Общение понимается как определенная сторона деятельности: оно включено в любую деятельность, есть ее элемент, в то время как саму деятельность можно рассматривать как условие общения¹. Общение — многоплановый процесс, необходимый для организации контактов между людьми в ходе совместной деятельности, особенно в условиях затрудненного общения². Показателем эффективности реализации этой функции общения служит степень удовлетворенности совместной деятельностью и общением, с одной стороны, и их результатами — с другой³. Психология общения довольно часто идентифицируется с психологией переговоров, так как процесс переговоров происходит именно путем общения. Общение — сложный многоплановый процесс установления и развития контактов. Профессиональное общение отражает ситуацию, когда целью взаимодействия является заключение конкретного соглашения и договоренности. Специфика профессионального общения сотрудников органов внутренних дел включает ряд особенностей: соблюдение законности, необходимость действовать в рамках своих полномочий, в строго

¹ Вахнина В. В. Организация психологического обеспечения переговорного процесса сотрудников органов внутренних дел. — М., 2010. — 214 с.

² Вахнина В. В., Касперович Ю. Г., Марьин М.И. Профессионально-психологическая подготовка сотрудников органов внутренних дел к ведению переговоров в ситуации захвата заложников. — М., 2010. — 158 с.

³ Вахнина В. В. Психология переговоров с преступниками в ситуации захвата заложников. — М., 2011. — 135 с.

установленном законом порядке, использование мер принуждения, которое ведет к конфликтным взаимоотношениям, открытое или скрытое противодействие со стороны граждан.

Переговоры отличаются от других видов профессионального общения направленностью на согласование целей и интересов — стороны вынуждены считаться с мнением друг друга; достижением взаимного доверия — оппоненты вынуждены стремиться к балансу власти и взаимного контроля сторон (от признания неправоты до угроз и шантажа); критерием успешности — выполнение достигнутых договоренностей.

Переговоры с преступниками являются составной частью оперативно-тактических операций и содержат следующие компоненты:

- специфическую криминальную ситуацию, требующую ведения переговоров и достижения целей;
- диалог сторон — субъектов переговоров; решение задач предупреждения, раскрытия и расследования преступлений;
- при успешных переговорах — выполнение обязательств, взятых на себя сторонами.

Действия переговорщика строго регламентируются нормативной базой, действия же его оппонента не имеют такой регламентации. Субъекты переговоров вынуждены доводить переговоры до логического завершения, так как переговорщик, несмотря на нежелание общаться, вынужден вести переговорный процесс, осуществлять переговорную деятельность в ситуациях вынужденных контактов, то есть переговорная деятельность с преступником — это вынужденное взаимодействие на базе изначальной эмоциональной неприязни, противоположных целевых и мотивационных установок.

Ситуации, связанные с фактом совершения преступления, являются кризисными по своей сути, проявляющимися в остро конфликтном противостоянии сторон, вызванными сознательными и планируемыми (захват заложников в политических целях) или спонтанными (захват случайного заложника преследуемым преступником) дей-

ствиями криминальных элементов или (значительно реже) спровоцированными непрофессиональными действиями сотрудников органов внутренних дел. Переговорная деятельность выступает одним из путей оптимального выхода из ситуации, поэтому необходимо научно обосновать пути совершенствования профессионально-психологической подготовки сотрудников органов внутренних дел, ориентированной на целенаправленное развитие переговорной компетентности¹.

Кризис переговорной деятельности — это состояние разбалансированности, управляемой системы переговоров, при которой управленческое воздействие не дает ожидаемого результата, так как нарушается взаимодействие субъектов переговоров и происходит эскалация противоречий. Нарушается также совместная коммуникативная деятельность, которая характеризуется обострением конфликта мотивов, срывом согласования целей и интересов участников, стремлением одной или обеих сторон вернуться к конфликтному способу взаимодействия, отдалением достижения результата переговорного процесса в ситуации, связанной с фактом совершения преступления. Кризис переговоров характеризуется возможной потерей достигнутого психологического контакта и доверия в отношениях. Система выхода из кризиса вариативна и динамична в зависимости от его характера, процесса его развития, особенностей его участников и специфики их взаимодействия.

Кризис является многоуровневым, при этом особое значение имеет его структурно-функциональное строение, иерархия и взаимодействие составляющих его элементов, наличие периодов развития, которые обозначаются как кризисы. За периодом скрытого накопления противоречий наступает период, в котором накопленные противоречия разрешаются через кризис².

¹ Вахнина В. В., Касперович Ю. Г., Марьин М. И. Профессионально-психологическая подготовка сотрудников органов внутренних дел к ведению переговоров в ситуации захвата заложников.

² Бендюков М. А. Психология профессионального кризиса у безработных.

Кризисные ситуации в межличностном взаимодействии могут быть осмыслены как ситуации, в которых субъекты сталкиваются с невозможностью продолжать взаимодействие с помощью привычных для них способов, форм и установок, поскольку это угрожает сложившемуся ранее порядку общения, отношениям, безопасности личности в данном взаимодействии¹.

Кризисные ситуации в переговорной деятельности отягощены спецификой вынужденности взаимодействия, негативного отношения субъектов переговоров друг к другу и правовой регламентацией действий только одной из сторон.

К кризису в переговорной деятельности приводят специфические факторы, внешние условия, психологические особенности субъектов переговоров. Кризисогенные факторы, вызывающие нарушения динамики процесса переговорной деятельности, имеют экзогенную либо эндогенную природу. Экзогенные кризисогенные факторы могут быть специфическими показателями внешних условий, которые провоцируют кризис. Эндогенные кризисогенные факторы делятся на первичные и вторичные. К первичным относятся проявления деятельности одного из субъектов переговоров, провоцирующие кризис, ко вторичным — искаженное восприятие деятельности одного из субъектов, которое воспринято субъектом не так, как ожидалось другим субъектом.

Кризис в переговорной деятельности сотрудников органов внутренних дел может повлечь за собой невозможность ее осуществления в результате влияния кризисогенных факторов и условий, то есть возникновения реальных непреодолимых трудностей, что будет характеризовать непреодолимость кризиса. Кризисная ситуация в переговорной деятельности сотрудников органов внутренних дел — это совокупность факторов и условий, создающих потенциальные непреодолимые трудности для ее осуществления. Трудности могут быть

¹ Психология общения : энцикл. словарь.

в кризисной ситуации, но она без переговорной деятельности не существует, поэтому трудности, а равно кризис, находятся именно в переговорной деятельности.

Среди наиболее часто встречаемых трудностей оказались в порядке ранговой значимости: угрозы, чрезмерные требования и эскалация требований, наличие заложников, физическое насилие над ними. При возникновении риска трудностей в процессе переговоров можно говорить о том, что есть риск кризиса. Так, еще до наступления кризиса по всем пяти компонентам — ценностно-мотивационном, перцептивном, коммуникативном, поведенческом и эмоционально-волевом — можно говорить о возникших трудностях, повлекших за собой рассогласование взаимодействия субъектов переговоров.

Условия, оказывающие влияние на переход переговоров в состояние кризиса, как эксперты, так и респонденты выделили (в порядке ранговой значимости) дефицит времени, неопределенность, неполную информацию, стресс, давление руководства, личную ответственность, вмешательство СМИ и общественный резонанс. Кризисные ситуации могут быть различны, поэтому единых характеристик для предкризисной и посткризисной зоны выявить невозможно ввиду индивидуальности каждого переговорного процесса, однако количеством трудностей можно пользоваться как неким индикатором риска возникновения преодоления кризиса.

Для успешного ведения переговоров важно недопущение кризиса в переговорном процессе либо его преодоление. Исходя из данной практической потребности, необходимо сформировать знания и умения переговорщиков таким образом, чтобы кризис в переговорах был предупрежден либо успешно преодолен. Действия переговорщиков по недопущению кризиса можно обозначить как антикризисные переговоры.

Профилактика и преодоление кризисов переговорной деятельности сотрудников органов внутренних дел предусматривает изучение особенностей кризисов переговорной деятельности в различных криминальных ситуациях, использование новых моделей перегово-

ров, новых адаптационных возможностей, формирование переговорной компетентности (подготовленности) и готовности сотрудников органов внутренних дел, что обеспечит эффективное использование методов позитивного разрешения кризисных ситуаций.

Криминальные ситуации нами понимаются как ситуации, связанные с применением норм статей Уголовного кодекса Российской Федерации, в которых ведутся переговоры с преступниками: захват заложников (ст. 206), похищение человека (ст. 126) и незаконное лишение свободы людей (ст. 127); терроризм (ст. 205); заведомо ложное сообщение об акте терроризма (ст. 207); угон воздушного или водного транспорта либо железнодорожного подвижного состава (ст. 211); массовые беспорядки (ст. 212); дезорганизация нормальной деятельности учреждений, обеспечивающих изоляцию от общества (ст. 321); хищение предметов, имеющих особую ценность (ст. 164); бандитизм (ст. 209); невозвращение на территорию Российской Федерации предметов художественного и археологического достояния народов Российской Федерации и зарубежных стран (ст. 190); организация незаконного вооруженного формирования и участие в нем (ст. 208) и в других ситуациях.

Криминальные ситуации являются кризисными по своей сути, проявляются в остро конфликтном противостоянии сторон, вызванном сознательными и планируемыми (захват заложников в политических целях) или спонтанными (захват случайного заложника преследуемым преступником) действиями криминальных элементов или (значительно реже) спровоцированном непрофессиональными действиями сотрудников органов внутренних дел. Переговорная деятельность выступает одним из путей оптимального выхода из ситуации.

Кризис переговорной деятельности в криминальных ситуациях — это «кризис кризиса», когда все или одна из сторон переговорного процесса субъективно не видят приемлемого выхода из ситуации или рассматривают насильственные действия как единственный выход. Кризис может характеризоваться усилением конфликтных

действий, в том числе связанных с демонстрацией силы. Предметом кризиса являются определенные противоречия: идеологические, религиозные, национальные интересы, социальные, материальные. Кризисная ситуация характеризуется внезапностью, неожиданностью, быстротой развития событий, их непредсказуемостью и плохой управляемостью.

Таким образом, кризис — это резкое, внезапное ухудшение отношений сторон; резкое изменение; поворотный момент; крутой перелом; тяжелое переходное состояние, характеризующееся недостаточностью имеющихся возможностей для поддержания взаимодействия сторон на оптимальном уровне. Кризис — это крайнее обострение противоречий, тупиковое состояние в переговорной деятельности, объективное явление в переговорной деятельности. Кризис возникает при невозможности преодоления различных препятствий и проблем, формировании неадекватной оценки событий на основе предыдущего жизненного опыта и индивидуально-личностных особенностей.

Выделяются кризисы собственно психологические, связанные с личностными изменениями, а также кризисы, источниками которых являются внешние стимулы — экстремальные ситуации (захват заложников, похищение людей). Кризис детерминирует двойная мотивация: внешние причины, не зависящие от человека и внутренние причины. Кризисы могут быть инициированы как внутренними переменными (рефлексия, актуализация потребности в самореализации, дифференциация Я-концепции), так и внешними, связанными с резким изменением социальной ситуации, трансформацией статусного места, потерей близких людей.

В процессе кризиса происходит присвоение, интериоризация жизненных событий, нейтральные первоначально объекты (предметы, люди, ситуации) становятся значимыми, приобретают личностный смысл. Благодаря мотивирующей составляющей вырабатывается индивидуальное отношение к данному объекту, то есть особую значимость приобретает рефлексивная составляющая.

В основе кризиса может быть: объективно неразрешимый конфликт позиций и интересов (в этом случае переговорная деятельность теряет смысл); конфликт позиций и интересов, который субъективно воспринимается одной из сторон или обеими сторонами как неразрешимый, но имеет объективные предпосылки для разрешения (в этом случае переговорная деятельность может быть продолжена и способна привести к преодолению кризиса); эмоционально-психологическое состояние одной из сторон (как правило — представителей криминала), которое выступает негативной доминантой, приведшей к кризису переговоров (в этом случае психологическая составляющая в управлении кризисной ситуацией начинает играть доминирующую роль, и могут представиться возможности для коррекции ситуации психологическими средствами и дальнейшего продолжения переговорной деятельности); непрофессиональные или несогласованные действия отдельных правоохранительных структур (например, необоснованное демонстративное выдвижение специальных подразделений на исходные для штурма позиции в ходе переговоров), провоцирующие кризис переговоров.

Изучение кризисных ситуаций в переговорной деятельности способствует выделению отдельной области задач исследования, отражающих специфику кризиса — кризисного урегулирования (кризисного управления). Кризисное урегулирование — это действия двух сторон, пытающихся реализовать свои несовместимые с другой стороной цели: получить преимущество, предотвратить или ускорить столкновение, то есть реализовать собственные цели при наличии ограничения.

Антикризисное управление является способом ведения конкурентной борьбы, управления кризисами, «переломными» ситуациями; технологией создания переломных ситуаций, удержания контроля над ними и, на выходе, достижением результата. Управление в кризисных ситуациях включает комплекс мероприятий, способствующих выводу из кризиса, либо использующихся в условиях уже наступившего кризиса, которые реализуются двумя основными механизмами:

обеспечением готовности к неблагоприятным событиям и реализацией комплекса мер, направленных на снижение последствий уже наступившей кризисной ситуации. Необходимы научно обоснованные рекомендации по профилактике и преодолению кризиса переговорного процесса в криминальных ситуациях на основе рефлексивного управления ходом переговоров с помощью различных приемов психологического воздействия.

3.3. Пути совершенствования антикризисной переговорной компетенции сотрудников органов внутренних дел

Одним из путей профилактики и преодоления кризисов переговорной деятельности является профессиональная психологическая подготовленность сотрудников органов внутренних дел к переговорам с преступниками.

Переговоры с преступниками в кризисных ситуациях стали привычным явлением социальной и правовой деятельности, характерной чертой современного общества, одним из основных направлений правоохранительной деятельности.

Проблема переговоров с преступниками как юридико-психологический феномен требует углубленного научного изучения, теоретических исследований, анализа и обобщения практического опыта, разработки необходимых рекомендаций, подготовки специалистов соответствующего профиля. Механизмы, технологии государственного реагирования на потенциальные или свершившиеся преступления террористического характера позволяют разработать стратегические и практические модели переговоров, определить перспективы освобождения заложников. Например, выработка гибких принципов ведения переговорного процесса об освобождении заложников: минимизация жертв и ущерба, частичные уступки (выполнение требований о предоставлении денежных и транспортных средств), невы-

полнение требований политического характера (изменения политического строя, беспрепятственное освобождение их или сообщников).

Анализ мотивационно-ценностной основы преступлений террористического характера имеет существенный практический смысл для разрешения конфликтных ситуаций, предупреждения и диагностики террористической угрозы. Таким образом, необходимо для предотвращения и борьбы с акциями захвата заложников выработать комплекс мероприятий, который включал бы различные меры, в том числе и психологического характера. Например, проводить специальную профессионально-психологическую подготовку сотрудников, осуществляющих переговорный процесс в ситуациях, связанных с захватами заложников. Успешность решения задач, стоящих перед органами внутренних дел в «ситуации заложника», во многом зависит от эффективности переговорного процесса. В практике деятельности правоохранительных органов в «ситуации заложника» эффективно используются переговоры с преступниками, основной целью которых является сохранение жизни и здоровья заложников.

Среди отечественных исследователей проблема переговоров с преступниками впервые исследовалась В. П. Илларионовым¹ в широком контексте состояния переговорного процесса, выделяя организационно-правовые и оперативно-тактические аспекты. Проблемой урегулирования политических конфликтов занималась М. М. Лебедева², изучив опыт зарубежных политологов и социальных психологов. А. В. Буданов (Тактика и методика ведения переговоров с лицами, захватившими заложников (на материалах опыта правоохранительных органов, 1995) проанализировал опыт ведения переговоров специалистами правоохранительных органов США. Проблеме изучения экстремальных условий и профилактики профессионального стресса пе-

¹ Илларионов В. П. Переговоры с преступниками. — Москва, 1993. — 100 с.; его же. Заложники и «переговорщики» // Советская милиция. 1991. № 9. С. 48–51.

² Лебедева М. М. Политическое урегулирование конфликтов : учеб. пособие. — М. : Аспект Пресс, 1999 — 271 с.

реговорщика были посвящены работы И. О. Котенева¹. В трудах Н. Н. Васильева² переговоры рассматривались с позиции оперативно-розыскной деятельности. Проблеме психологического воздействия на личность преступника посвящены работы В. И. Черненилова³. Психологическими особенностями личной профессиональной безопасности сотрудников органов внутренних дел занимался А. И. Папкин⁴. В исследованиях Н. В. Андреева (1997, 1998) были выделены типы террористов и соответствующие им мотивы преступлений. Проблемой профессионально-психологической подготовки сотрудников специальных подразделений органов внутренних дел к действиям в экстремальных условиях занимался А. М. Столяренко⁵, В. Н. Смирнов⁶. Под руководством А. Ф. Майдыкова с 1990-х гг. в Академии управления МВД России разрабатываются и проводятся командно-штабные учения «Гроза», «Криминал», «Лавина» и другие, которые позволяют формировать и развивать навыки, необходимые сотрудни-

¹ Котенев И. О. Опросник травматического стресса для диагностики психологических последствий несения службы сотрудниками ОВД в экстремальных условиях. — М. : Академия МВД России, 1996. — 42 с.

² Васильев Н. Н. Основные направления деятельности органов внутренних дел по организации и практике выявления, предупреждения и раскрытия терроризма / Н. Н. Васильев, Н. Т. Качукаев, М. В. Назаркин. — М. : Академия управления МВД России, 1999. — 78 с.

³ Черненилов В. И. Психологическое воздействие: парадигмальные координаты и практика // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2009. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskoe-vozdeystvie-paradigmalnye-koordinaty-i-praktika> (дата обращения: 28.09.2025).

⁴ Папкин А. И. Личная профессиональная безопасность сотрудников органов внутренних дел : учебное пособие. — Домодедово : ВИПК МВД России, 2006. — 260 с.

⁵ Столяренко А. М. Психологическая подготовка личного состава органов внутренних дел : учеб. пособие. — М. : Акад. МВД СССР, 1987. — 70 с., [1] л. табл. граф.; 22.

⁶ Смирнов В. Н. Профессионально-психологическая подготовка сотрудников специальных подразделений органов внутренних дел к действиям в экстремальных условиях : автореф. дис. ... д-ра психол. наук. — М., 2004. — 60 с.

кам органов внутренних дел при проведении переговорного процесса с преступниками, захватившими заложников.

Профилактика и преодоление кризисов переговорной деятельности сотрудников органов внутренних дел предусматривает изучение особенностей кризисов переговорной деятельности в различных криминальных ситуациях, использование новых моделей переговоров, новых адаптационных возможностей, формирование переговорной компетентности (подготовленности) и готовности сотрудников органов внутренних дел, что обеспечит эффективное использование методов позитивного разрешения кризисных ситуаций¹.

Типологически кризисы переговорной деятельности в криминальных ситуациях с позиции взаимодействия сторон можно разделить на две группы: общие и локальные. Общие кризисы — это различные варианты тупикового состояния во взаимодействии двух главных совокупных субъектов, определяющих характер развития и разрешения ситуации: правоохранительных органов и криминальных элементов. Локальные кризисы, которые могут выступать как элемент или предпосылка общего кризиса, выражаются в кризисе отношений: внутри группы лиц, захвативших заложников; между лицами, захватившими заложников, и заложниками; среди самих заложников; среди представителей различных подразделений и служб правоохранительных органов, задействованных в ситуации; между представителями правоохранительных органов и гражданами, вовлеченными в ситуацию. Кризисы также могут быть предсказуемыми и неожиданными. Предсказуемые кризисы наступают как этап развития, они могут прогнозироваться и вызываться объективными причинами. Неожиданные кризисы часто являются результатом ошибок в управлении.

Кризис — это особое тупиковое состояние, возникающее в конфликтной ситуации, преодоление которого осуществляется в процес-

¹ Вахнина В. В. Организация психологического обеспечения переговорного процесса сотрудников органов внутренних дел. — М., 2010. — 214 с.

се переговоров. Необходимо наличие группы психологических условий и технологий для профилактики и разрешения кризисов. Пути профилактики и преодоления кризиса должны носить системный характер. Создание целостной системы психологического обеспечения позитивного выхода из кризиса, позволит повышать эффективность переговорной деятельности сотрудников органов внутренних дел.

Переговоры — сложное психологическое явление, состоящее из умения находить взаимоприемлемые решения с другими людьми путем обмена информацией и принятия согласованных решений¹.

— один из основных способов разрешения или урегулирования конфликтов и решения проблем межличностного, межведомственного, международного характера;

— диалог сторон в целях достижения соглашения; взаимное общение в целях достижения совместного решения;

— метод разрешения (урегулирования) конфликтных интересов путем нахождения компромиссов, которые для обеих сторон не являются полностью неприемлемыми.

Знание психологических основ поведения в переговорном процессе конфликтующих сторон, психологических механизмов их взаимодействия — одно из условий успешного управления этим процессом.

Переговоры целесообразны, когда стороны понимают, что проблема может быть решена только совместно².

Цель переговоров с преступниками — правомерное психологическое воздействие в целях позитивного изменения поведения лиц, совершающих преступные действия.

¹ Вахнина В. В., Касперович Ю. Г., Марьин М. И. Профессионально-психологическая подготовка сотрудников органов внутренних дел к ведению переговоров в ситуации захвата заложников : учебно-методич. Пособие. — М. : ЦОКР МВД России, 2001. — 160 с.

² Психология управления / под общ. ред. В. И. Чернилова. — М., 2011. — 350 с.

Переговоры — новое направление в деятельности государственных органов, в том числе органов внутренних дел, по борьбе с преступностью, включенное в единую систему национальной безопасности.

Переговоры дополняют, а не заменяют другие формы и методы борьбы с преступностью, предусмотренные Законом, в т. ч. применение мер процессуального принуждения, а также физической силы, специальных средств и оружия.

Для выполнения предупредительных мероприятий создаются группы ведения переговоров, а также формируются силы и средства при планировании и во время проведения специальных операций по пресечению захвата заложников. Подготовка к действиям при чрезвычайных обстоятельствах является частью системы профессиональной подготовки сотрудников органов внутренних дел.

Процесс ведения переговоров в кризисных ситуациях включает основные этапы: до прибытия оперативной группы, после прибытия оперативной группы, принятие решения по выдвинутым требованиям, завершение переговоров и проведение силовой операции.

Проблема психологического обеспечения деятельности сотрудников органов внутренних дел в экстремальных условиях занимает в последнее время все более значительное место среди других задач, обеспечения профессиональной, оперативно-служебной деятельности подразделений. Особая роль отводится задачам, связанным с ситуациями захвата заложников, похищения людей, в том числе несовершеннолетних.

Антикризисная профессионально-психологическая подготовка к переговорной деятельности с преступниками представляет собой совокупность знаний, умений, способностей и качеств личности, обеспечивающих конструктивное решение проблем и управление кризисами переговоров при возникающих в ходе межличностного взаимодействия переговорных ситуациях.

В настоящее время в различных подразделениях органов внутренних дел создаются группы ведения переговоров, деятельность ко-

торых направлена на разрешение конфликтных ситуаций без применения силы: взаимодействие с толпой, ведение переговоров в ситуации захвата заложников, переговоры с представителями общественно-политических организаций.

Появилась острая необходимость в решении задачи подготовки сотрудников органов внутренних дел к переговорной деятельности в ситуациях захвата заложников. Сотрудники, входящие в группу переговоров, должны обладать определенными личностными качествами, умениями и навыками, которые необходимы для выполнения подобного рода задач, особенно для ведения переговоров в различных экстремальных условиях. В процессе обучения руководителей органов внутренних дел в Академии управления МВД России проводится специальная подготовка по переговорной деятельности в форме командно-штабных учений и деловых игр, что вооружает их умением организовывать и проводить переговоры в экстремальных ситуациях.

Профессионально-психологическая подготовка может осуществляться на лекционных занятиях, семинарах и практических занятиях в форме деловых (ролевых) игр. Антикризисная переговорная компетентность формируется и развивается во время практической деятельности (опыт), а также на учениях или в реальной переговорной деятельности.

Подготовка переговорщиков содержит в себе несколько уровней:

- базовая коммуникация;
- профессиональная переговорная компетентность;
- антикризисная переговорная компетентность личности переговорщика.

Высшим уровнем переговорной подготовки считается антикризисная переговорная компетентность переговорщика. Под ней понимается динамически изменяющееся профессионально значимое интегральное личностное образование, состоящее из личностных качеств, навыков, умений, определяющее сознательное отношение и кон-

структивное построение антикризисного переговорного процесса. Такой навык является условием профессионального мастерства.

Таким образом, профессионально-психологическая подготовка сотрудников-переговорщиков направлена на формирование профессиональных навыков и умений в психологически напряженной обстановке.

Успешность проявления профессиональных навыков и умений в кризисной ситуации во многом зависит от развитости профессионально-психологических качеств личности переговорщика.

В ходе профессионально-психологической подготовки¹ повышается профессионально-психологическая устойчивость, способность выдерживать нервно-психические нагрузки, развиваются внимательность, бдительность, осторожность, быстрота реакции.

Происходит развитие познавательных процессов, изменяются социально-психологические установки, ценностные ориентации, происходит обучение приемам и способам саморегуляции. Также формируются коммуникативные умения и навыки, повышается устойчивость к неблагоприятным психическим воздействиям и факторам, оказывается помощь сотрудникам в преодолении кризисных ситуаций. Программа обучения предполагает работу с описанием и анализом различных переговорных ситуаций. Интерпретация ситуаций составляет большую часть курса, она является значимой при поиске варианта решения конфликта в экстремальной ситуации, при выработке соглашения в переговорах. Поэтому необходимо формировать навыки в описании и интерпретации межличностных отношений и индивидуальных, внутренних переживаний.

Психологическое обеспечение переговорной деятельности сотрудников органов внутренних дел в экстремальных условиях зависит от многочисленных факторов, которые, как правило, выходят за

¹ Вахнина В. В., Касперович Ю. Г., Марьин М. И. Профессионально-психологическая подготовка сотрудников органов внутренних дел к ведению переговоров в ситуации захвата заложников.

рамки полномочий и возможностей психолога подразделения. Поэтому решение этой задачи занимает не только важное место в работе психологической службы, но и является важнейшим направлением работы с личным составом руководителей.

Вопросы для самоконтроля:

1. Какие цели преследует профессионально-психологическая подготовка сотрудников-переговорщиков?
2. Какова цель переговоров с преступниками?
3. Что такое кризис, антикризисная переговорная компетентность?
4. Каков алгоритм профилактики и преодоления кризисов переговорной деятельности сотрудников органов внутренних дел?
5. Какие уровни включает в себя профессиональная подготовка переговорщика?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Деятельность сотрудников правоохранительных органов по предупреждению, пресечению и расследованию преступлений обуславливает напряженный и конфликтный характер профессионального общения сотрудников в различных ситуациях при выполнении служебных обязанностей.

Одними из наиболее драматичных по динамике развития и способам разрешения событий являются захват заложников и переговоры с террористами. Переговоры с лицами, захватившими заложников, — это сложный, эмоционально напряженный и ответственный процесс. Он требует от сотрудников органов внутренних дел специальных знаний, умений, навыков, а также проявления творческих способностей и оптимального сочетания интуитивных и логических действий, направленных на достижение главной цели переговоров — сохранения жизни заложников и их освобождения наиболее эффективным путем. Искусство ведения переговоров в «ситуации заложника» заключается в мастерстве комплексной оценки ситуации, умении найти и использовать неожиданные, убедительные доводы и аргументы, проявить психологическую гибкость, способность к быстрой смене позиции, ее корректировке.

Данное учебное пособие не претендует на завершенное и исчерпывающее описание технологий решения проблем, возникающих при переговорах с преступниками в ситуации захвата заложников. Предлагаемый материал представляет собой попытку обобщить накопленный научно-практический опыт и дать рекомендации сотрудникам, в перспективе имеющим возможность участвовать в переговорных процессах. При этом в учебном пособии ставилась цель ориентировать сотрудников правоохранительных органов, участвующих в операции по освобождению заложников, на осуществление заблаговременно продуманных и тщательно спланированных действий, а также обратить внимание на необходимость организации специализирован-

ного обучения переговорщиков и проведения тренировок с ними в целях приобретения нужных навыков задолго до возникновения экстремальной ситуации.

Безусловно, дать рецепт на все возможные ситуации, возникающие при переговорах с преступниками, захватившими заложников, невозможно; как бы детально ни была разработана технология ведения конкретных переговоров, успех в конечном итоге будет определяться уровнем теоретической и практической подготовки специалиста-переговорщика, его профессиональными и личностными качествами. Никто не может в большинстве случаев гарантировать, что преступник добровольно сдаст свои позиции, но при грамотном ведении переговоров можно выиграть время для подготовки спецоперации по освобождению заложников и гарантии сохранности их жизни и здоровья, что и является основной целью ведения переговоров.

Другими словами, ведение переговоров с преступниками, захватившими заложников, требует высокого профессионализма, который достигается постоянными тренингами и обучением сотрудников, имеющих дело с подобными актами преступного поведения.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Антонян Ю. М. Захват заложников / Ю. М. Антонян, В. А. Верещагин, В. В. Смирнов. — Москва, 2001. — 92 с.
2. Андреев Н. В. Психологическое обеспечение переговорной деятельности сотрудников ОВД в экстремальных условиях. — Москва : Академия МВД России, 1997. — 160 с.
3. Андреев Н. В. Переговоры в «ситуации заложника»: характеристика мотивов, личности и групп преступников / Н. В. Андреев, И. Б. Свирская. — Москва : Академия МВД России, 1995. размер файла, 46.3 К https://otherreferats.allbest.ru/psychology/00567527_1.html
4. Андреева Г. М. Деловые переговоры. — Москва, 2006. — 136 с.
5. Баева О. А. Ораторское искусство и деловое общение. — Москва, 2005. — 328 с.
6. Буданов А. Б. Практические рекомендации по ведению переговоров с преступниками в ситуации захвата заложников (по материалам опыта правоохранительных органов США). — Москва : Академия МВД России, 1995. — 68 с.
7. Бутуханов А. В. Сравнительный менеджмент [Comparative Management]. URL:http://eos.ibi.spb.ru/umk/10_10/5/5_R0_T7.html#7_4 (дата обращения: 27.02.2024).
8. Букина Е. Я. Искусство делового общения: учебно-методическое пособие / Е. Я. Букина, А. В. Кирилова, Е. Л. Плавская. — Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2009. — 72 с.
9. Бунина В. Г. Кросс-культурный менеджмент и межкультурная коммуникация : учебное пособие. — Москва : ГУУ, 2008. — 128 с.
10. Вергилес Э. В. Ведение деловых переговоров. — Москва, 2003. — 26 с.
11. Галеева А. А. Китайская культура ведения бизнеса: особенности переговорного процесса // Культура в современном мире. 2013. № 1. С. 21–26.
12. Гриффин Р. Международный бизнес / Р. Гриффин, М. Пастей. — Санкт-Петербург : Питер, 2016. — 1087 с. URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/371385/reading> (дата обращения: 28.09.2025).

13. Гестеланд Р. Р. Кросс — культурное поведение в бизнесе. Маркетинговые исследования, ведение переговоров, поиски источников поставок и рынков сбыта, менеджмент в различных культурах / пер. с англ. Л. И. Байсара — Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. — 276 с.
14. Дусенко С. В. Профессиональная этика и этикет : учеб. пособие для студ. учреждений высш. проф. образования. — Москва : Изд. центр «Академия», 2011. — 224 с.
15. Деревицкий А. А. Переговоры особого назначения. — Санкт-Петербург, 2005. — 192 с.
16. Дробышев А. Т. Психологические особенности ведения переговоров сотрудниками органов внутренних дел с лицами, захватившими заложников : учеб. пособие / А. Т. Дробышев, В. Н. Кручинин, Д. И. Зубков. — Воронеж, 1997. — 35 с.
17. Емышева Е. М. Некоторые особенности ведения переговоров с представителями разных стран // Управление персоналом. 2000. № 2. С. 5–9.
18. Жариков Е. С. Психологические средства стрессоустойчивости. — Москва, 1990. — 34 с.
19. Информационный бюллетень. Вып. № 13. — Москва : ГУ-ИН МВД России, 1993. — 42 с.
20. Илларионов В. П. Переговоры с преступниками. — Москва, 1993, — 100 с.
21. Илларионов В. П. Заложники и «переговорщики» // Советская милиция. 1991. № 9. С. 48–51.
22. Игебаева Ф. А., Кильдиярова И. Д. Язык жестов в деловой коммуникации // Экономика и социум. 2015. № 6-3 (19). С. 65–67.
23. Игебаева Ф. А. Язык жестов в деловом общении // НоваИнфо.ру. 2016. Т. 1. № 42. С. 273–278.
24. Кузьмин Э. А. Дипломатическое и деловое общение: правила игры. — Москва, 2005. — 303 с.
25. Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. 2-е изд. — Москва : Изд-во «Дело» АНХ, 2001. — 448 с.

26. Медведев А. Г. Международный менеджмент: стратегические решения в многонациональных компаниях : учебник. — Санкт-Петербург : Изд-во Высшей школы менеджмента, 2014. — 494 с.
27. Морозова Г. В. Психологическое сопровождение организации и персонала. — Санкт-Петербург : Речь, 2006. — 394 с.
28. Мясоедов М. П. Основы кросскультурного менеджмента: как вести бизнес с представителями других стран и культур : учебное пособие. 2-е изд. — Москва : Изд-во «Дело» АНХ, 2008. — 256 с.
29. Журавлев И. А. Ответственность за захват заложника в зарубежном и российском уголовном законодательстве // Закон и право. 2002. № 2. С. 44–47.
30. Павловская А. В. Как иметь дело с русскими. Путеводитель по России для деловых людей. // Litresp.ru: б-ка электрон. лит. URL. <http://litresp.ru/chitat/ru/%D0%9F/pavlovskaya-annavalentinovna/kak-imetj-delo-s-russkimi-putevodi-telj-po-rossii-dlya-delovih-lyudej/6> (дата обращения: 26.06.2024).
31. Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура : учебное пособие. — Москва : Логос, 2008. — 224 с.
32. Пивоваров С. Э. Сравнительный менеджмент : учебник / С. Э. Пивоваров, И. Л. Максимцев. 2-е изд. — Санкт-Петербург : Питер, 2008. — 480 с.
33. Потемкина А.Р. Субъекты культуры и объекты в культуре // Аналитика культурологии : электронное научное издание. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/subekty-kultury-i-obekty-v-kulture> (дата обращения: 26.11.2023).
34. Русский стиль ведения переговоров: мифы и реальность. // Vuzlit.ru: сайт. URL. https://vuzlit.ru/1188012/russkiy_stil_vedeniya_peregovorov_mify_realnost (дата обращения: 27.02.2024).
35. Соловьев Э. Я. Искусство проведения переговоров. — Москва, 2006. — 260 с.
36. Свирская И. Б. Переговоры: психологическая характеристика и методы отбора инструкторов по переговорной деятельности / И. Б. Свирская, Н. Б. Андреев. — Москва : Академия МВД России, 1995. — 130 с.
37. Свободный Ф. К. Особенности ведения переговоров в ситуации захвата заложников : методические рекомендации для курсантов,

слушателей и практических работников органов внутренних дел и юстиции. — Барнаул : Барнаульский юрид. ин-т МВД России, 2004. — 29 с.

38. Садохин А. П. Введение в теорию межкультурной коммуникации. — Москва : КноРус, 2016. — 256 с.

39. Тарнас Р. История западного мышления / пер. с англ. Т. А. Азаркович. — Москва : КРОН-ПРЕСС, 1995. — 448 с.

40. Тромпенаарс Ф. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса / Ф. Тромпенаарс, Ч. Хампден-Тернер. — Минск : Попурри, 2004. — 528 с.

41. Управление органами внутренних дел в экстремальных условиях (зарубежный опыт). Реферативный сборник / сост. Н. А. Фомиченко; отв. за вып. В. Г. Волов. — Москва : Изд-во Акад. МВД России, 1994. — 80 с.

42. Фишер Р. Путь к согласию, или переговоры без поражений / Р. Фишер, У. Юри. — Москва : Наука, 1992. — 127 с.

43. Штыхно Д. А. Международный и кросс-культурный подходы в сравнительном менеджменте: опыт и проблемы образовательного процесса // Известия Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. 2011. № 3 (3). С. 80–88.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Пример карты вопросов с основными правилами и рекомендациями

Смысловые блоки	Примеры вопросов	Рекомендации
Вопросы для привлечения внимания	Хорошо ли вы доехали? Не устали ли в дороге? Хорошо ли вас разместили в гостинице? Вы впервые в нашем городе?	В некоторых культурах (Япония, Индия, Китай, арабские страны) принято тратить много времени на вводные вопросы
Вопросы для получения информации	Какова цена вопроса? Как можно решить вопрос о доставке товаров?	С помощью подобных вопросов нужно постараться получить необходимую информацию от партнеров по переговорам, чтобы можно было перейти к обсуждению проблем
Вопросы, заставляющие думать	Есть ли альтернативы? Что если рассмотреть вопрос с другой стороны?	Такие вопросы уместны во время дискуссии и могут подсказать партнерам по переговорам вполне определенные ответы. Поскольку эти вопросы помогают вести дискуссию в нужном направлении, их список должен быть особенно хорошо продуман
Вопросы, подводящие итоги	Все ли мы согласовали? Не пора ли подытожить самый главный вопрос? Можно ли приступить к составлению текста договора?	С подобными вопросами не стоит спешить, так как здесь важно выбрать подходящий момент. Если партнеры по переговорам устали, лучше произнести фразу: «Вы устали? Я полагаю лучше подвести итоги завтра»

Вопросы, которые не следует задавать (чтобы не ухудшать атмосферу переговоров)	Вы чем-то взволнованы? У вас что-то случилось?	Такого рода вопросы могут вызвать беспокойство, раздражение, неудобство у партнеров, так что во время переговоров их вообще лучше не использовать
--	---	---

Тренинг

Составьте карту вопросов для предстоящих переговоров, используя приведенные выше рекомендации и примеры, составьте свою карту вопросов по предложенной схеме.

Карта вопросов

1) Вопросы для привлечения внимания

1. _____
2. _____
3. _____

2) Вопросы для привлечения внимания

1. _____
2. _____
3. _____

3) Вопросы, заставляющие думать

1. _____
2. _____
3. _____

4) Вопросы, подводящие итоги

1. _____
2. _____
3. _____

5) Вопросы, которые не следует задавать (чтобы не ухудшать атмосферу переговоров)

1. _____
2. _____
3. _____

Тренинг

Интерпретация жестов и поз партнеров по переговорам

Закройте правый столбик таблицы и проверьте, правильно ли Вы интерпретируете состояние ваших партнеров по их жестам и позам.

Жесты и позы партнеров	Интерпретация состояния
Раскрытые руки лежат ладонями вверх	Искренность, откровенность
Расстегнут (или снимается) пиджак	Откровенность, дружеское расположение
Руки спрятаны за спину (или в карманы)	Ощущение вины или напряженное восприятие ситуации
Руки скрещены на груди	Защита, оборона
Сжаты кулаки (или сильно сжимает какой-нибудь предмет, так что побелели суставы)	Защита, оборона
Кисти расслаблены	Спокойствие
Голова слегка наклонена набок	Внимательное слушание
Ладонью подпирает подбородок, при этом указательный палец направлен вдоль щеки, остальные пальцы ниже рта	Критическая оценка
Почесывает подбородок (вдобавок нередко слегка прищуривает глаза)	Принятие решения
Ладонью захватывает подбородок	Принятие решения
Прикрывает рот рукой	Сомнение, неверие
Старается не встречаться глазами	Скрытность, утаивание позиции
Слегка коснулся носа, уха, века	Сомнение, неверие
Ноги и тело повернуты в сторону выхода	Желание уйти
Потирает шею сзади ладонью	Отрицание, выражение недовольства
Оттягивает воротник рубашки	Ложь
Потирает ладони	Положительные ожидания
Берет партнера за локоть	Выражение симпатии
Заводит руки за спину	Чувство превосходства

Тренинг**Используя приведенную ниже схему, составьте собственный индивидуальный план подготовки к переговорам**

Этап	Основные цели	Содержание этапа
1	Постановка задач, сбор информации	1. Осмысление своих потребностей, а не желаний. 2. Расстановка приоритетов. 3. Сбор информации. 4. Анализ идеального, минимального и реалистичного проекта договора
2	Анализ позиции противоположной стороны и составление психологического портрета партнеров	1. Какими полномочиями обладают партнеры при принятии решений и нужно ли им согласовывать решения с более высокими инстанциями? 2. Каковы основные приоритеты партнеров на предстоящих переговорах? Какой идеальный, минимальный и реалистичный проект договора их может устроить? 3. Насколько партнеры компетентны в проблеме, которую предстоит решить? 4. Есть ли в группе предполагаемых партнеров какие-либо разногласия? 5. Каковы особенности процесса принятия решений у партнеров?
3	Выбор стратегии и тактики, определение концепции переговоров	Концепция переговоров включает цели, выдвинутые предложения, официально заявленные позиции, стратегию и тактику предполагаемых действий, шкалу приоритетов участников переговоров и карту вопросов. Стратегия переговоров представляет собой разработанную генеральную линию проведения переговоров, направленную на достижение поставленных целей. Тактика переговоров — это конкретные приемы достижения определенных задач на каждом из этапов переговоров
4	Решение организационных вопросов	1. Переговоры о переговорах: где, когда, как проводить переговоры. 2. Формирование состава делегации
5	Психологическая самоподготовка	1. Обретение уверенности в себе, выбор линии поведения. 2. Создание мантры переговоров или разработка формул самовнушения

Добросовестная подача хода переговоров средствами массовой информации

Эффективный переговорщик для проведения информационной кампании привлекает PR-технологов, которые используют следующие имиджевые технологии:

Технология	Содержание технологии
Положительное мнение	Восприятие переговорщиков лидерами общественного мнения (политиками, общественными деятелями, ведущими журналистами, деятелями культуры и др.): важно заранее создать положительное мнение через систему различных каналов СМИ
Эффект ореола	Важен внешний облик лидера
Соответствие имиджа ожиданиям целевой аудитории	Соответствие имиджа переговорщика ожиданиям целевой аудитории: умение сочетать самые разные стереотипы поведения, чтобы в любой среде чувствовать себя свободно
Эффект снисходительности	Лидер демонстрирует снисходительное отношение к недостаткам других и получает обратную связь — в благодарность люди будут стараться видеть в нем скорее хорошее, чем плохое
Психологический настрой	Если видно, что лидер — человек преуспевающий, то к нему тянутся ещё больше; и наоборот, от того, кто носит на себе клеймо неудачника, все отворачиваются
Доминирующая потребность	Необходимо выяснить, какая потребность является основной движущей силой поведения общественности, после чего лидеру важно озвучить эту потребность и показать, что только он может её удовлетворить
Защитные механизмы	Нужно определить, кто является эталоном моральных качеств для целевой аудитории, и стать таким эталоном в её глазах
Упрощение	Чем больше общего с настроением аудитории будет при первой подаче материала о переговорах в СМИ, тем ярче будет выглядеть политический лидер, озвучивающий эти настроения в глазах общества
Создание резонанса	Средства масс-медиа манипулируют националистическими стереотипами и негативными установками для провоцирования восприятия темы переговоров в нужном русле. Для этого часто используется механизм создания образа врага, чтобы позитивные черты политика стали более выигрышными на таком фоне. В основе этого механизма лежит идея альтернативного образа: «враг» всегда не похож

Технология	Содержание технологии
	на нас; он другой национальности, вида, умственных способностей; кроме того, он агрессивен и ничего хорошего от него ждать не приходится; при этом акцентируются только отрицательные черты «врага», а сведения о положительных качествах утаиваются
Формирование стереотипов	СМИ стандартизируют сообщение и особым образом подводят информацию под стереотип или общее мнение. С помощью стереотипов легко манипулировать сознанием человека, поскольку стереотип тесно связан с жизнедеятельностью общества в целом и конкретных групп людей в частности
Мифотворчество	Мифы о лидерах через СМИ внедряются в сознание людей, влияют на чувства и поведение. Психологи полагают, что личностные характеристики лидера должны быть связаны с архетипами российской политической культуры ¹

Эффективный переговорщик опирается на «мягкие» манипулятивные технологии подачи информации в СМИ

Типы информационных технологий	Содержание технологий
Завышение информационного повода	Теме переговоров придается неоправданно высокий уровень сенсационности
Сладкий контекст	Публикуется серия репортажей, напрямую не связанных с фактом предстоящих выборов, но с разных сторон подающих будущую тему переговоров как общественно актуальную
Глас народа	Действует принцип «глас народа — глас Божий»
Закладывание «шашек»	Проводятся публикации на смежные темы, которые затрагивают отдельные аспекты предстоящих дискуссий на переговорах в нужном ракурсе, чтобы позже они детонировали вместе с темой переговоров

¹ Ромашкина Р. Ф. Формирование и функционирование имиджа политического лидера : автореф. дис. ...канд. псих. наук. — М., 2001, С. 13.

Типы информационных технологий	Содержание технологий
Анимация (оживление)	Попытка взглянуть на участников предстоящих переговоров как на яркие личности, подчеркнув их человеческие черты
Канонизация фокус — группы	Освещение в медиа мнений участников специально созданной группы респондентов
Кластеризация (членение)	Дробление темы переговоров на яркие значимые фрагменты, которые можно обсуждать отдельно, каждый раз обращаясь к новому слою обществ
Канонизация соцопроса	Ссылка на социологический опрос, проведенный в нужном ключе
Фальшивая утечка	Ссылка на так называемые хорошо информлируемые анонимные источники
Пластиковый эксперт (говорящая голова)	Публикация авторитетного мнения влиятельного политика
Наш человек в толпе	Интервью со «случайным» прохожим на улице
Искусственный спутник	Любая знаменитость в фокусе обсуждаемых на переговорах тем

Созданный PR-специалистами имидж лидера-переговорщика должен обладать способностью меняться, если этого потребует сложившаяся ситуация. В таком случае важно иметь доступ к СМИ. Другими словами, имидж можно направленно формировать и уточнять с помощью модификации поступков и заявлений лидера переговорщика во время переговоров.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА В СЛУЧАЕ ЗАХВАТА ЗАЛОЖНИКОВ

Нормативное регулирование переговорного процесса ПЕРЕГОВОРЫ — ЭТО:

— сложный процесс взаимодействия, состоящий из умений находить взаимоприемлемые решения с другими людьми путем обмена информацией;

— основной способ разрешения или урегулирования конфликтов и решения проблем межличностного, межнационального, международного характера;

— диалог сторон в целях достижения соглашения, взаимное общение с целью достижения совместного решения;

— метод разрешения (урегулирования) конфликтных интересов путем нахождения компромиссов, которые для обеих сторон не являются полностью неприемлемыми.

Переговоры с преступником(ми) — основанный на законе и нормах нравственности один из ненасильственных способов борьбы с преступностью, представляющий собой в ряде криминальных ситуаций диалог с преступниками (преступными группами, организациями, сообществами). Переговоры ведутся в целях склонения преступников путем психологического воздействия к соглашению об отказе от дальнейшей преступной деятельности, активному содействию в раскрытии и расследовании преступлений, розыску и задержанию преступников, устранению причиненного вреда, получению оперативной и криминалистически значимой информации.

КРИТЕРИИ УСПЕШНОСТИ ПРОВОДИМЫХ ПЕРЕГОВОРОВ СОТРУДНИКАМИ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

Переговоры с преступником(ами) оцениваться положительно если:

— Категоричность и резкость выдвигаемых требований снижается.

— Количество угроз, агрессивных действий по отношению к заложникам, переговорщикам, уменьшается.

— Продолжительность контактов увеличивается, а в разговоре со стороны преступника появляются личные темы.

- С момента начала ведения переговоров не происходит насилия или убийства заложников, переговорщиков, сотрудников правоохранительных органов, случайных граждан.
- Освобождаются заложники.
- Преступник(и) отказывается от реализации своих замыслов.

ПРАВОВЫЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

В современных условиях сотрудникам правоохранительных органов нередко приходится вести переговоры с преступниками. Переговоры с преступниками и их психологическое обеспечение основываются на ряде нормативно-правовых источников как на уровне федеральных законов, так и подзаконных актов. В федеральном законе от 06.03.2006 г. № 35-ФЗ «О противодействии терроризму» содержится специальная норма, регламентирующая особенности ведения переговоров с террористами (ст. 14). Переговоры с преступниками как правовое явление базируются на требованиях Конституции РФ (ст. 2), уголовно-правовых институтах крайней необходимости (ст. 39 УК РФ), добровольного отказа от преступления (ст. 31 УК РФ), обстоятельств, смягчающих наказание (ст. 61 УК РФ, п. «и»), освобождения от уголовной ответственности лиц при условиях, перечисленных в примечаниях к ст. 126, 205, 206 УК РФ (похищение человека, терроризм, захват заложников) мерах, необходимых для предупреждения и пресечения преступлений (ст. 118 УПК РФ). Закон предлагает перечень конкретных ситуаций криминального характера, в которых ведутся переговоры. В федеральном законе от 28.12.2010 г. № 390-ФЗ «О безопасности» даются понятия «террористическая акция» и «преступление террористического характера» (к преступлениям террористического характера могут быть отнесены и другие преступления, предусмотренные УК РФ, если они совершены в террористических целях).

На практике переговоры с преступниками нередко ведутся в ряде ситуаций, связанных с задержанием преступников, в том числе вооруженных, в случаях действий, дезорганизующих нормальную деятельность учреждений, обеспечивающих изоляцию от общества (ст. 321 УК РФ), при массовых беспорядках и др. К компетенции правоохранительных органов отнесена борьба с терроризмом посредством предупреждения, выявления и пресечения преступлений террористического характера.

Отечественный и зарубежный опыт свидетельствует о том, что пресечение и предупреждение террористических акций, в том числе захвата заложников, проводится, как правило, путем проведения специальных контртеррористических операций, в ходе которых в необходимых случаях ведутся переговоры. Переговоры с преступниками одновременно являются средством получения оперативно-розыскной и криминалистически значимой информации.

Диалоговое общение с преступниками, личность которых неизвестна, позволяет получить данные, необходимые для их идентификации и раскрытия преступления. Рекомендации оперативно-розыскной психологии дают возможность разобраться с ролью каждого участника террористической акции, собрать комплекс сведений, относящихся к предмету доказывания по уголовному делу.

Материалы аудио- и видеофиксации переговоров с преступниками в дальнейшем становятся судебными доказательствами, по которым проводятся криминалистические и иные экспертизы. Обеспечение личной безопасности переговорщиков — важнейшая задача осуществляющих руководство переговорной деятельностью в экстремальных условиях совершения террористической акции.

Бытующие на Западе рекомендации по предпочтительности ведения переговоров «лицом к лицу» зачастую неприменимы в нашей стране из-за непредсказуемости поведения террористов. В этих случаях использование возможностей средств связи позволяет дистанцировать группу ведения переговоров и террористов. Не допускается распространение информации о лицах, принимающих участие в ведении переговоров с преступниками.

Ведение переговоров с преступниками — тяжелый напряженный труд. Международная практика выявила особый стресс — «стресс переговорщика» (Hostage Negotiator Stress), который вызывается нервным переутомлением. В этой связи необходима реализация мероприятий по психологической поддержке переговорщиков, восстановлению их психического и физического здоровья.

Переговорщики, как лица, участвующие в борьбе с терроризмом, подлежат правовой и социальной защите. Особенность психологического обеспечения переговоров с преступниками в экстремальных условиях состоит в том, что лица, ведущие такие переговоры, задействуются в составе групп ведения переговоров (ГВП).

В федеральном законе «О противодействии терроризму» подчеркнуто, что к ведению переговоров с террористами допускаются

только лица, специально уполномоченные на то руководителем оперативного штаба по управлению контртеррористической операцией (ст. 14, п. 1)¹. Последние состоят из руководителя переговорщиков (их число определяется в зависимости от особенностей криминальной ситуации), консультанта-психолога, оперативных работников, обеспечивающих взаимодействие группы с другими подразделениями, задействованными в операции, переводчиков.

ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ НАЗНАЧЕНИЕ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ГРУПП ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

Успех операций по освобождению заложников и аресту преступников достигается, как правило, объединенными усилиями ряда подразделений правоохранительных органов.

Условия, необходимые для проведения переговоров с террористами:

- определение типа преступника;
- определение типа оперативной ситуации;
- решение вопроса по выбору тактики ведения переговоров;
- выяснение имеющихся сил и средств контроля;
- организация пункта дислокации группы ведения переговоров и обеспечение связи.

Для работы группы ведения переговоров (ГВП) органов внутренних дел необходимо:

- определить оптимальное место расположения, учесть возможности визуального наблюдения места захвата заложников (дислокации террористов);
- обеспечить группу основными и резервными средствами связи для контакта с представителями оперативного штаба и преступниками.

Переговоры должны проводиться рядом с преступником, но на достаточно безопасном расстоянии, чтобы переговорщик сам не стал заложником. Где и как должен располагаться переговорщик, должно отражать озабоченность о его личной безопасности и важность установленных отношений с преступником.

¹ Федеральный закон от 06.03.2006 № 35-ФЗ (ред. от 28.02.2025) «О противодействии терроризму». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58840/5c221ddd782ef12b8d4bc4fd0e409ca29edf8190/ (дата обращения: 08.04.2025).

В состав функциональной ГВП на районном уровне входят: руководитель группы ведения переговоров, переговорщик и психолог. Переговорщик осуществляет все контакты с преступником, захватившим заложников.

Психолог ведет журнал учета всех контактов, угроз преступников или соглашений с ним. Записывает все устные контакты с преступниками, дискуссии и решения, сделанные группой переговоров.

Руководитель ГВП организует работу группы, направляет и контролирует ее деятельность, он передает вышестоящему руководству необходимую информацию о ходе переговоров и информирует группу ведения переговоров о решениях руководителя.

Основные задачи ГВП на районном уровне на данном этапе:

- установление первичного контакта с террористами;
- сбор оперативной информации;
- выяснение требований преступников;
- затягивание времени до прибытия основных сил и средств.

На данном этапе переговоров необходимо избегать демонстрации силы. Сотрудников органов внутренних дел в форме, полицейские машины, оружие и т. п. лучше удалить из поля зрения преступника.

Переговорщик устанавливает контакт, пытается уточнить фамилию, имя преступника. Переговорщик представляется, выделяя, что он уполномочен вести переговоры. Пытается обеспечить безопасность заложников, уточняя требования террористов. Уточняет количество захваченных заложников, их состояние (в приложении 5.1 и 5.2 представлена рекомендуемая форма обращения к преступнику (преступной группе)).

Переговоры могут вестись по телефону, через мегафон, при помощи портативного радиопередатчика или в письменном виде. Рекомендуется использовать мегафон только в качестве привлечения внимания террористов к переговорщику. Использование мегафона неудобно, так как преступнику слышно плохо, а неоднократные просьбы повторить ответ могут заставить его замолчать совсем или вызвать неожиданные действия с его стороны. Переговоры по телефону могут быстро становятся известны СМИ. Переписка приемлема, когда нет возможности воспользоваться другими средствами. Но самый лучший способ, гарантирующий безопасность и установление наиболее тесного контакта с преступником — это радиосвязь.

В ходе переговоров сотрудникам ОВД необходимо быть готовыми к любым неожиданным действиям преступников. Лица, ведущие пере-

говоры, не должны быть посвящены в планы дальнейших действий в рамках операций, чтобы случайно не выдать их преступнику.

Необходимо отметить, что наиболее сложным является первоначальный период переговоров. Он характеризуется внезапностью действий преступников, их стремлением подавить волю представителей правоохранительных органов, навязать удобные для себя формы диалога. В ход идут разного рода оскорбления, угрозы, шантаж, ультиматумы.

Функциональная ГВП выдвигается на место происшествия в составе передовой группы основных сил и средств, задействованных в спецоперации, чтобы максимально быстро включиться в процесс ведения переговоров. К моменту прибытия руководитель группы ведения переговоров должен быть максимально информирован о складывающейся обстановке и этапе ведения переговоров со стороны оперативного штаба, чтобы не прерывать установившийся порядок контактов переговорщиков с преступниками. При необходимости по требованию руководителя группы запрашиваются дополнительные сведения, необходимые для поддержания и благополучного исхода переговоров.

Группа может также воздействовать на преступников способом разъяснения уголовно-правовых последствий захвата и удержания заложников. В задачи основной группы входит оценка информации о личности, планах, намерениях и поведении преступников, прогноз их наиболее вероятных действий; состоянии заложников и поддержание их психологической устойчивости; тактико-психологическое воздействие на волю и сознание преступников в целях склонения их к добровольному отказу от противоправных действий путем организации переговоров с террористами представителей правоохранительных органов, органов власти и управления, иных значимых для преступников лиц и т. д.; активное участие в оперативной игре с преступниками в целях создания благоприятных условий группе захвата для задержания или нейтрализации преступников.

При необходимости по требованию руководителя группы запрашиваются дополнительные сведения, необходимые для поддержания и благополучного исхода переговоров. Группа может также воздействовать на преступников способом разъяснения уголовно-правовых последствий захвата и удержания заложников.

В состав основной группы ведения переговоров входят:

первый переговорщик — осуществляет вербальный контакты с преступником, захватившим заложников;

второй переговорщик — осуществляет передачу, а также ведет журнал учета всех контактов, угроз преступников или соглашений с ним. Записывает все устные контакты с преступниками, дискуссии и решения, сделанные группой переговоров, а также передает переговорщику всю новую информацию.

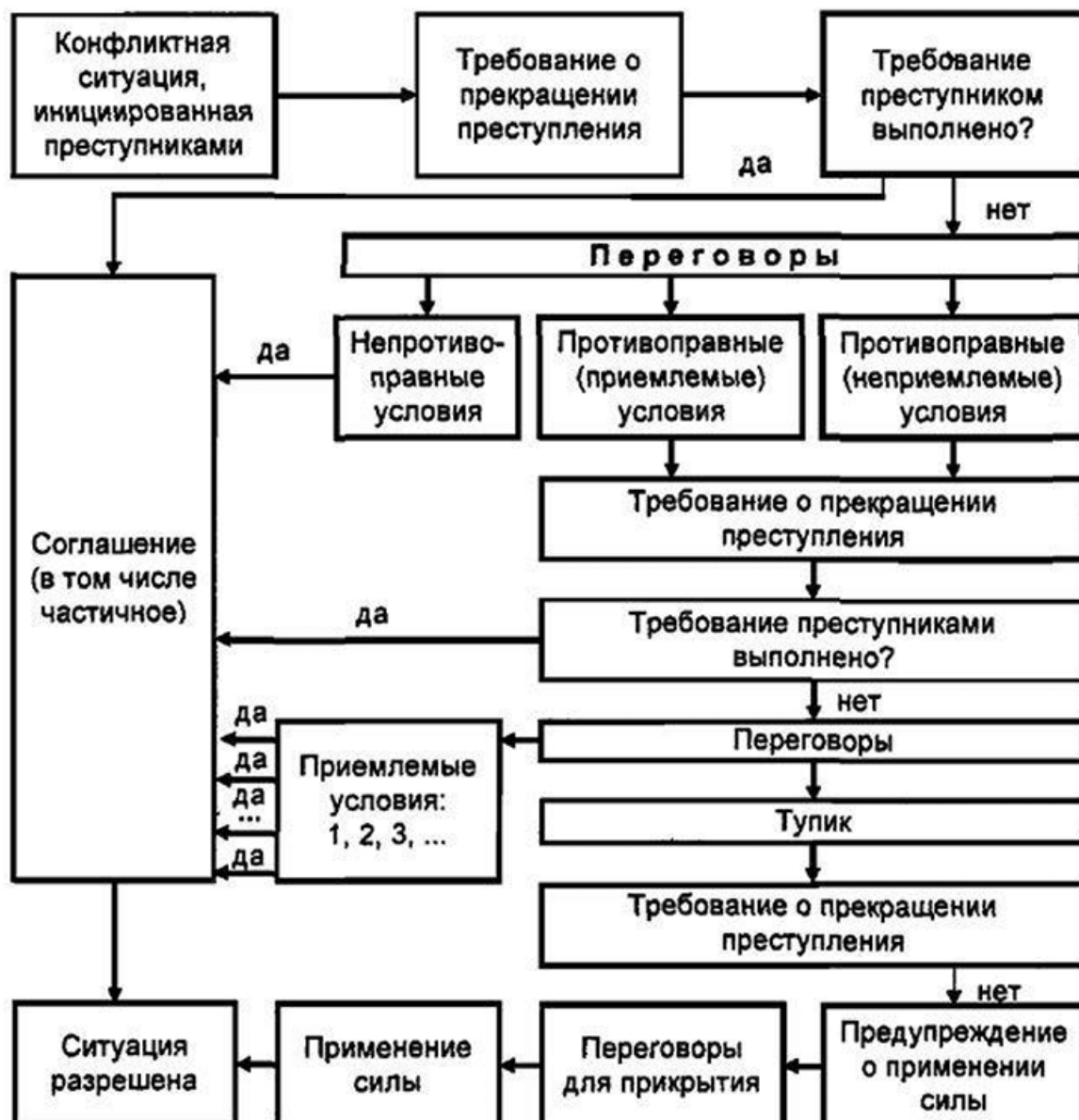
Консультант-психиатр анализирует, устанавливает возможные отклонения психического состояния преступников. Консультант-психолог анализирует психологическое состояние преступников и переговорщика. Он не включается непосредственно в переговоры, чтоб сохранить объективность и рекомендует использование определенных тактических приемов.

Руководитель ГВП организует работу группы, направляет и контролирует деятельность, осуществляет постоянный доклад руководителю оперативного штаба (ОШ), передает необходимую информацию о ходе переговоров и информирует группу ведения переговоров о решениях руководителя.

Особое значение придается выбору переговорщика для непосредственного контакта. Считается, что им, как правило, является официальное лицо, имеющее опыт общения с преступниками, необходимые для ведения переговоров профессионально важные качества и подготовку. Зачастую это оперуполномоченные. Важность получения и оценки оперативной информации для выработки стратегии ведения переговоров с террористами:



ОСНОВНАЯ СХЕМА ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ С ПРЕСТУПНИКОМ



Запрещено! Вступать в торг по поводу передачи средств поражения, наркотиков, психотропных веществ и алкоголя. Суть торга — на все требования преступников выдвигать ответные требования или условия от гарантии безопасности заложников до их освобождения. Жизнь и здоровье заложников является основным условием ведения переговоров.

Запрещено! Производить обмен заложников на кого-либо из представителей власти и правоохранительных органов.

В ходе переговоров необходимо соблюдать следующие основные правила:

1. Не предлагать обмен сотрудника органов внутренних дел на заложника.
2. Исключить передачу преступнику наркотиков или оружия.
3. Не вести переговоры с преступником, находясь на близком расстоянии от него.
4. Не поручать их постороннему лицу.
5. Контролировать ситуацию и не допускать ее развития в нежелательном для сотрудников органов внутренних дел направлении.

**Результаты переговоров во многом зависят
от выбранной стратегии.**

Придерживайтесь главной заповеди переговорщика — НИ В КОЕМ СЛУЧАЕ НЕ ГОВОРите ЛИЦУ, ЗАХВАТИВШЕМО ЗАЛОЖНИКОВ, «НЕТ», так как это может спровоцировать у него немотивированную вспышку агрессии, что может негативным образом отразиться на заложниках.

В затруднительных случаях лучше использовать следующие фразы: «мне необходимо посоветоваться», «это займет определенное время» и т. п. При личном (визуальном) ведении переговоров необходимо рекомендовать его участнику со стороны правоохранительных органов следующие правила:

1. Добиться, чтобы преступник дал слово не причинять вреда переговорщику (что отнюдь не исключает вероятность нападения на него).
2. Не вести переговоров под прицелом оружия.
3. Переходить к личным (визуальным) переговорам следует лишь спустя определенное время, когда установились отношения доверия.
4. Не вести переговоров лицом к лицу одновременно с несколькими преступниками.
5. Во время переговоров не поворачиваться к преступнику спиной; смотреть ему прямо в глаза, а на случай резкого изменения ситуации или конфликта предусмотреть возможность бегства.
6. Перед началом переговоров оценить «периметр безопасности» для себя и преступника (с его точки зрения), не пересекать его, чтобы не рисковать самому и не доставлять лишнего беспокойства преступнику.

Руководитель ГВП должен иметь постоянную возможность слушать ход переговоров, а также доводить отдельные его этапы до членов оперативного штаба с помощью средств звукоусиления либо магнитофонной записи через имеющиеся линии связи (в том числе при опущенных трубках).

Ведущий переговоры не должен слышать, о чем говорят преступники при опущенной трубке. Руководитель группы переговорщиков, а также иные члены этой группы должны постоянно иметь возможность слушать всё, о чем говорят между собой преступники, даже после того, как они опустили трубку.

По возможности, следует вести и видеозапись переговоров и действий преступников, что может стать в дальнейшем важным в определении степени участия каждого из террористов в противоправных действиях (например, требования кого-либо из них прекратить переговоры или расправиться с заложниками и т. д.).

Руководитель операции должен постоянно извещать о своих намерениях руководителя группы переговорщиков. Если какая-либо акция силового характера начнется без ведома последнего, окажутся под угрозой переговорщики, поскольку будет трудно дать удовлетворительное объяснение происходящего преступникам. Если переговоры зашли в тупик, и планируется проведение силовой операции, переговорщик может помочь уточнить местопребывания хотя бы части преступников, и этим отвлечь часть из них от начала операции.

ОСНОВНЫЕ ТАКТИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ С ПРЕСТУПНИКАМИ, ЗАХВАТИВШИМИ ЗАЛОЖНИКОВ

ТАКТИКА — это способ достижения стратегии (цели). Тактика определяется и зависит от стратегии. Тактические приемы стратегии торга чрезвычайно разнообразны и имеют различные варианты. Первичная оценка зависит от профессии, пола, возраста, национальности, социального положения, культурного уровня, характера, привычек и всех прочих индивидуальных особенностей человека, кроме того от его настроения, места действия, окружающей обстановки и иных в различной степени влияющих факторов.

ПОМНИТЕ! Собеседник, который смотрит в глаза, воспринимается положительно, однако пристальный или неуместный взгляд в глаза создает неблагоприятное впечатление, так как воспринимается как признак враждебности.

Люди, отклоняющие при разговоре корпус назад, вызывают раздражение, так как воспринимается собеседником как отстраненным, не заинтересованным в решении конкретной ситуации.

Скрещенные руки на груди демонстрируют неуверенность собеседника и разрушают возможность установления контакта.

Выраженные крайности в одежде, так и неопрятность порождают отрицательное впечатление, особенно бросаются в глаза стоптанная или грязная обувь и помятые брюки. По «одежке» не просто встречают, а определяют статус человека, отношения к собеседнику и самой ситуации, но и доверяют.

Основополагающее впечатление о переговорщике складывается по его первым произнесенным словам. Основными тактическими приемами ведения переговоров с преступником, захватившим заложников, являются:

Тактика «давления». Разновидностями применения данного тактического приема могут быть: угрозы; ложные угрозы (блеф); ультиматум («берите ручку и пишите», «или соглашайтесь или мы уходим»).

Тактика «завышения первоначальных требований». Смысл ее заключается в том, что участники переговоров запрашивают больше, чем реально надеются получить. Суть ее хорошо иллюстрирует поговорка — «проси верблюда, дадут барана».

Тактика «дисквалификации». Суть ее заключается в том, что вместо обоснования истинности или ложности выдвигаемого стороной аргумента другой участник пытается давать оценку достоинств или недостатков партнера по переговорам (переход на личности).

Тактика «расстановки ложных акцентов в собственной позиции». Суть данного тактического приема заключается в том, чтобы продемонстрировать партнеру по переговорам крайнюю заинтересованность в решении вопроса, который для вас является второстепенным. В ходе дальнейших переговоров требования по данному вопросу снимаются, но снятие требований подается как уступка, взамен которого требуют уступку по другому вопросу.

Тактика «выдвижения требований в последнюю минуту». Суть данного приема заключается в следующем: в момент, когда переговоры близки к завершению и остается подписать соглашения, выдвигаются новые требования.

Тактика «растущих требований». Сущность ее понятна из названия — повышение требований с каждой последующей уступкой.

Тактика «пакета» (пакетирования, увязки). Сущность — несколько вопросов повестки дня увязываются и предлагаются к рассмотрению в виде «пакета» («продажа в нагрузку»). В результате предлагается обсуждать не отдельные предложения, а их комплекс. Сторона, предлагающая «пакет», рассчитывает, что другая сторона,

будучи заинтересована в нескольких предложениях из «пакета», примет и остальные. В случае отказа есть возможность реализовать пропагандистскую функцию, выдвинув обвинения в нежелании партнера по переговорам вести конструктивный диалог.

Тактика «салями». Название данный тактический прием получил по аналогии с известным сортом колбасы, которую принято нарезать очень тонкими слоями. Сущность применения этого приема — предоставление партнеру по переговорам информации очень небольшими порциями. То же в отношении уступок — очень маленькими шагами. Цель применения этой тактики — надежда на то, что партнер сдастся первым.

Тактика «двойного толкования». Сущность — в соглашении по итогам переговоров сознательно закладывается двойной смысл, не замеченный партнером. При этом договоренность вроде бы не нарушается, однако выгодна она лишь одной стороне.

Тактика «ухода» (выжидания, отсрочки, молчания). Цель применения данного тактического приема — вынудить партнера первым давать информацию, не принимать, ни аргументов, ни альтернатив другой стороны, откладывать собственные аргументы и решения на более поздний срок. Разновидностями его применения могут быть:

ссылка на третью сторону как обоснование отказа двигаться вперед;

игнорирование вопросов и предложений; ответ не по существу обсуждаемых проблем; уход с переговоров.

Тактика «милого друга». Сущность — точно сформулировать свое пожелание; попросить противника не отвечать сразу же.

Тактика «загадки». Сущность — отправлять другой стороне противоречащие друг другу послания (мы готовы вас выслушать... мы не можем согласиться с тем, чтобы вы возвращались к этому вопросу).

ОСОБЕННОСТИ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА ПОСРЕДСТВОМ РАЦИИ (ТЕЛЕФОНА)

Перед началом проведения переговоров, во-первых, следует отрегулировать громкость звонка (радиостанции), чтобы он был слышен, но не заставлял вздрагивать, и, во-вторых, лучше сразу снимать трубку, как только услышите звонок.

К первому вступлению в контакт с преступником посредством радиостанции или телефона следует готовиться. Обязательно под рукой должны быть авторучка, бумага, документы и данные, на которые, возможно, придется ссылаться. Рекомендуются записать вопросы, которые Вы хотите решить, или сведения, которые Вы хотите получить. Записанные вопросы помогут вернуться к нужной теме, если разговор уйдет в сторону, а также не упустить чего-то важного, чтобы потом не пришлось еще раз обращаться по этому вопросу.

Сам разговор необходимо начать с представления. Первые фразы по радиостанции или телефону служат средством представления сторон друг другу, от них во многом зависит дальнейший разговор, поэтому, даже не зная, кто звонит, отвечать желательно доброжелательным тоном.

Инициатор разговора, услышав ответ, должен поздороваться и сразу представиться, то есть назвать свою фамилию, имя и отчество, а также должность. Следует учитывать, что при разговоре по рации (телефону) Вы лишаетесь одного из важнейших средств передачи информации — мимики и жестов, зато обостряются все недостатки вербальной речи, усиливается значение тона, тембра голоса, интонации. Обращайте внимание не только на то, что говорит собеседник, но и на то, как он это говорит, чтобы понять, в каком психологическом состоянии он находится, что ему мешает в разговоре, чтобы не совершить ошибки.

По рации (телефону) рекомендуется говорить отчетливо, не торопясь и негромко. Акустической особенностью разговора по радиостанции является эффект зеркальности: если на одном конце провода говорят тихо, то и отвечать будут тоже вполголоса, а если громко, то ответ будет дан повышенным голосом, поскольку у разговаривающих создается впечатление, что их плохо слышат.

Старайтесь особенно отчетливо произносить числа, имена собственные, согласные буквы. Это связано с тем, что слова с одинаковыми гласными и окончаниями могут по радиостанции (телефону) звучать одинаково. Трудные для восприятия слова, особенно имена и фамилии, следует произносить по слогам или даже по буквам, используя для этого простые слова: чаще всего для этих целей используют общеизвестные имена.

В конце разговора рекомендуется поблагодарить собеседника за информацию, за готовность к продолжению сотрудничества и по-

прощаться. При всех трудностях разговора и возможном неприятном его содержании и дискуссионном характере разговор должен быть закончен на оптимистической ноте и в доброжелательном тоне, что оставляет возможность продолжения контакта.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ С ПРЕСТУПНИКОМ В «СИТУАЦИИ ЗАХВАТА ЗАЛОЖНИКА»

Прежде всего необходимо помнить, что преступник может занимать различные позиции по отношению к самой возможности ведения переговоров:

— Преступник согласен на ведение переговоров без предварительных условий.

— Преступник не открыт к переговорам, отказывается от них.

— Преступник согласен на ведение переговоров только в том случае, если будут присутствовать лица, от которых зависит исполнение его требований.

— Преступник согласен на ведение переговоров в ограниченное время.

— Преступник демонстрирует угрозу особыми последствиями, если не все требования будут выполнены в определенный срок.

Важным при ведении переговоров в «ситуации захвата заложника» является убеждение преступника пойти на уступки. Поэтому необходимо знать **основные психологические приемы**, применяемые для его убеждения:

1. Согласитесь частично с точкой зрения преступника. Начните свои попытки убедить соглашением с некоторыми точками зрения преступника. Презентация в самом начале переговоров точек зрения, которых, как Вы считаете, придерживается преступник, предоставит Вам шанс уменьшить его сопротивление Вашим последним аргументам.

2. Начинайте с малого (простого). Постарайтесь создать обстановку успеха переговоров, решая более легкие и незначительные вопросы в первую очередь. Начиная с более легких для переговоров вопросов, таких как выбор каналов связи, продукты питания и лекарства, Вы повышаете возможность выяснить точку зрения преступника на центральные (главные) проблемы, включая освобождение заложника. В некоторых ситуациях с заложником одну большую проблему

(один большой вопрос) целесообразно разделить на несколько небольших, с которыми проще работать.

3. Формулировка заключений. Не давайте преступнику возможность почувствовать Вашу надежду на то, что он коренным образом изменит свое решение. Точно и специфично излагайте, к каким выводам и заключениям ведут факты, которые имеют место в конкретной ситуации.

4. Помогайте преступнику быть внимательным слушателем. Побуждайте его активно представлять воображаемую или условную ситуацию, в которой Вы стараетесь его убедить. Задавайте ему вопросы типа: «как бы было, если ...» и подобные. Пассивное выслушивание не способствует изменению мышления, активизация процесса повышает шансы убедить противника.

5. Представляйте обе стороны вопроса (свою и его). Проявление понимания стороны преступника в деле поможет убедить его в том, что его принимают серьезно, что Вы рассматриваете его аргумент, как имеющий объективные основания, и это даст возможность попытаться опровергнуть его в сравнении с Вашими собственными взглядами. Предваряя аргументы преступника таким образом, Вы увеличиваете силу убеждения.

6. Считайтесь с мотивацией преступника. Убеждая преступника, учитывайте его нужды и цели. Взывайте к чувству гордости, любви к близким, общественному положению, политическим взглядам, ко всему, что Вам удалось узнать или, Вы предполагаете, имеет место.

7. Выступайте против себя. Выступите против некоторых сторон своей собственной позиции. Это увеличит веру преступника в Вас, если Вы выступите против незначительного аспекта вашей позиции, произведете впечатление открытости и справедливости, возложите на него груз согласиться на уступку пункта своих требований.

8. Указание на сходство. Укажите преступнику на какие-либо сходства между Вами и им. Люди легче поддаются убеждению, если чувствуют сходство между собой и убеждающим человеком. Поэтому ведущему переговоры нужно дать преступнику ясно почувствовать сходство с ним в происхождении, этнической группе, расе или др. в ясно выраженных характеристиках.

9. Предлагайте замедленное согласие. Предлагайте замедленное согласие, особенно в случае, когда Вы предсказываете преступнику, что будет трудно сдаться (уступить или согласиться). Продол-

жайте убеждать его так, чтобы он не принимал немедленных решений, обдумал сначала и, может быть, принял Ваш взгляд на следующий пункт. Побочная польза от замедленного согласия в том, что оно дает время для проведения переговоров.

10. Сводите к минимуму контраргументы. Включайте в свои доводы, ослабленные версии аргументов, на которые преступник возможно ответит. Это — его ответ, и таким образом можно увеличить шансы, что преступник примет Вашу позицию.

11. Старайтесь убеждать постепенно. Старайтесь изменить образ мышления и поведение преступника очень медленно, шаг за шагом. Когда вы стараетесь переубедить преступника сразу, то можете получить эффект бумеранга. Вместо того чтобы согласиться с Вами, его сопротивление может возрасти. Вы, вполне вероятно, будете более эффективным посредником, если будете добиваться изменений в образе мышления преступника постепенно.

12. Вводите темы для переговоров. Вводите темы для переговоров сами с тем, чтобы можно было уступить их позднее, как способ поощрения согласий со стороны преступника.

13. Вознаграждайте уступки преступника. Вознаграждайте преступника за любые высказывания и шаги, предпринимаемые им для успешного решения положения заложника.

14. Использование фактических свидетельств. Пользуйтесь ясными, недвусмысленными фактическими свидетельствами, чтобы поддержать свою позицию. По пунктам, по которым Вы совсем не можете пойти на компромисс, постарайтесь предоставить преступнику ясные, недвусмысленные доказательства в поддержку своей позиции, твердости. Чем более убедительные доказательства Вы представите, тем больше вероятность доказать преступнику, что Ваша позиция не изменится.

15. Избегайте зрителей (публики, слушателей). Избегайте ведения переговоров в присутствии других. Ваши попытки вести переговоры будут менее осложнены и, вероятно, более успешны, если не будет других присутствующих. Неожиданные давление или прерывание, сверхреакция, повышенная иррациональность, насилие — возможность всего этого увеличивается, если кто-то еще может слушать (вмешиваться) в ваши переговоры.

16. Избегайте вызова. Не бросайте вызова преступнику и не побуждайте его к действию. Оставьте преступнику возможность ма-

неврировать. Если он чувствует, что его «прижали к стене» или «загнали в угол», это будет хорошим предлогом проявить агрессию. Воспользуйтесь созданием обстановки, решающей проблемные ситуации, которую мы описали. Не угрожайте преступнику, не обвиняйте его в обмане и других грехах, что поставит преступника в положение необходимости «спасти свое лицо» экстремальными действиями (буйным поведением). Если Вы так сделаете, то выиграете спорный вопрос, но потеряете своих заложников.

17. Сократите нелогичность преступника. Постарайтесь снизить уровень нелогичности (иррациональности) преступника. Преступник часто нервничает, он напуган, рассержен и эмоционально неустойчив. Все это оборачивается нелогичным образом мышления, которое осложняет попытки вести переговоры и вряд ли приведет к успеху. Любые шаги, предпринятые Вами для снижения нелогичности мышления преступника, облегчат ведение переговоров, увеличат их продуктивность и сделают успешный выход более вероятным.

18. Требования, которые идут на пользу сотрудникам ОВД. Соглашайтесь с явной демонстрацией нежелания на требования, которые фактически идут Вам на пользу. Могут быть такие требования преступника, которые фактически, стратегически или практически идут на пользу полиции, а не преступнику. Чтобы получить эти «пункты» для обмена на последующие выгоды в пользу сотрудников, посредник должен согласиться на них с явно выраженным нежеланием (очень неохотно).

19. Требования в пользу преступника. По возможности задерживайте (притормаживайте) принятие требований в пользу преступника. Не укрепляйте позицию преступника в переговорах. Если согласие на одно из таких требований имело бы такой эффект, как например затруднение доступа к заложникам, оптимальная реакция посредника может быть такой — остановить, задержать, отклонить. Он должен прибегнуть к смягчающей ситуацию атмосфере на переговорах, ясно показывая свою готовность изучить решения, альтернативные высказанным требованиям. Стараясь избежать гнева или непостоянства преступника, посредник не должен уступать, если возможно, требованиям преступника, ухудшающим ситуацию.

20. Предложения. Выдвигайте только те предложения, которые, Вы чувствуете, ясно необходимы, так как любые предложения могут ускорить фактор времени не в Вашу пользу.

21. Поддерживайте надежды преступника. Поддерживайте надежду преступника на освобождение. Постоянно нужно помнить о возможности ошибок в процессе переговоров, способствующих поступкам отчаяния. Такие ошибки включают любые заявления, которые ведут преступника к ощущению, что ему нечего терять, если он убьет заложников. Решая общую проблему, нужно заставить преступника верить, что он получит в результате то, что задумал, когда захватывал заложников. Кроме того, по возможности, поддерживайте его надежды на побег, освобождение до тех пор, пока все заложники не освобождены.

22. Будьте готовы к возможности позволить преступнику уйти в обмен на жизнь заложников. Вашей главной задачей в ситуации с заложниками является безопасное их освобождение. Если это может обсуждаться вместе с вопросом сдачи преступника, это хорошо. Если заложников освободят за преступника — это лучшее, что может быть достигнуто, такое решение должно быть принято. Возможность захвата преступника позже велика. В переговорах такой обмен, однако, приемлем только если более желаемые выходы (решения) не достигнуты.

Ошибки переговорщика в «ситуации захвата заложника»:

Нельзя торопить захватившего заложников.

Нельзя поддаваться его эмоциям. Первоочередная задача эффективных переговоров — это нейтрализация негативных состояний психики преступника. Необходимо ссылаться на сложность процессов согласования и выполнения выставленных требований. Нужно напомнить, что спешка усложняет процесс удовлетворения желаний захватчика. Торопливость возбуждает эмоции.

Нельзя выставлять встречные ультиматумы и крайние сроки — это все только обостряет ситуацию и принижает значимость захватчика. Любое обострение может привести к гибели людей.

Нельзя предлагать захватчику альтернативы его требованиям, он сам должен приходить к решению уменьшать первоначальные амбиции. Переговорщик лишь создает условия и помогает принять верные, более приемлемые для сторон варианты разрешения ситуаций.

Нельзя говорить только о захваченных людях и своих интересах, нужно больше говорить об интересах захватчика, уважая его личность и мотивы. Пусть захватчик больше расскажет о себе, причинах своих поступков.

Нельзя допускать к переговорам эмоционально неустойчивых людей и тем более позволять им заходить в помещение с заложниками. Помните: любое противопоставление заложников и террористов может привести к деперсонализации, обезличиванию их отношений и, как следствие, более вероятной гибели людей.

АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

Сразу же по окончании операции необходимо провести ее разбор и сделать анализ выявленных ошибок. Основные пункты по организации и обеспечению безопасности ведения переговоров в «ситуации заложника» заключаются в следующем:

1. Подготовленный персонал, обладающий опытом стратегии и тактики ведения переговоров о заложниках.
2. Зона действия в ситуации заложника, внутренний и внешний персонал, вооружение, связь, другие средства должны координироваться единым источником.
3. Посредник, если возможно, в тактических планах и источниках не фигурирует.
4. Связь поддерживается среди ответственного персонала.
5. Весь внутренний персонал должен быть легко и надежно опознаваем.
6. Персонал, участвующий в операции, должен носить форменную одежду и знаки отличия, установленные законом, и выделяющие эту службу. Если заложник убит, необходимо немедленно применять оружие. Когда идет применение огня с быстрым и точным пониманием ситуации, узнавание внутреннего персонала остро необходимо.

**ТЕКСТ ОБРАЩЕНИЯ
(вариант ведения переговоров
с вооруженными преступниками)**

1. Гражданин к вам обращается (указать звание) полиции Иванов Владимир Александрович.

2. Я уполномочен руководством (начальником) ОВД Крымского района вести с вами переговоры.

3. Выдвинув своего (одного) представителя, вы облегчите наше общение (для удобства мы снабдим вас устройством для переговоров, которое обеспечивает мгновенную связь, радиостанцией).

4. В настоящий момент ваши действия квалифицируются по ст. ____ УК РФ (незаконное ношение оружия и незаконное проникновение на охраняемую территорию). Предлагаю вам не усугублять свое положение и сдаться сотрудникам полиции добровольно.

5. Силловые действия в отношении вас будут применены лишь в случае отказа добровольно сдаться.

6. Имейте в виду, что в случае вашего отказа добровольно сдаться, мы не сможем гарантировать вашу неприкосновенность, потому-то специально подготовленные подразделения, вооруженные и обученные по последнему слову техники готовы обрушить всю свою огневую мощь по местам, в которых вы укрываетесь в настоящий момент.

7. Именно поэтому у вас есть только один выбор — добровольно сдаться сотрудникам полиции. В этом случае вы дадите нам (и себе) шанс сохранить вашу (свою) жизнь.

8. Ваши действия будут рассмотрены в судебном порядке. Добровольная сдача будет учитываться при вынесении приговора. Вам будет гарантирована защита адвоката.

9. Если среди вас есть граждане других государств, они смогут связаться с посольствами своих стран.

10. Если вы сдадитесь, вам не причинят вреда. Решив сдаться, в течение 5 (10) минут выходите с поднятыми руками и без оружия. Только так вы сможете выжить.

ПРИМЕЧАНИЕ:

• в случае если личности преступников установлены, можно сообщить, что установлена связь с их родственниками, и они хотели бы видеть их живыми.

- в случае возникновения разногласий среди преступников при выборе представителя, в зависимости от цели, можно спровоцировать либо, наоборот, сообщить, кто именно будет говорить, не важно.

- наиболее значимый фактор, влияющий на итоги переговоров, — уверенный и безэмоциональный голос переговорщика.

- в случае радикального отказа от переговоров, важным аргументом может стать угроза применения силы (например, вы полностью окружены, в случае отказа от переговоров к вам будут применены силовые действия).

ТЕКСТ ОБРАЩЕНИЯ

(вариант ведения переговоров с вооруженными преступниками, захватившими заложников)

1. Граждане к вам обращается (указать звание) полиции Иванов Владимир Александрович.

2. Я уполномочен руководством (начальником) ОВД Крымского района вести с вами переговоры.

3. Выдвинув своего (одного) представителя, вы облегчите наше общение (для удобства мы снабдим вас устройством для переговоров, которое обеспечивает мгновенную связь, радиостанцией).

4. В настоящий момент ваши действия квалифицируются по ст. __ УК РФ (незаконное лишение свободы, захват заложников). Предлагаю вам не усугублять свое положение и освободить лиц, которых вы захватили в заложники (среди которых имеются женщины, дети и престарелые люди, в том числе страдающие различными хроническими заболеваниями, а также граждане других государств). В ответ на это мы готовы обсудить с вами ваши требования в целях их (немедленного) выполнения.

5. Призываю вас — не берите грех на душу и добровольно отпустите ни в чем не повинных людей. (Ваши родные, родители, матери, жены и дети не одобряют(ют) ваших плохих действий, носящих безнравственный характер.)

6. В этом случае какие-либо силовые действия в отношении вас применены не будут.

7. Именно поэтому призываю вас добровольно выполнить мою просьбу — освободить людей (сдаться сотрудникам полиции). В этом случае вы дадите себе шанс сохранить ваше человеческое лицо (свою жизнь).

8. Ваши действия будут рассмотрены в судебном порядке. Добровольное выполнение наших требований будет вам зачтено. Вам будет гарантирована защита адвоката.

9. Если вы освободите людей (среди которых есть женщины, дети и престарелые люди, в том числе страдающие различными хроническими заболеваниями, а также граждане других государств) (и сдадитесь), вам не причинят вреда. Решив освободить заложников (и сдасться), в течение 5 (10) минут выпустите всех удерживаемых ва-

ми людей из здания, после чего выходите с поднятыми руками и без оружия.

ПРИМЕЧАНИЕ:

- в случае если личности преступников установлены, можно сообщить, что установлена связь с их родственниками, и они хотели бы видеть их живыми.

- в случае возникновения разногласий среди преступников при выборе представителя, в зависимости от цели, можно спровоцировать либо, наоборот, сообщить, кто именно будет говорить, не важно.

- наиболее значимый фактор, влияющий на итоги переговоров, — уверенный и безэмоциональный голос переговорщика.

- в случае радикального отказа от переговоров, важным аргументом может стать угроза применения силы (например, вы полностью окружены, в случае отказа от переговоров к вам будут применены силовые действия).

Для заметок

Для заметок

Для заметок

Учебное издание

Вашкевич Алла Васильевна,
кандидат педагогических наук, доцент;
Елесина Ирина Геннадиевна,
кандидат педагогических наук, доцент

ПСИХОЛОГИЯ ОБЩЕНИЯ И ПЕРЕГОВОРОВ

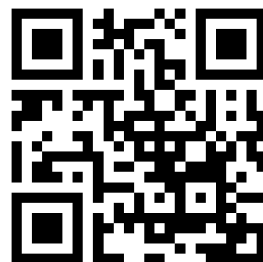
Учебное пособие

Редактор *Шереметьева Т. Л.*
Компьютерная верстка *Душкова А. Ю.*

ISBN 978-5-00277-024-3



EDN: WDNHUV



Подписано в печать 20.08.2025. Формат 60x84 ¹/₈
Печать цифровая. Объем 12,0 п. л. Тираж 100 экз. Заказ № 51/25

Отпечатано в Санкт-Петербургском университете МВД России
198206, Санкт-Петербург, ул. Летчика Пилютова, д. 1