

DOI: <https://doi.org/10.23670/IRJ.2023.131.49>

## РОЛЬ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ДИПЛОМАТИЧЕСКИХ ПЕРЕГОВОРАХ

Научная статья

**Персикова Т.Н.<sup>1,\*</sup>**

<sup>1</sup> Дипломатическая академия МИД РФ, Москва, Российская Федерация

\* Корреспондирующий автор (sch664[at]mail.ru)

### Аннотация

В фокусе статьи место и значимость эмоционального интеллекта в межкультурной коммуникации во время переговорного процесса, осуществляемого политиками и дипломатами. Автор рассматривает личные и профессиональные качества дипломата, который обладает высокоразвитым уровнем эмоционального интеллекта, активное применение которых способствует успеху отдельных этапов переговоров и переговорного процесса в целом. Отдельное место в статье занимает гендерный аспект: сравнение мужских и женских моделей поведения с точки зрения применения эмоционального интеллекта при межкультурной коммуникации. В качестве примера автор рассматривает подход к переговорам М.Тэтчер, первую женщину-премьера в Великобритании. Также автор кратко упоминает роль женщин в дипломатии в исторической перспективе после появления современного государства.

**Ключевые слова:** эмоциональный интеллект, межкультурная коммуникация, переговорный процесс, качества дипломата, межличностная коммуникация, гендерный аспект.

## THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN DIPLOMATIC NEGOTIATIONS

Research article

**Persikova T.N.<sup>1,\*</sup>**

<sup>1</sup> Diplomatic academy of Russia's Foreign Ministry, Moscow, Russian Federation

\* Corresponding author (sch664[at]mail.ru)

### Abstract

The article focuses on the place and importance of emotional intelligence in intercultural communication during the negotiation process carried out by politicians and diplomats. The author examines the personal and professional qualities of a diplomat who possesses a highly developed level of emotional intelligence, the active application of which contributes to the success of individual phases of negotiations and the negotiation process as a whole. A special place in the article is taken by the gender aspect: a comparison of male and female behavioural patterns in terms of applying emotional intelligence in intercultural communication. As an example, the author looks at the approach to negotiations by M. Thatcher, the first woman prime minister of Great Britain. The author also briefly mentions the role of women in diplomacy from a historical perspective after the emergence of the modern state.

**Keywords:** emotional intelligence, intercultural communication, negotiation process, qualities of a diplomat, interpersonal communication, gender aspect.

### Введение

Дипломатическая деятельность – это наиболее типичная сфера проявления межкультурной коммуникации (МКК), когда в процессе общения участвуют представители разных культур с присущими им ценностями и со свойственными им коммуникативными нормами. Как мы уже отмечали в своих предыдущих работах [7], [8], [9], для достижения успеха в межкультурной коммуникации необходимо иметь определенный набор теоретических знаний о том, как культурные нормы влияют на процесс межкультурного общения, следует развивать практические навыки в области МКК, важно понимание того, как невербальные и паравербальные средства общения влияют на процесс МКК, какую роль играют эмпатия, толерантность, межкультурная чуткость и открытость в успешной межкультурной коммуникации. При этом необходимо отметить, что хотя дипломатия и представляет собой важнейший элемент внешней политики государства и существенную составляющую международной политики, а политики–лидеры государств напрямую вовлечены в дипломатическую работу, между понятиями «дипломатия» и «политика» нельзя ставить знак равенства и, на наш взгляд, методы политической деятельности можно сравнить с дипломатическими только в области переговорного процесса. Поэтому в данной работе нам представляется важным рассмотреть место эмоционального интеллекта именно в дипломатических переговорах.

В учебниках по дипломатии можно найти такое определение дипломатии: «в широком смысле это наука о внешних отношениях или методология мирного существования государств; и в узком смысле – это искусство ведения официальных переговоров» [13, С. 12]. Слова «дипломатия», «дипломат» и их производные появились – сначала в английском, а потом во французском и других европейских языках – лишь в самом конце XVIII в. Как указано в предисловии к трактату французского дипломата и философа эпохи Просвещения Антуана Пеке, вышедшего в 1737 г. и названного автором «Рассуждение об искусстве переговоров», переводчик наших дней «совершенно правильно интерпретирует французский термин «negociations» не только как «переговоры», но и как «дипломатия», «дипломатическая деятельность», «дипломатическая служба» и т.п., поскольку такой перевод адекватно отражает его суть» [6, С. 20].

В своей книге Пеке выделяет три аспекта, владение которыми необходимо дипломату: *знания, моральные качества и умственные качества*, при этом, среди *знаний*, необходимых дипломатам, Антуан Пеке называет в первую очередь знание иностранных языков и истории. Конечно, со времен Пеке многое изменилось, и область чистых знаний, которыми должен владеть дипломат, значительно расширилась, она включает в себя не только иностранные языки и историю, но и мировую экономику и международное право, историю дипломатической и консульской службы, философию, международные отношения и дипломатический этикет, представление о культурологической картине мира, владение информационно-коммуникативными технологиями и многое другое.

Интересно отметить, что к главным *моральным качествам*, которыми должны отличаться дипломаты, Пеке относит умение внушать доверие, чистосердечие, правдивость и честность, умение сдерживать свои эмоции: «нет ничего опаснее для министра [здесь он имеет в виду дипломата], чем легкость возникновения у него приязни или ненависти» [6, С. 65], скромность и сдержанность, тактичность. При этом, аргументируя свое понимание скромности, сдержанности и тактичности, Пеке приводит пример удачных и неудачных переговоров из-за использования «переговорщиком» неверной манеры высказывания: «Даже самые убедительные доказательства правоты, будучи произнесены с безапелляционным видом, высокомерно или резко, вызывают раздражение и отчуждение между участниками переговоров. То, как человек доносит свое мнение до других и выдвигает встречные доводы, часто становится залогом успеха или неудачи того, или иного предприятия. Возражения, даже наиболее веские, наверняка будут встречены в штыки, если преподнесены недостаточной тактично, а самые безупречные доводы, вместо того чтобы придать еще большую силу словам, окажутся из-за этого совершенно проигнорированы» [6, С. 67-68].

Составленный Пеке перечень *умственных качеств*, без которых дипломат не может обойтись, включает в себя прозорливость (или проницательность), описание которой можно приравнять к тому, что мы сегодня называем критическим или аналитическим мышлением; здравомыслие и рассудительность; терпение и осмотрительность: «Ибо осмотрительность состоит в том, чтобы действовать в самый подходящий момент, тщательно взвесив перед тем все «за» и «против» [6, С. 88]. Далее он также отмечает умение отстаивать свои позиции, внимательность к деталям и способность лавировать между уступчивостью, желанием нравиться и твердостью.

Современные авторы, говоря о качествах, которыми должен обладать профессиональный дипломат, отмечают «искусство возможного, искусство, основанное на уступках, компромиссах, сближения точек зрения и т.п.» [13, С. 42]; «эрудицию, доброжелательность, умение говорить с самыми разными людьми и точно их оценивать» [5, С. 65]; «глубокий интеллект, исключительное политическое чутье вместе с огромной силой воли и целеустремленностью, умение понимать политическую обстановку и новые процессы» [10, С. 428]; «хорошее здоровье, уравновешенный характер, самоконтроль, любознательность, отзывчивость, дружелюбие, вежливость, способность к сочувствию, а также склонность к изучению иностранных языков» [3, С. 30].

Отдельно следует отметить, что не все черты характера, которые отличают выдающихся политиков современности, могут быть также важны в дипломатической деятельности. Более того, они могут стать явным препятствием успешному дипломатическому диалогу. В частности, В. И. Попов, видный российский дипломат, говоря о Тэтчер в своей книге «Маргарет Тетчер: человек и политик (взгляд российского дипломата)» отмечал: «Ее бескомпромиссность, стремление не столько понять позицию партнера по переговорам, сколько навязать свою точку зрения не могли помочь установлению нормальных отношений с зарубежными коллегами [10, С. 139]. Без сомнения Тэтчер была, прежде всего, политиком, а не дипломатом, в чем она сама как-то призналась после не совсем удачно проведенных ею переговоров с Горбачевым: «Хорошо, что мы оба не дипломаты» [10, С. 329]. По мнению многих ее биографов, она по своему характеру не слишком отвечала требованиям, которые предъявлялись к тонкой дипломатической деятельности.

### **Методы и принципы исследования**

Как было сказано выше, предмет нашего изучения в данной работе связан с ролью эмоционального интеллекта в работе дипломата. Эмоциональный интеллект (ЭИ), или EQ (от англ. emotional intelligence) определяют как «сумму навыков и способностей человека распознавать эмоции, понимать намерения, мотивацию и желания других людей и свои собственные, а также способность управлять своими эмоциями и эмоциями других людей в целях решения практических задач» [14]. По мнению Стивена Дж. Стейна и Говарда И. Бука, эмоциональный интеллект, в отличие от привычного всем понятия интеллекта, «является способностью правильно истолковывать обстановку и оказывать на нее влияние, интуитивно улавливать то, чего хотят и в чем нуждаются другие люди, знать их сильные и слабые стороны, не поддаваться стрессу и быть обаятельным» [12].

Сфера проявления ЭИ – коммуникативная дипломатическая деятельность, в центре внимания которой находятся взаимоотношения сторон во всем их многообразии, различии и непохожести, и задачей которой является преодоление существующих различий и противоречий, выстраивание сотрудничества, обсуждение компромиссов и разрешение конфликтов. Высокоразвитый интеллект (IQ) необходим дипломату для понимания контекста, изложения своей позиции, анализа позиции противоположной стороны, нахождения возможных общих точек соприкосновения, знания и умелого использования культурных различий, а EQ важен для налаживания контакта, проявления обаяния, развития межличностных отношений, анализа знаков невербальной коммуникации и т.д. Если профессиональный дипломат обладает высоким уровнем ЭИ, он способен лучше анализировать взаимные отношения коммуникантов и, проявляя эмпатию, понимать чувства своего оппонента и принимать его точку зрения, уважая различное отношение людей к одним и тем же обстоятельствам. Его ЭИ гарантирует его готовность обсуждать разногласия, помогает вырабатывать методы сотрудничества и быстрее находить способы понимать друг друга. При развитом ЭИ дипломат обладает большой уверенностью в себе, а следовательно, более развитыми навыками общения, дружелюбием и открытостью, он готов проявить предупредительность к своему оппоненту без боязни «потерять лицо» и заинтересованность в развитии взаимоотношений. Он более активно «включен» в сам процесс обсуждения, способен внимательно слушать, задавать вопросы и разрабатывать совместные решения.

## Основные результаты

Процесс дипломатических переговоров – это, без сомнения, пример межкультурной межличностной коммуникации. В дипломатической практике переговоры рассматриваются как процесс достижения соглашения на взаимно приемлемой основе [4, С. 6]. В резолюции Генеральной Ассамблеи ООН «Принципы и установки для ведения международных переговоров», принятой 20 января 1999 г., сформулирован ряд основных правил ведения переговоров, первым из которых названа *добросовестность*, а также, при обязательном соответствии цели и предмета переговоров принципам и нормам международного права, в ней указана необходимость *поддержания конструктивной атмосферы* и *стремление сделать все возможное* для достижения взаимоприемлемого и справедливого решения [4, С. 2]. Выделенные нами аспекты еще раз подчеркивают роль эмоциональной включенности участников переговорного процесса в реализации практических целей дипломатических переговоров. И если проанализировать переговорный процесс с учетом тех его сфер, где наиболее важное место занимает применение высокоразвитого эмоционального интеллекта, можно выделить следующие этапы:

- умение произвести благоприятное первое впечатление, налаживание личного контакта;
- представление своей позиции, умение убедительно и достойно, без давления предложить свое решение и доказать его правоту;
- выслушивание позиции противоположной стороны, используя такие навыки, как активное слушание, эмпатия, способность поставить себя на место другого и принять иную точку зрения;
- предотвращение возможного конфликта интересов и преодоление возникающего недопонимания в межкультурных взаимоотношениях;
- обсуждение возможных вариантов решения вопроса, аргументируя свои доводы, используя методы убеждения и предоставляя доказательность своей правоты, рассмотрение варианта изменения своей позиции и возможности пойти на компромисс.

## Обсуждение

Во время официальных переговоров роль отдельно взятой личности отступает на второй план и главное внимание уделяется формальной констатации позиций сторон, однако на стадии неформальных бесед между дипломатами и политиками личный контакт, межличностное общение играют главную роль, что отмечают многие профессиональные дипломаты. В частности, В.И. Попов пишет: «Тэтчер, как ни один премьер-министр до нее, внесла во внутреннюю политику, так же как и во внешнюю, элементы личного влияния. В области внешней политики это означало установление тесных персональных отношений с лидерами тех стран, связями с которыми Британия особенно дорожила» [10, С. 278].

Первая встреча Тэтчер с Горбачевым состоялась в 1984 г., когда он занимал должность председателя комиссии по иностранным делам Верховного Совета, был членом Политбюро ЦК КПСС и секретарем ЦК КПСС. В.И. Попов, описывая ее, подчеркивает неформальный характер переговоров: «По предложению премьера они проходили в очень узком составе, в уютной комнате и не за столом, а в удобных креслах около камина. Собеседники отложили в сторону приготовленные для них бумаги и вели оживленную беседу, аргументируя свои позиции. Все это было не похоже на предыдущие переговоры руководителей Запада с советскими лидерами». По окончании беседы Тэтчер высказала свое личное позитивное отношение к только что прошедшим переговорам и произнесла фразу, которая впоследствии часто цитировалась в Англии: «Он мне нравится. Мы можем иметь дело друг с другом» [10, С. 246]. Впоследствии, когда Горбачев стал лидером страны, Тэтчер практически не упускала ни одной возможности сказать несколько теплых слов о Горбачеве и проводимых в Советском Союзе реформах. Это объяснялось тем значением, которое Тэтчер придавала личному контакту и особому характеру отношений между двумя лидерами, что несомненно сказывалось на отношениях и двух стран.

Переводчик Горбачева П.Палажченко, вспоминая обед в советском представительстве во время первого визита Горбачева в США, также обращает внимание на «атмосферу, «химию», как говорят американцы. О переговорных вопросах на этом обеде речи не было. Темы возникали разные... Горбачев предложил тост..., довольно точно процитировав Библию: «Всему на свете свое время – время рождаться и время умирать, время разрушать и время строить, время разбрасывать камни и время собирать камни... Давайте собирать камни и строить новые отношения между нашими странами». ... В общем, первый неформальный контакт состоялся, и это в конце концов оказалось важнее, чем возникавшие в последующие годы шероховатости» [5, С. 104-105].

Переговоры в целом носят официальный характер, и здесь почти нет места для налаживания личного контакта, создания атмосферы если не дружественности, то хотя бы приязни; ощущение взаимопонимания и доверия может возникнуть только во время неформальных бесед, прогулок, обедов, ужинов, приемов в своих резиденциях, в разговорах тет-а-тет. Подобное неформальное общение между дипломатами чрезвычайно важно для последующего воздействия на общую атмосферу переговорного процесса, и порой даже на его результат. «Умение расположить к себе, обаяние, убеждение или сдержанность могут показаться клише, однако они составляют существенные черты коммуникативного поведения и в большей степени коррелируют с характером человека, чем с его профессиональной подготовкой» [1, С. 234].

Говоря об искусстве переговоров, хотелось бы снова процитировать французского дипломата и философа Антуана Пеке, который еще в XVIII веке писал, что без постоянной и активной аналитической работы ума дипломат «вряд ли будет способен почувствовать тонкости некоторых искусно построенных речей, обращенных к нему; постичь значимость предложений, которые ему делаются; осознать цель представляемых ему планов; изыскать в сути самого дела пути его успешного осуществления; парировать ложные аргументы; придумать основательные или яркие ответы; познать характер или ум тех, с кем ведет переговоры; сформулировать предложения, с которыми сам должен выступить; отличить ложное сообщение от истинного; разобраться в различных точках зрения вокруг него; дать верную оценку поступающим известиям и определить, в какой степени каждому из них можно доверять; хорошо

изучить интересы, коими руководствуется двор, с которым он ведет переговоры; наконец, как следует понять истинный смысл указаний, получаемых им от своего собственного двора» [6, С. 84]. Все перечисленные Пеке способности – это не что иное, как проявление высокоразвитого эмоционального интеллекта.

Есть еще один аспект, которому хотелось бы уделить внимание в данной работе. Общеизвестно, что у женщин больше клеток в левом полушарии, отвечающем за речь, а в головном мозге больше сложных соединений между обоими полушариями, чем у мужчин, и женщины используют оба полушария для активизации речевого процесса, в то время как мужчины только одно. Кроме того, количество ключевых зон мозга, которые занимаются анализом слов, тона голоса, интонации и языка тела в целом, у женщин составляет от 13 до 16, а у мужчин от 4 до 7. Таким образом, просто в силу своего физиологического развития женщины при общении получают дополнительную информацию о том, что и почему говорит человек, как он относится к своему собеседнику, предмету разговора и ситуации в целом. Как правило, отличаясь большей эмоциональностью, культурной чуткостью, эмпатией и состраданием, женщины обладают большей проницательностью, чем мужчины и больше доверяют своей интуиции. Киплинг как-то сказал: «Женская догадка обладает большей точностью, чем мужская уверенность» [10, С. 429]. В общем и целом, можно сделать вывод, что женщины обладают более высокоразвитым эмоциональным интеллектом, однако их до сих пор катастрофически мало в дипломатии и политике. Известно шутивное высказывание бывшего государственного секретаря США Мадлен Олбрайт: «Раньше для женщины, стремящейся донести свою точку зрения на внешнюю политику, существовал один-единственный способ – выйти замуж за дипломата и на приеме пролить свой чай на ноги любимой страны» [3, С. 21]. Появление женщины на дипломатической службе – это исключение из правил. «Например, во Франции эпохи Просвещения успешно выполняла дипломатические поручения вдова маршала де Гебриани, в 1918 г. женщина представляла интересы венгерского революционного правительства в Швейцарии. В 1923 г. в Норвегии в качестве полпреда Советской России была аккредитована Александра Коллонтай. На американском дипломатическом поприще четыре представительницы женского пола впервые появились в двадцатых годах прошлого века. В период с 1930-го по 1941г. среди дипломатов Государственного департамента вообще не было ни одной женщины. В Великобритании женщины-дипломаты появились лишь в 1947 году, в Италии – в 1964» [3, С. 21]. Маргарет Тэтчер в 1979г. стала первой женщиной-премьер-министром не только за всю историю Британии, но и за всю историю Европы. Но времена меняются, и сегодня женщины становятся главами государств, послами, министрами иностранных дел. Многие страны могут гордиться своей статистикой в гендерной сфере: в XXI веке женщины составляют 32% американского дипломатического корпуса и 21% британского, во Франции число женщин-послов достигло 25, а в Италии 49 женщин возглавляют дипломатические и консульские представительства [3, С. 22].

### **Заключение**

И все равно женщины остаются в меньшинстве, притом что, в силу своего характера и природных данных, обладая высокоразвитым эмоциональным интеллектом и навыками межкультурного общения, они могли бы приносить пользу своей стране, если не в политической сфере, то на дипломатическом поприще определено. До сих пор всякий раз, когда женщина достигает профессиональных высот в политике или дипломатии, ее сравнивают с мужчинами и отмечают свойственные ей мужские черты, как одну из важнейших причин успеха. В.И.Попов в своей книге выделяет «наступательную манеру поведения Тэтчер», которая, по его мнению, не свойственна большинству женщин. Она любила спорить и отличалась «непомерным честолюбием». «После Черчилля Тэтчер была самым властным и самым авторитарным премьер-министром» [10, С. 434], пишет он, вновь делая акцент на мужских чертах, и цитирует Збигнева Бжезинского: «В ее присутствии вы быстро забываете, что она женщина. Она не произвела на меня впечатление настоящей женщины» [10, С. 448]. Тэтчер снискала себе репутацию очень сильного, волевого, даже жесткого политика. О ней говорили, что она «единственный мужчина в британском кабинете». Ее биограф писал: «Она больше известна за свои мужские качества, такие как агрессивность и властность» [10, С. 43]. Однако при этом она, как всякая женщина, умела при необходимости проявлять гибкость, контролировать свои эмоции, ее всегда заботило, какое впечатление она производит на людей, она много работала над тем, чтоб ее голос не звучал слишком резко, проявляла сочувствие к людям и умела слушать, была внимательна и предупредительна к своему собеседнику.

Подводя итоги вышесказанному, следует с сожалением признать, что политики и дипломаты современности недостаточно внимания уделяют процессу межкультурной коммуникации в целом и развитию своих коммуникативных навыков в частности, что влияет не только на установление успешных контактов между людьми, но и на поддержание длительных благоприятных связей между странами. Им необходимо еще много работать над совершенствованием своего эмоционального интеллекта, таким его проявлениям, как эмпатия, сопереживание, способность взглянуть на ситуацию с иной точки зрения, умение понять другого человека и разделить его позицию. Именно в процессе переговоров через диалог и общение передаются эмоциональные сигналы, и создается имидж страны.

### **Конфликт интересов**

Не указан.

### **Рецензия**

Все статьи проходят рецензирование. Но рецензент или автор статьи предпочли не публиковать рецензию к этой статье в открытом доступе. Рецензия может быть предоставлена компетентным органам по запросу.

### **Conflict of Interest**

None declared.

### **Review**

All articles are peer-reviewed. But the reviewer or the author of the article chose not to publish a review of this article in the public domain. The review can be provided to the competent authorities upon request.

**Список литературы / References**

1. Винокуров В.И. Современная дипломатическая система: Теория и практика / В.И. Винокуров — М.: Русская панорама : СПСЛ, 2022. — 303 с.
2. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект / Д. Гоулман — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. — 560 с.
3. Зоннова Т.В. Дипломатия: Модели, формы, методы. Учебник для вузов / Т.В. Зоннова — М.: Аспект Пресс, 2019. — 348 с.
4. Лукашук И.И. Дипломатические переговоры и принимаемые на них акты / И.И. Лукашук — М.: NOTA BENE, 2004. — 144 с.
5. Палажченко П. Профессия и время. Записки переводчика-дипломата / П. Палажченко — М.: Новая газета, 2020. — 368 с.
6. Пеке Антуан Рассуждение об искусстве переговоров / Антуан Пеке — М.: Научная книга, 2004. — 190 с.
7. Персикова Т.Н. Развитие межкультурной компетенции как одна из задач обучения иностранному языку. / Т.Н. Персикова // Язык. Культура. Общество; под ред. Коптелова И.Е. — М.: Дашков и Ко, 2017. — с. 120-135.
8. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация: что способствует успеху / Т.Н. Персикова // Новый мир. Новый язык. Новое мышление; под ред. Коптелова И.К. — М.: Дипломатическая академия МИД РФ, 2021. — с. 635-642.
9. Персикова Т.Н. IQ или EQ: что важнее при межкультурной коммуникации / Т.Н. Персикова // Новый мир. Новый язык. Новое мышление; под ред. Коптеловой И.Е. — М.: Дипломатическая академия МИД России, 2022. — с. 551-557.
10. Попов В.И. Маргарет Тетчер: человек и политик (взгляд российского дипломата) / В.И. Попов — М.: Международные отношения, 2000. — 464 с.
11. Панов А.Н. Публичная дипломатия зарубежных стран. Учебное пособие / А.Н. Панов, О.В. Лебедева — М.: Аспект Пресс, 2019. — 208 с.
12. Стейн С.Дж. Преимущества EQ. Эмоциональный интеллект и ваши успехи / С.Дж. Стейн, Г.И. Бук — М.: Баланс Бизнес Букс, 2007. — 384 с.
13. Щегорцов И.А. Публичная дипломатия: Наступающее завтра уходящего сегодня / И.А. Щегорцов, В.А. Таран, М.В. Щегорцов и др. — М.: АСА-Профи, 2017. — 528 с.
14. Ноженкина О.С. Эмоциональный интеллект и способы его развития [Электронный ресурс] / О.С. Ноженкина // Российский учебник. — 2019. — URL: <https://rosuchebnik.ru/material/emotsionalnyy-intellekt-i-sposoby-ego-razvitiya-article/>. (дата обращения: 14.04.23)

**Список литературы на английском языке / References in English**

1. Vinokurov V.I. Sovremennaya diplomaticheskaya sistema: Teoriya i praktika [Modern Diplomatic System. Theory and Practice] / V.I. Vinokurov — M.: Russkaya panorama : SPSL, 2022. — 303 p. [in Russian]
2. Goulman D. E'mocional'ny'j intellekt [Emotional Intelligence] / D. Goulman — M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2020. — 560 p. [in Russian]
3. Zonova T.V. Diplomatija: Modeli, formy', metody'. Uchebnik dlya vuzov [Diplomacy: Models, Forms, Methods. Textbook for tertiary educational institutions] / T.V. Zonova — M.: Aspekt Press, 2019. — 348 p. [in Russian]
4. Lukashuk I.I. Diplomaticheskie peregovory' i prinimaemy'e na nix akty' [Diplomatic Talks and the Instruments Adopted by Them] / I.I. Lukashuk — M.: NOTA BENE, 2004. — 144 p. [in Russian]
5. Palazhchenko P. Professiya i vremya. Zapiski perevodchika-diplomata [Profession and Time. Notes by an Interpreter-diplomat] / P. Palazhchenko — M.: Novaya gazeta, 2020. — 368 p. [in Russian]
6. Peke Antuan Rassuzhdenie ob iskusstve peregovorov [Discourse on the Art of Negotiations] / Antuan Peke — M.: Nauchnaya kniga, 2004. — 190 p. [in Russian]
7. Persikova T.N. Razvitie mezhkul'turnoj kompetencii kak odna iz zadach obucheniya inostrannomu yazy'ku [Development of Intercultural Competency as a Task of Teaching Foreign Language]. / T.N. Persikova // Language. Culture. Society; edited by Koptelova I.E. — M.: Dashkov i Ko, 2017. — p. 120-135. [in Russian]
8. Persikova T.N. Mezhhkulturnaya kommunikatsiya: chto sposobstvuet uspekhu [Intercultural Communication: What Ensures Its Success] / T.N. Persikova // New World. New Language. New Thinking; edited by Koptelova I.K. — M.: Diplomatic Academy of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation, 2021. — p. 635-642. [in Russian]
9. Persikova T.N. IQ ili EQ: chto vazhnee pri mezhkul'turnoi kommunikatsii [IQ or EQ: What Is More Important for Intercultural Communication] / T.N. Persikova // New World. New Language. New Thinking; edited by Koptelovoi I.E. — M.: Diplomatic Academy of the Ministry of Foreign Affairs of Russia, 2022. — p. 551-557. [in Russian]
10. Popov V.I. Margaret Thatcher: chelovek i politik (vzglyad rossijskogo diplomata) [Margaret Thatcher: a Person and a Politician (Russian diplomat's view)] / V.I. Popov — M.: Mezhdunarodny'e otnosheniya, 2000. — 464 p. [in Russian]
11. Panov A.N. Publichnaya diplomatija zarubezhny'x stran. Uchebnoe posobie [Public Diplomacy of Foreign Countries. Textbook] / A.N. Panov, O.V. Lebedeva — M.: Aspekt Press, 2019. — 208 p. [in Russian]
12. Stejn S.Dzh. Preimushhestva EQ. E'mocional'ny'j intellekt i vashi uspehi [The EQ Edge. Emotional Intelligence And Your Success] / S.Dzh. Stejn, G.I. Buk — M.: Balans Biznes Buks, 2007. — 384 p. [in Russian]
13. Shhegorczov I.A. Publichnaya diplomatija: Nastupayushhee zavtra uxodyashhego segodnya [Public Diplomacy: The Coming Tomorrow of the Departing Today] / I.A. Shhegorczov, V.A. Taran, M.V. Shhegorczov et al. — M.: ASA-Profi, 2017. — 528 p. [in Russian]
14. Nozhenkina O.S. E'mocional'ny'j intellekt i sposoby' ego razvitiya [Emotional Intelligence and How to Develop It] [Electronic source] / O.S. Nozhenkina // Russian Textbook. — 2019. — URL: <https://rosuchebnik.ru/material/emotsionalnyy-intellekt-i-sposoby-ego-razvitiya-article/>. (accessed: 14.04.23) [in Russian]