

Научная статья
УДК 316.774:651.5 (045)

РОЛЬ НЕВЕРБАЛЬНЫХ СРЕДСТВ КОММУНИКАЦИИ В ПЕРЕГОВОРНОМ ПРОЦЕССЕ

Гиоргадзе Дарья Отариевна¹

Научный руководитель – Муравьева Марина Владимировна²

¹ ФГБОУ ВО «РГАУ — МСХА имени К. А. Тимирязева», г. Москва, РФ
Институт экономики и управления АПК,
Обучающийся 4 курса бакалавриата
dasha.giorgadze02@gmail.com

² ФГБОУ ВО РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева, г. Москва, РФ,
кафедра связей с общественностью, речевой коммуникации и туризма,
докт.экон.наук, профессор
<https://orcid.org/0000-0001-5126-1508>

Аннотация. Статья посвящена роли невербальных средств коммуникации в переговорном процессе. Здесь показывается, что в ситуациях, где важны эмоции, доверие и скрытые намерения, слова передают лишь малую часть информации, а основное значение имеют мимика, жесты, взгляд, поза, проксемика и паралингвистические сигналы.

Ключевые слова: невербальные средства, переговорный процесс, коммуникация

Для цитирования: Гиоргадзе Дарья Отариевна РОЛЬ НЕВЕРБАЛЬНЫХ СРЕДСТВ КОММУНИКАЦИИ В ПЕРЕГОВОРНОМ ПРОЦЕССЕ / Дарья Отариевна Гиоргадзе // Агрофорсайт. 2025. № 5— Саратов: ООО «ЦеСАин», 2025. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Загл. с этикетки диска.

Финансирование: исследование проводилось за счет собственных средств.

The role of non-verbal means of communication in the negotiation process

Giorgadze Daria O. dasha.giorgadze02@gmail.com

Research supervisor - Marina V. Muravyova

Russian State Agrarian University – Moscow Timiryazev Agricultural Academy, Russia, Moscow, Timiryazevskaya Street, 49, priem@rgau-msha.ru, 4th-year student of the Institute of Economics and Management of the Agro-Industrial Complex, majoring in Advertising and Public Relations

Abstract. The article is devoted to the role of non-verbal means of communication in the negotiation process. It shows that in situations where emotions, trust, and hidden intentions are important, words convey only a small part of the information, while facial expressions, gestures, gaze, posture, proxemics, and paralinguistic signals are of primary importance.

Keywords: non-verbal means, negotiation process, communication

For citation:

Acknowledgments: the work was supported by (... the Russian Science Foundation, Project № 17-77-300; the authors are grateful to Aleksey V. Zimin for providing the bottom topography data of the White Sea).

Funding:

Введение.

В современном мире переговоры определяют исход сделок, партнёрств и конфликтов. Однако большинство участников ориентируется только на слова, упуская главный канал передачи эмоций и намерений — невербальную коммуникацию.

Актуальность темы обусловлена ростом межкультурных контактов, переходом к гибридным форматам переговоров и накопленными доказательствами: именно язык тела во многом решает, будет ли достигнуто соглашение и сохранится ли доверие.

Цель статьи — раскрыть роль невербальных средств в переговорном процессе и показать, как их осознанное чтение и использование повышают эффективность.

Задачи:

1. Описать ключевые невербальные сигналы и их значение в переговорах.
2. Представить техники калибровки, зеркалирования и анализа кластеров.
3. Показать культурные различия и риски ошибок.

Материалы и методы исследования.

В качестве материалов исследования выступают данные о невербальной коммуникации.

Рассмотрены различные информационные источники [1-10].

Основная часть. Результаты исследования.

В переговорах слова — это далеко не всё. Очень часто то, что человек говорит, и то, что он на самом деле чувствует, — две разные вещи. Когда происходит коммуникация, люди стараются контролировать речь, но тело и голос всё равно выдают правду. Поэтому, если хочется понимать, что происходит на самом деле, и влиять на результат, нужно уметь читать и использовать невербалику.

Во-первых, почему именно невербальное общение так важно в эмоциональных ситуациях? Потому что мозг быстрее реагирует на язык тела, чем на слова. Когда человек нервничает или ему что-то не нравится, у него могут дрожать руки, меняться голос или отводиться взгляд — и всё это происходит раньше, чем он успеет придумать «правильный» ответ. Известное правило Меграбяна (7 % слова, 38 % голос, 55 % тело) [1] часто критикуют, но в ситуациях, где важны чувства и доверие, оно реально работает. В переговорах доверие решает почти всё, а доверие строится именно на том, что мы видим, а не только слышим.

Самые главные каналы невербальной коммуникации — это лицо, глаза, поза, жесты, расстояние и голос.

Лицо выдаёт всё. Есть микровыражения — они длятся меньше секунды, и их почти невозможно подделать. Например, если человек говорит «я доволен», а на долю секунды у него появляется односторонняя усмешка — это скорее всего презрение. Настоящая улыбка всегда затрагивает глаза (морщинки в уголках), а фальшивая — только рот.

Глаза тоже много говорят. В нашей культуре нормальный зрительный контакт — примерно 60–70 % времени. Если человек смотрит слишком долго — может казаться агрессивным, если почти не смотрит — скрывает что-то или не уверен. Расширенные зрачки — это всегда интерес, это физиология, и её не подделаешь.

Поза и жесты. Открытые ладони — «я честен», скрещенные руки — часто просто холодно или неудобно сидеть, поэтому смотреть надо на несколько сигналов сразу. Если человек наклоняется вперёд — ему интересно, если откидывается назад и ещё отводит взгляд — оценивает или хочет уйти. Ноги, направленные к двери, — почти всегда сигнал «я готов закончить разговор».

Голос. Низкий спокойный голос с паузами в конце фраз звучит уверенно и авторитетно. Если голос в конце предложения поднимается вверх, как будто вопрос — человек подсознательно показывает неуверенность.

Расстояние. В деловых переговорах нормальная дистанция — примерно от метра двадцати. Если кто-то подходит ближе без причины — это давление, и другой человек инстинктивно закроется.

Как это использовать на практике?

Сначала калибровка — первые минуты просто наблюдать, как человек сидит, дышит, жестикулирует в спокойном состоянии. Потом замечаются любые изменения: вдруг человек начал чаще моргать, трогать лицо, менять позу — значит, что-то его задело.

Зеркалирование — когда незаметно повторяете позу, темп речи или дыхание собеседника. Нужно делать это с небольшой задержкой, чтобы не было похоже на пародию. Это создаёт ощущение «мы на одной волне», и доверие растёт само собой.

И самое важное — никогда не делать вывод по одному сигналу. Один раз почесал нос — ещё ничего не значит. Но если одновременно: почесал нос + отвёл взгляд + сжал губы + откинулся назад — это уже кластер, и с большой вероятностью человек врёт или ему очень некомфортно.

Ещё огромная проблема — культура. То, что у нас нормально, в другой стране может быть оскорблением. В Японии прямой взгляд в глаза младшего по статусу — грубость. В Таиланде отсутствие улыбки — почти агрессия. Кольцо из пальцев «о-кей» в Бразилии неприличный жест.

В итоге получается, что переговоры — это всегда игра на двух уровнях. Кто умеет читать и управлять невербальной коммуникацией — получает огромное преимущество.

В таблице 1, показано сравнение значения одних и тех же невербальных сигналов в разных культурах.

Таблица 1 – Сравнение значения одних и тех же невербальных сигналов в разных культурах

Невербальный сигнал	Россия / Европа / США	Япония / Корея / Китай	Арабские страны / Латинская Америка	Таиланд / Юго-Восточная Азия
Прямой зрительный контакт Улыбка	Уверенность, интерес, честность	Неуважение к старшему, агрессия	Норма, проявление внимания	Допустимо только между равными
	Радость, согласие	Может скрывать смущение или несогласие	Дружелюбие	Обязательна даже при плохих новостях
Кивок головой вверх-вниз	«Да», согласие	Просто «слушаю вас», не обязательно согласие	Усиление внимания	Согласие
Покачивание головой из стороны в сторону	«Нет», в Болгарии - «Да»	—	—	В части Индии - «Да»
Скрещенные руки	Закрытость, защита (иногда просто холодно)	То же, но реже интерпретируется негативно	Нормальная расслабленная поза	Может считаться грубостью
Жест «О-кей» (кольцо из пальцев)	Всё хорошо	Нейтрально	Грубое оскорбление (Бразилия, Турция)	Нейтрально
Показ подошвы обуви	Не имеет значения	Крайне оскорбительно	Тяжёлое оскорбление	Оскорбительно

Невербальные сигналы не универсальны. Один и тот же жест или поведение в разных культурах может означать прямо противоположные вещи: от признака уважения до тяжёлого оскорбления.

Из таблицы видно, что особенно опасно переносить «свои» привычки в чужую культурную среду без подготовки: прямой взгляд в глаза, отсутствие постоянной улыбки или случайный жест «о-кей» легко разрушают доверие ещё до того, как начнутся переговоры.

Поэтому перед любыми международными или межкультурными переговорами обязательна хотя бы минимальная подготовка по невербальному этикету страны-партнёра.

Выводы.

Невербальная коммуникация в переговорах важнее слов. Когда на кону стоят деньги, отношения или репутация, люди стараются тщательно подбирать слова, но тело, глаза и

голос выдают истинные эмоции раньше и честнее. Именно по языку тела мозг решает, можно ли этому человеку доверять, стоит ли идти на уступки и будет ли сделка долговечной.

Было показано, что лицо (особенно микровыражения), зрительный контакт, поза, жесты, дистанция и тон голоса передают больше эмоциональной информации. Умение калибровать собеседника, зеркалить его и читать сигналы целыми кластерами даёт возможность точно понимать, что происходит в голове у собеседника, и мягко влиять на ход переговоров. При этом один-единственный неверный жест может всё разрушить, особенно в межкультурном контексте — таблица 1 наглядно показала, как сильно различается значение одинаковых сигналов в разных странах.

Список источников

1. Сайт профессиональных психологов «b17». Текст электронный // b17.ru [сайт]. — URL: <https://www.b17.ru/article/megrabyan/> (дата обращения: 21.11.2025)
2. Гоман Кэрол Кинси «Язык тела для лидеров». — Москва, 2012.
3. Горелов И. Н. «Невербальные компоненты коммуникации». — М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2009. — 112 с.
4. Гласс, Л. Всё лгут: как выявить обман по мимике и жестам / Лилиан Гласс; пер. с англ. О. Терентьева. — Москва: Эксмо, 2017. — 288 с.
5. Меграбян, А. А. Психодиагностика невербального поведения / А. А. Меграбян. — Москва: Речь, 2001. — 256 с.
6. Мессинджер, Ж. Я вижу вас насквозь: научитесь читать человека как книгу / Жозеф Мессинджер, Каролин Мессинджер; пер. с фр. Н. Хотинская. — Москва: Эксмо, 2013.
7. Морозов, В. П. Экспериментально-психологические исследования в медицине / В. П. Морозов. — Ленинград: Наука, 1984. — 240 с.
8. Наварро, Дж. Я вижу, о чём вы думаете / Джо Наварро, Марвин Карлинс; пер. с англ. А. Капанадзе. — Москва, 2019. — 368 с.
9. Пиз, А. Новый язык телодвижений / Аллан Пиз, Барбара Пиз; пер. с англ. Т. Новикова. — Москва: Эксмо, 2022. — 464 с.
10. Холл, Э. Т. Молчаливый язык / Эдвард Т. Холл; пер. с англ. А. Коваля. — Санкт-Петербург: Питер, 2021. — 192 с.

References

1. The website of professional psychologists "b17". The text is electronic // b17.ru [website]. — URL: <https://www.b17.ru/article/megrabyan/> (date of request: 11/21/2025)
2. Homan Carol Kinsey "Body Language for Leaders." Moscow, 2012.
3. Gorelov I. N. "Non—verbal components of communication". Moscow: LIBROCOM Book House, 2009. 112 p.
4. Glass, L. Everyone lies: how to detect deception by facial expressions and gestures / Lilian Glass; translated from English by O. Terentyev. Moscow: Eksmo, 2017. 288 p
5. Mehrabyan, A. A. Psychodiagnostics of nonverbal behavior / A. A. Mehrabyan. Moscow: Rech Publ., 2001. 256 p.
6. Messinger, J. I see right through you: learn to read a person like a book / Joseph Messinger, Caroline Messinger; translated from French by N. Khotinskaya. Moscow: Eksmo, 2013.
7. Morozov, V. P. Experimental psychological research in medicine / V. P. Morozov. Leningrad: Nauka Publ., 1984. 240 p.
8. Navarro, J. I see what you're thinking / Joe Navarro, Marvin Carlins; translated from English by A. Kapanadze. Moscow, 2019. 368 p
9. Pease, A. A new body language / Allan Pease, Barbara Pease: translated from English by T. Novikov. — Moscow: Eksmo, 2022. — 464 p.
10. Hall, E. T. The Silent Language / Edward T. Hall; translated from English by A. Koval. — St. Petersburg: Peter, 2021. — 192 p.