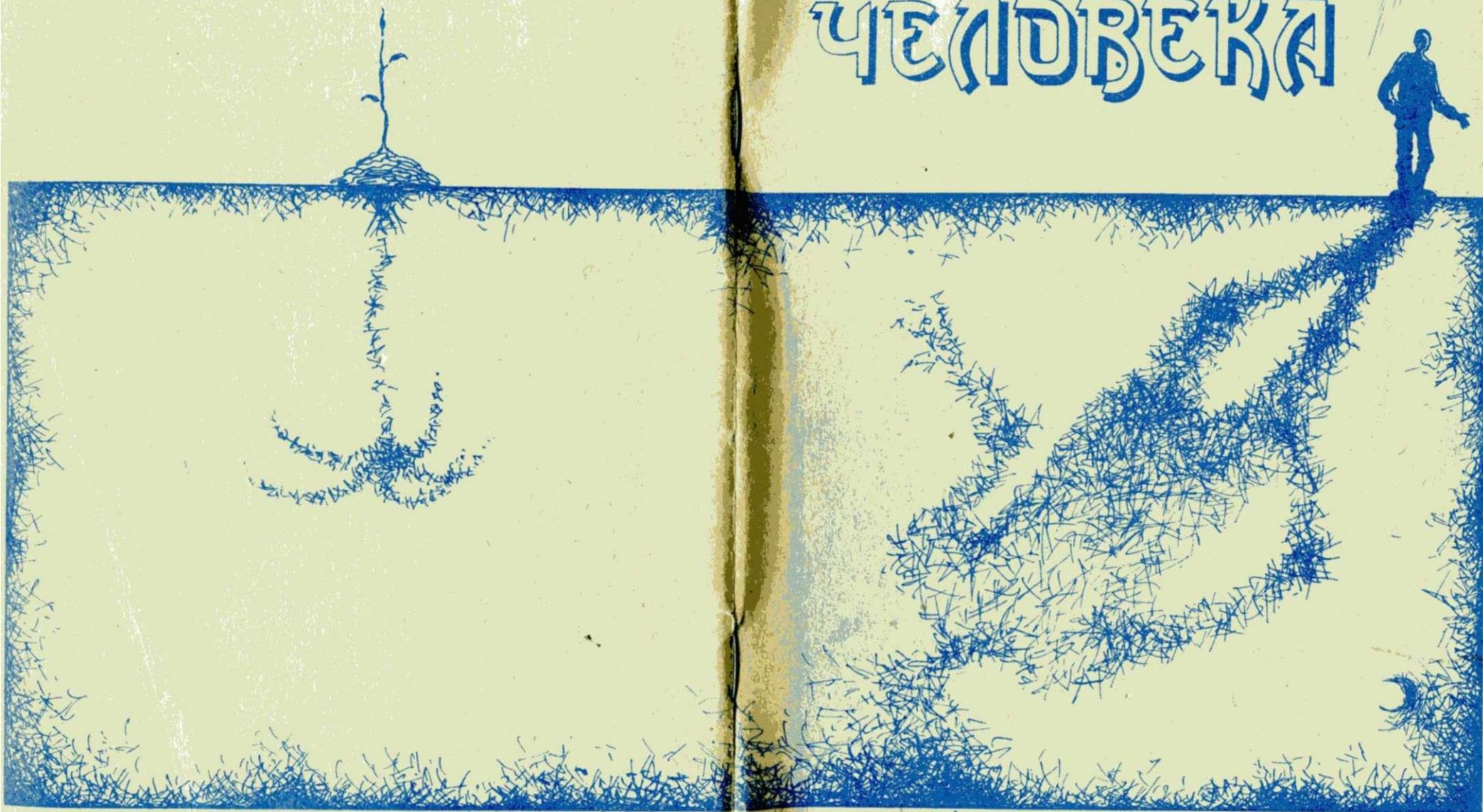
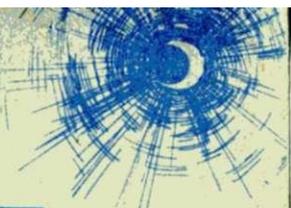


ЧИТАЕМ ЧЕЛОВЕКА



СВЕРДЛОВСК
1990

ЧИТАЕМ ЧЕЛОВЕКА

Редакционно-издательский отдел
Упрполиграфиздата
СВЕРДЛОВСК, 1990

Образование приобретается чтением книг, но другое, более важное образование — знание мира — приобретается только чтением людей и изучением различных их изданий.

Лорд Честерфильд.
Письма к сыну

Издание подготовлено по материалам зарубежной печати.

Г Л А В А 1

J

ПРИБРЕТАЯ НАВЫКИ ЧТЕНИЯ ЖЕСТОВ

Прекрасное место для наблюдения за всем спектром человеческих эмоций — аэропорт. Вот вы видите женщину, беспокоящуюся о безопасности полетов и пощипывающую себя за мякоть руки, чтобы успокоиться, как бы говоря себе: «Все будет хорошо». В том же смысле люди говорят: «Я должен был ущипнуть себя, чтобы поверить, что это не сон!» Мужчина, ожидающий свой самолет, тоже неуверен. Во всяком случае, он сидит в ригидной, выпрямленной позе, со сжатыми лодыжками. Его руки ухватились одна за другую, образовав как бы один большой кулак, в то время как на его верхушке большие пальцы ритмично массируют друг друга. Эти жесты соответствуют нервному ожиданию.

Выйдя из зала ожидания, вы видите трех мужчин в телефонных будках. Один из них (рис. 1а) стоит «по стойке смирно». Его пиджак застегнут. Видимо, он говорит о чем-то важном для него. Он может оказаться бизнесменом, говорящим со своим клиентом так, как если бы тот был перед ним.

Второй мужчина стоит расслабленно (рис. 1б). Он ссутулился, переступает с ноги на ногу, прижимает подбородок к груди. Он часто смотрит в пол и наклоняет голову, как бы говоря «да, да». Наблюдая за ним дальше, вам покажется, что он чувствует себя вполне спокойно и немного скучает, возможно, но старается это скрыть. Можно гарантировать, что его собеседник — жена или старый друг.

После этих двух вы, вероятно, легко представляете себе, что третий разговаривает со своей любимой девушкой? Он прячет свое лицо, закрывает его поднятыми плечами или вообще поворачивается спиной к прохожим. Вероятно, его голова склонена набок

Оформление обложки Е. Нитылкиной.
Иллюстрации из книги Дж. Ниренберга и Г. Калеро «Как читать человека, словно книгу» (Нью-Йорк, 1971).

Издано по заказу малого предприятия «Кинос

и он держит трубку так, как будто это и есть объект его страсти (рис. 1в).

Итак, просто наблюдая за многообразием жестов, мы можем угадать очень многое: состояния людей, их отношения, ситуацию, в которой они находятся.

Рей Бэрдуистелл, ведущий исследователь Западно-Пенсильванского исследовательского института, сейчас снимает на видео взаимодействия людей, чтобы, анализируя их кинесику, разлагать жестикуляцию на составные части. Мы пойдем в этой книге по другому пути. Кроме рассмотрения отдельных жестов, главное внимание будет уделено тем установкам, которые выражаются не в одном, а в комплексе жестов, кластеров жестов. Один и тот же жест может входить в разные кластеры, меняя во многом свое значение. Анализ множества видеозаписей семинаров по невербальным коммуникациям, которые ведутся для американских и иностранных членов высшего руководства компаний и фирм, снабдил нас достаточным количеством «сырого» материала.

Мы провели сотни семинаров с тысячами участников и засняли 2500 ситуаций деловых контактов. Участники семинаров не только поставляли нам материал, но и сами выступали как исследователи, с их помощью мы определяли значение, смысл собранных нами кластеров жестов. И когда они начинали более-менее уверенно опознавать их, то это сопровождалось бессознательной эмпатией. Зрители эмпатировали наблюдаемому, эмпатировали напряжениями тела, позой и понимали значение жеста, ставя себя на место того, кого они видели. Но если жесты читаются лишь бессознательно, то и выводы из них делаются тоже лишь бессознательные, об этом писал еще Фрейд. Просто эти бессознательные реакции становятся непроверяемыми «фактами», на которые мы отвечаем, например, на кажущийся враждебным жест выдаем такой же ответ. Как сознательные существа мы все же должны приобрести способность оценивать большинство стимулов прежде, чем отвечать на них. Тогда мы сможем прочесть и свои собственные жесты, предсказав реакцию собеседника, а его неприятные для нас реакции, кстати, могут оказаться вызванными лишь его физическими особенностями, например, параличом и т. д. Следовательно, жесты должны быть продуманы (осознаны) до самого подсознания.

Жесты иногда расходятся по своему значению с вербальной информацией, тем, что человек сам говорит. Однако потом всегда оказывается, что жесты были правдивее. Во время политических кампаний, например, это можно очень легко наблюдать. Один политик, говоря: «Я искренне стремлюсь к диалогу с молодежью», при этом потрясает указательным пальцем, а затем и кулаком перед своими слушателями. Другой, например, убеждает аудиторию в своем теплом, гуманном подходе и сопровождает это ко-

роткими, жесткими каратистскими ударами ребра ладони по трибуне. То есть, должна существовать конгруэнтность не только между сознательным и бессознательным уровнями, а также одних жестов с другими, но и между вербальными и невербальными проявлениями.

Г Л А В А 2

МАТЕРИАЛ ДЛЯ ЧТЕНИЯ ЖЕСТОВ

Для того, чтобы понять полное значение кластера жестов и определить смысл его компонентов, давайте сначала рассмотрим некоторые типы невербальной коммуникации, которые легко опознаваемы и часто встречаются.

Выражение лица. Это, вероятно, наиболее простая и непротиворечивая зона. Но мы обнаружили, что многие люди, понимающие, что коммуникация с помощью выражений лица существует, тем не менее никогда не пытались понять, как же она происходит.

Один из начальных методов, которыми мы пользовались, чтобы помочь осознать это, был слайд с выражением двух групп людей на переговорах. По выражениям лиц (рис. 2) видно, что сидящие справа удовлетворены, доверительны, самодовольны, а сидящие слева — несчастны, злы и занимают оборону. Участники семинара быстро соглашались, что перед ними — два противоположных лагеря. Затем мы спрашивали: «Откуда вы это узнали?» И, хотя некоторые не могли сказать большего, чем «по выражению лица», другие, более наблюдательные, замечали складки на лбу, позицию бровей, открытость глаз, раздувшиеся ноздри и т. д.

Во время деловых переговоров можно наблюдать самый широкий спектр выражений лица: на одном полюсе — агрессивный жесткий человек, который смотрит на переговоры как на место, где нужно «сделать или умереть», он обычно смотрит вам прямо в глаза, широко открыв свои, губы твердо сжаты, брови нахмурены, и даже говорит он иногда сквозь зубы, почти не двигая губами. На другом конце спектра — некто с непогрешимыми манерами, младенческим взглядом из-под прикрытых век, легкой завуалированной улыбкой миролюбиво изогнутыми бровями, без единой складки на лбу. Вероятно, он — очень способный и соревновательный человек, верящий в кооперацию как динамический процесс.

Джейн Темплтон, психолог, опубликовавшая статью в «Маркетинг мэгэзин», которая называлась «Как продавец может открыть то, что у покупателя на уме», замечает: «Если глаза возможного покупателя опускаются в землю, а лицо отворачивается в сторону — вам откажут. Напротив, если рот расслаблен, без механи-

ческой улыбки, подбородок выставлен вперед, то покупатель, вероятно, обдумывает ваше предложение. Если его взгляд встречается на несколько секунд с вашим, одновременно с легкой боковой улыбкой, доходящей, по крайней мере, до уровня носа, то он склоняется на вашу сторону. И, наконец, если опускается голова на тот же уровень, что и ваша, улыбка расслабленная и энтузиастичная, — покупка действительно будет сделана».

Многие из нас, без сомнения, считают, что люди, которые не смотрят нам в глаза, что-то скрывают. М. Эргайл в своей книге «Психология межличностного поведения» подсчитал, что люди смотрят друг на друга от 30 до 60% времени. Он также заметил, что если два человека во время разговора смотрят друг на друга больше 60% времени, то они, вероятно, более заинтересованы в беседе, чем в том, что он говорит. **Две** крайности на этом полюсе — влюбленные, с обожанием смотрящие друг на друга, и два жестких индивидуума, готовых к драке. Эргайл также полагает, что абстрактные мыслители стремятся к большему количеству контактов глаз в отличие от тех, кто мыслит конкретными терминами, потому что у первых больше способности к интегрированию поступающих данных и их труднее отвлечь.

Мы нашли также, что люди склонны к контакту глаз в большей степени когда они слушают, чем когда они говорят. Они отводят глаза также тогда, когда задаются вопросы, от которых они чувствуют себя неудобно, ощущают вину. С другой стороны, когда люди испытывают злость, агрессию или уходят в защиту, контакт глаз резко возрастает.

Жесты походки. В общем можно утверждать, что люди, которые ходят быстро, размахивая руками, имеют ясную цель и готовы немедленно ее реализовать, а те, кто обычно держат руки в карманах, даже в теплую погоду, скорее всего критичны и скрытны. Они выполняют роль «сторонников дьявола», так как им очень нравится подавлять других людей. Те, кто находится в угнетенном состоянии, тоже часто ходят, держа руки в карманах, волоча ноги и редко глядя вверх или в том направлении, куда они идут. Нередко можно увидеть человека в таком состоянии, идущего вдоль бордюра и как бы рассматривающего, что на нем лежит (рис. 3).

Человек, шагающий, держа руки на бедрах, похож скорее на спринтера, чем бегуна на дальние дистанции (рис. 4). Он хочет достичь своих целей кратчайшим путем и за наименьшее время. Его внезапные вспышки энергии сменяются периодами летаргии, когда он планирует следующий решающий ход. Типичный образец — Уинстон Черчилль.

Люди, занятые решением каких-либо проблем, часто ходят в медитативной позе: голова опущена, руки сцеплены за спиной (рис. 5). Их походка очень медленна, они часто останавливаются, чтобы пнуть камешек или даже поднять обрывок бумаги, пере-

вернуть его и выбросить снова. Они как бы говорят себе: «Давай посмотрим на это со всех сторон».

Самодовольные, несколько помпезные люди могут сигнализировать о таком своем состоянии походкой, которую «прославил» Бенито Муссолини (рис. 6). Их подбородок задран, руки двигаются подчеркнуто интенсивно, ноги словно деревянные. Вся походка принужденная, с расчетом произвести впечатление. Такое «вышагивание» подобает лидеру, подчиненные которого идут на шаг сзади, как утята за уткой. Это простое наблюдение много раз помогало кремленологам установить, кто есть кто среди советских лидеров, а ФБР — среди мафии. Оно поможет и вам, если вы хотите иметь дело с главным в какой-либо организации.

Пожатие рук. Мужчина может сказать своему приятелю: «Сейчас я покажу тебе, как пожимают руки настоящие мужчины». То есть существуют некоторые инструкции, как нужно брать руку другого, сжимать и отпускать ее. Но как пожимают руки настоящие женщины? Это важно, например, для женщин-бизнесменов, чья работа связана с людьми; но никто не учил их этому. И им приходится вырабатывать твердое рукопожатие, в том числе и для защиты от мужчин, по привычке демонстрирующих им «мужское рукопожатие».

Женщина, выражающая искренние чувства другой женщине, особенно во время тяжелого состояния, не пожимает рук. Она мягко берет ее руки в свои и с соответствующим выражением лица выражает свою симпатию (рис. 7).

Типично американский тип рукопожатия — «рукопожатие политика», обычная его форма — взять руку собеседника правой и накрыть сверху левой рукой. Другая форма — пожимая ему руку своей правой, хлопнуть по плечу левой. Это еще более-менее приемлемо между двумя близкими друзьями, большинство же остальных людей чувствуют себя при этом крайне неудобно, тем не менее многие политики упорствуют в употреблении этого жеста.

ГЛАВА 3

ОТКРЫТОСТЬ, ЗАЩИТА, ОЦЕНКА, ПОДОЗРЕНИЕ

Рассмотрев некоторые отдельные жесты, мы перейдем теперь к установкам и соответствующим кластерам жестов. Рассмотреть все жесты, входящие в каждый кластер, невозможно, и поэтому мы постараемся дать основную идею каждого кластера, а кроме того, организовать их в противоположные пары.

Открытость. Среди многих жестов, выражающих ее, назовем открытые руки (рис. 8). Часто они сопровождаются поднятием плеч,

ладони открыты вперед: «Что вы еще от меня хотите?»

Другой характерный жест — расстегнутая куртка (пиджак и т. д.)- Человек, доверяющий вам, расстегнет, а то и снимет ее в вашем присутствии. Открытость, как и другие аттитюды, заразительна, и это распространяется не только на людей, но и на животных: если во время драки один из дерущихся зверей ложится на спину и подставляет противнику живот, тот никогда не тронет его. Доктор Леон Смит, специалист по сравнительной психологии, изучая поведение молодых волков, решил проверить это правило. Однажды, когда зверь угрожающе направился к нему, он лег и подставил свой живот. «Волк потрогал мой живот зубами в типично собачьей ласке. Я не был покусан, зато был напуган почти до смерти», — рассказывал он.

Анализируя видеозаписи, мы установили гораздо большее количество взаимного согласия среди людей в расстегнутых пиджаках, чем среди застегнутых на все пуговицы. Многие из последних, впридачу, сидели, скрестив руки на груди в защитном жесте. Те же, кто меняли свое состояние в положительную сторону, бессознательно разжимали руки и расстегивались. Не застегивайтесь — и ваши взаимные цели будут достигнуты легче!

Кластер жестов «идем вместе»: люди сидят, расстегнувшись, не скрещивая рук и ног, сдвинувшись на краешек стула и наклонившись к партнеру через разделяющий их стол.

Защита. Скрещенные на груди руки. Их используют и дети, отрицающие инструкции родителей, и старики, защищающие свое право быть услышанными. Это — защитная стена или фиксированная позиция, с которой человек не хочет сдвинуться. Этот жест оказывает и сильное влияние на других. В группе из четырех и более человек вы можете повлиять на всех них, скрестив руки. Сохраняйте эту позицию не только когда слушаете, но и когда говорите, и вы увидите, как быстро члены группы последуют вашему примеру, и открытая коммуникация нарушится. Люди обычно не понимают этого простого жеста и продолжают «выключать» того, кого надо «включить» — он же сигнализирует нам, что выпал из разговора. Если вы хотите узнать, занял ли ваш собеседник защитную позу или просто комфортно расположился, скрестив руки, посмотрите на его кисти. Расслаблены они или сжаты в кулаки (рис. 9)? Или стиснули одна другую так, что пальцы побелели (рис. 10)?

Посадка на стул, при которой его спинка является как бы щитом (рис. 11), а также ноги, заброшенные на стол или одна нога — на ручку кресла: несмотря на кажущуюся неформальность и кооперативность позы, ваш партнер на самом деле демонстрирует доминантность или агрессию.

Скрещенные ноги: есть два способа — европейский и американский, так называемая «цифра четыре» (рис. 12).

Один участник семинара, бывший сотрудник разведки, рас-

сказал, что много американских агентов провалилось во время второй мировой войны в Германии из-за своей привычки держать вилку в правой руке. Немецкая контрразведка могла бы поймать в два раза больше, если бы обращала внимание на «цифру четыре». Так или иначе, но скрещивание ног во время конфронтации одним или обоими участниками означает, что она достигла наивысшей точки. Но среди всех наших записей таких конфронтаций нет ни одной, успешно закончившейся согласием, при котором хотя бы один из участников продолжал сидеть, «крестив ноги. Люди, скрестившие ноги, — это те, кто оказывает вам наибольшее соперничество, и поэтому они требуют усиленного внимания. Если же при этом скрещены и руки — перед вами действительный противник. Если женщина, скрестив ноги, покачивает верхней — ей наскучила ситуация.

Оценка. Самые ошибочно интерпретируемые жесты — это те, которые мы называем жестами оценки, те, что связаны с задумчивостью, размышлениями. Неясен не только знак оценки, но и наличие самого процесса раздумывания над тем, о чем идет речь. Ученик в школе, вперивший невидящий взгляд в свою учительницу, с напряженно выпрямленным телом, ногами, плотно стоящими на полу, на самом деле не слушает ее. Он отключился от нее, используя защитную технику «я весь внимание». А вот другой ученик, наклонившийся вперед, сидя на краешке стула, склонивший голову набок, оперев ее на руку — он действительно слушает. Жест «рука у щеки» (рис. 13), напоминающий роденовского «Мыслителя», означает, что человек находится в состоянии размышления о чем-то.

Кластер жестов «критической оценки» (рис. 14): подбородок опирается о ладонь, указательный палец вытянут вдоль щеки, остальные располагаются ниже рта. Если это сопровождается наклоном тела от партнера, то тон оценки — критический, циничный, словом, негативный. Когда мы начинаем наш семинар, по этому жесту мы определяем, насколько трудным будет занятие.

Наклон головы набок: еще Дарвин писал о том, что это связано с заинтересованностью. Это хорошо бессознательно чувствуют женщины: наклон головы создает впечатление интенсивного слушания. На наших семинарах, если головы большинства слушателей не склонены набок, мы чувствуем, что группе неинтересно занятие. Об этом особенно полезно помнить тому, кто хочет передать максимум информации за минимум времени. Когда слушатели «теряют мысль», их головы выпрямляются, плечи сначала поднимаются, затем опускаются, взгляд начинает блуждать по потолку, стенам, другим людям, и, наконец, тело принимает позу, направленную к выходу из помещения. В этом случае лектор должен понять, что ему невербально передают: «Достаточно».

Почесывание подбородка — размышление/оценивание: жест «хорошо, дайте мне прикинуть», идет процесс принятия решение

Часто это сопровождается взглядом искоса, как бы желанием вдалеке увидеть ответ на проблему.

Жесты с очками. Один из негативных — взглядов поверх очков опущенных на кончик носа: «Ну, что там еще?» Другие жесты: средство выиграть время: медленное снятие очков, тщательное протирание стекол; некоторые могут проделывать это раз пять за час. Подобный жест — очки снимаются, и человек начинает грызть или просто держать во рту конец дужки. Поскольку говорить с каким-либо предметом во рту сложно, то человек получает право отмалчиваться. Кроме того, это означает, что человек ищет питания, возможно, в виде новой информации. Еще один жест с очками — быстрое срывание их и бросание на пол: «Ну, это уже слишком!» Если такой жест применяют в разговоре с вами — оставьте пока главный вопрос, снизьте напряжение, пока собеседник не наденет снова очки и не будет способен «видеть» другие альтернативы.

Курители трубки имеют множество возможностей выражать свои установки во время этой сложной процедуры. Мы заметили, кстати, что значительное число из них — инженеры или ученые или представители других областей, где жизненно важно абстрактное мышление. У них принятие решений занимает больше времени, чем у ориентированных на непосредственные факты курителей сигарет. В конфронтации тот, кто курит трубку, склонен как можно дольше играть в «кошки-мышки» или в прятки, не выдавая своих позиций. А установка приверженцев сигарет — «давайте поскорее покончим с этим и перейдем к другим делам». Впрочем, к последним относится подавляющее большинство (примерно 10 к 1) бизнесменов — они скорее конкретные, чем абстрактные мыслители.

Многие люди — и для американцев это типично — решая какую-нибудь сложную проблему, встают и начинают прогуливаться. Не надо заговаривать с человеком в эти минуты, он может потерять мысль. Если он — ваш покупатель, не мешайте ему подумать — и он оценит ваше уважение к нему.

Захватывание носа в щепоть (рис. 15). Этот жест, соединенный с закрыванием глаз, говорит о большой сосредоточенности над принимаемым решением.

Подозрение и скрытность. Жесты, относящиеся к этому типу, часто связаны с левой рукой. Это соответствует отрицательному значению слова «левый» в обыденном языке — типа «левые доходы». У американцев поднятый большой палец правой руки означает «хорошо», а мизинец левой — «плохо». На одной из наших встреч один наш коллега по одному вопросу придерживался резко отличной от нашей позиции, и всякий раз, когда разговор возвращался к этой теме, его левая рука прикрывала его рот до или во время его реплики; однако он, не желая начинать спора, не высказывал своего мнения. Тогда мы прямо задали ему вопрос: «Вы действительно

думаете, что?..» И он с облегчением признался, что у него «душа не лежала» к нашему решению. Если бы мы не заметили и не поняли этого жеста, он так бы и продолжал, как многие люди, говорить те вещи, которые, по их мнению, нравятся собеседнику.

Если человек стремится не смотреть на вас вообще, то, скорее всего, он что-то от вас скрывает. Вообще, все жесты, передающие подозрение, неуверенность, отрицание, сомнение, имеют общий смысл: негативный. Когда мы выражаем такое отношение к окружающим, они обычно выдают нам такую же обратную связь. Типичный кластер жестов отрицания — сложенные руки, отклонение тела назад, скрещенные ноги, наклон головы вперед, взгляд исподлобья. Более слабые жесты, находящиеся вне сознательного контроля, — это отворачивание тела в сторону, потирание носа, взгляд сбоку: «Что вы имеете в виду под этим?»

Ступни или все тело повернуто по направлению к выходу. Во многих ситуациях вы можете заметить, как кто-то вдруг поворачивается таким образом; это ясный знак того, что человек хочет закончить встречу, разговор и т. д. и уйти. Тогда или сделайте что-нибудь такое, чтобы он наклонился к вам, или дайте ему уйти, даже если на словах он и против.

Касание носа или легкое потирание его, обычно указательным пальцем (рис. 16). Однажды молодой человек обсуждал различные книги с профессором, уже упоминавшимся ранее, Реем Бэрдуистеллом из университета Луисвилля. Когда профессор спросил молодого человека об одном современном классике, молодой человек дотронулся до своего носа и сказал, что книга ему очень понравилась. «На самом деле, — сказал профессор, — она совсем не понравилась вам». Студент, не понимая, чем он выдал себя, признался, что он действительно прочитал лишь несколько страниц и они показались ему скучными. Что же, он трогал свой нос не перед тем человеком.

Бэрдуистелл и другие считают, что этот жест у американцев означает «Нет!» Мы же установили, что он выражает сомнение, затруднительное положение, часто, конечно, означающее «нет». У оратора такой жест означает, что он сомневается в реакции аудитории. На переговорах касание носа обычно предшествует или непосредственно следует за предложением или контрпредложением.

Конечно, нос можно трогать просто потому, что он чешется. Но в таких случаях его обычно трут много интенсивнее. Вариация жеста касания носа — касание мочки уха или протирание глаза.

ГЛАВА 4

ГОТОВНОСТЬ, ПЕРЕСТРАХОВКА, КООПЕРАЦИЯ, ФРУСТРАЦИЯ

Готовность. Речь идет о состоянии, когда у человека есть много энтузиазма для достижения той цели, к которой он стремится, и имеющем нечто общее с состоянием самоактуализации по Маслоу.

Руки на бедрах (рис. 17) — это **провый** явный признак готовности. Его часто можно видеть на соревнованиях у спортсменов, ожидающих своей очереди. Вариации этой позы в положении сидя — рис. 17.

Сидя на краю стула — положение человека, ориентированного на действие. Так сидят непосредственно перед заключением контракта или, наоборот, перед тем, как встать и уйти.

Опора на стол широко расставленными руками (рис. 18) — это сильный призыв: «Слушайте же меня, черт возьми, у меня есть что сказать!» Если это не понимается, следует эмоциональный взрыв, часто весьма разрушительный. Не надо мешать человеку в такой позиции высказаться.

Если готовность носит оттенок скрываемой агрессивности, то ваш собеседник обычно приближается к вам, входя в личностное пространство, хотя и говорит доверительным тоном: «Только между нами».

Перестраховка. Мы наблюдали ее много раз у тех, кому впервые в жизни приходилось сниматься на видео. Типичный для них жест — переплетенные пальцы рук, при этом большие пальцы нервно потирают друг друга; или пощипывание кожи. Другой жест — когда они начинали грызть или сосать конец авторучки. Жест, описанный доктором Джеймсом Эннисом — трогание спинки кресла перед тем, как в него сесть на конференции.

Для женщины типичный жест усиления своей уверенности — медленное и изящное поднимание руки к шее; если надето ожерелье, то рука притрагивается к нему, как бы проверяя, на месте ли оно; этот жест производится, когда она слышит или говорит что-то, что ставит ее в неприятное положение. Если вы спросите: «Вы уверены в том, что сказали?», — то она, скорее всего, попытается убедить вас, что да, или начнет защищаться, или откажется отвечать. В любом случае это сигнал, что она не полностью уверена в сказанном.

Еще один жест — пощипывание мякоти руки. Однажды мы, в первый раз показывая снявшимся на видео людям пленки с их запи-

сями, дали им кофе, чтобы занять руки. Сначала они, подняв чашку до уровня глаз, прикрывались ею, как щитом, а затем поставили и приступили к ритуалу пощипывания.

Многие жесты пальцев означают неуверенность, внутренний конфликт или опасения. Ребенок в этом случае сосет палец, подросток грызет ногти, а взрослый часто замещает палец ручкой или карандашом и грызет их.

Кооперация. Некоторые кооперативные кластеры жестов:

Посадка на краю стула. Этот жест объединяется с кластером жестов, обозначающих интерес к тому, что вы говорите.

Жесты руки у лица; они могут выражать многое, от скуки до интереса. Но если даны две группы, сидящие друг против друга — одни со скрещенными ногами, другие — опершись щекой на руку, то последние потенциально более кооперативны.

Расстегнутый пиджак. Это означает, что человек не только открыт вам, но и сконцентрирован на том, что вы говорите.

Наклоненная голова. Этот жест кооперативен, так как показывает, что человек заинтересован вами.

Фрустрация. Если вам приходилось смотреть по телевизору футбольные матчи, то вы много раз видели такую обычную сцену: футболист дает неточный пас, и мяч уходит к противнику. Реакция того, кто не поймал пас: он пинает землю, затем наносит два каратистских удара в воздух. Реакция его коллеги-бейсболиста на неудачу: он срывает с себя шапку, запускает руку в волосы, трет себя по шее и т. д. Бизнесмен, потерпевший неудачу в заключении крупного контракта, может повторить все эти жесты; а если он говорит по телефону, то он может схватить со стола карандаш и/или бросить его обратно или сломать надвое.

Короткое дыхание, часто соединенное с различными неясными звуками типа стоны, мычания и т. п. Разозленные люди обычно начинают коротко дышать и пропускают воздух через ноздри с такой силой, что раздается что-то вроде храпа. Тот, кто не замечает момента, когда его оппонент начинает коротко дышать, и продолжает гнуть свое, может столкнуться с серьезными неприятностями, особенно если это — его начальник.

Тесно сцепленные руки (рис. 19). Это жест подозрения и недоверия. Те, кто пытаются, сцепив руки, уверить окружающих в своей искренности, обычно не имеют большого успеха. Но иногда мы видим, что при сцепленных руках большие пальцы начинают массировать друг друга — это означает уже потребность в усилении уверенности, тенденцию к перестраховке.

Руки сжимают одна другую (рис. 20). Это наблюдается когда кто-либо попал в переделку, например, должен отвечать на вопрос, содержащий серьезное обвинение против него.

Людидилно сцепившие руки, напряжены, и общение с ними затруднительно. Их надо расслабить. Техника, которую мы иногда

меняем____склониться в направлении к ним во время разговора; имер как если начальник выходит из-за своего стола, садится "ядоГс подчиненным и склоняется к нему — руки у того сразу епляются. Доктор Луис Лоэб писал, что жестовая коммуникаци^идет непосредственно от бессознательного к бессознательному,

Показывание указательными пальцами. Большинству людей не нравится, когда так указывают прямо на них. Но в споре многие используют против других свой указательный палец, словно маленькую шпагу. Это не рекомендуется и считается плохими манерами, по этому лучше не прибегать к этому жесту UCSJ крайней необходимости. Конечно, политики и священники исключаются из этого правила: они направляют палец на толпу, а в ней каждый считает, что показали не на него, а на соседа, и не обижается.

В семье, где родители используют этот жест, ругая своих детей, те в свою очередь начинают применять его по отношению к домашним животным и куклам.

Каждый, что держал какое-нибудь домашнее животное, знает, насколько указательный палец эффективен при подаче команд, восстановлении дисциплины.

Защитное поглаживание шеи ладонью (рис. 21). Во многих ситуациях, когда человек занимает защитную позицию, рука движется назад, как бы оттягиваясь для удара или отдергиваясь, как от ожога, но это маскируется тем, что она кладется на заднюю часть шеи. Женщины обычно сочетают этот жест с поправлением прически. Подобный жест вы можете видеть в зеркальце заднего обзора, если слишком быстро «срезали угол» заднему, обогнав передний автомобиль, так что его водителю станет «жарко под воротничком» (рис. 22). Потом из этого развиваются боли в шее.

Обычное выражение гнева, фрустрации и общего возбуждения — человек начинает пинать реальные или воображаемые объекты, например, дверь.

Отворачивание лица в сторону («нос воротит») — очевидно, универсальный жест, означающий недовольство и отрицание. Даже дети «воротят носы» от пищи, которая им не нравится, откидывая голову назад, как от неприятного запаха. Аналогичный жест — взгляд, направленный вниз, «смотреть себе под нос».

Г Л А В А 5

ДОВЕРИЕ, НЕРВОЗНОСТЬ, САМОКОНТРОЛЬ

Доверие. Доверие легко может вывести за пределы самоконтроля, может случиться и наоборот. Самоконтроль легко перерождается в нервозность и фрустрацию. Поэтому рассматривайте все эти аттитуды как поведение в его осуществлении — как процесс.

Человек, говорящий доверительно, скорее всего, не делает жестов у лица — типа прикрывания рта, почесывания носа или головы и т. п. То есть здесь в первую очередь нужно смотреть за отсутствием сомнения или других негативных жестов, противоречащих выражаемому чувствам. Гордая, прямая поза, которую можно часто видеть у того, кто многого достиг и знает, чего он хочет, также ясный показатель доверия. Недаром мы заставляем детей держаться прямо: это не только лучше в смысле здоровья, но и невербальный признак уверенности в себе.

Кластер жестов доверия включает:

«Купол» — пальцы соединяются наподобие купола храма (рис. 23). Это означает доверительность, но часто некоторое самодовольство, уверенность в своей непогрешимости, эгоистичность или гордость. Этот жест немедленно сообщает, что человек очень уверен в том, что говорит. Как Шерлок Холмс, так и Неро Вольф, объясняя «элементарные» заключения своим доверчивым биографам, обычно принимали такую позу, чтобы усилить свои установки абсолютного доверия к себе.

Во время этого жеста руки могут находиться на разной высоте. Жен^,- :- jobi4HO соединяют пальцы на коленях в положении сидя или чуть выше пояса в положении стоя. Наши данные по руководителям говорят, что чем выше их ранг, тем выше они держат руки. Иногда они просто смотрят на вас сквозь соединенные пальцы. Это очень распространенный жест в отношениях «начальник — подчиненный».

В наших записях есть случаи, когда этот жест использовался в качестве бессознательной защиты человеком, «загнанным в угол». Почти всегда его противники при этом начинали относиться к нему так, как если бы он знал больше, чем говорил, имел про запас какие-то важные аргументы, и ослабляли атаку. Тем, кто играет в покер, мы рекомендуем, увидев такой жест у партнера (обычно делаемый под столом), продолжать повышать ставку лишь в том случае, если у вас исключительно хорошие карты. Конечно, если партнер не дурачит вас сознательно.

Более мягкая форма этого жеста — когда руки соединены теснее (рис. 24). Это часто также означает доверие.

Руки соединены за спиной, подбородок поднят вверх — авторитарная поза (рис. 25). Так часто стоят полицейские, таможенники, высшие руководители, армейские сержанты перед новобранцами.

Жесты, выражающие территориальные права, доминирование или превосходство. Десмонд Моррис в книгах «Голая обезьяна» и «Человеческий зоопарк» излагает теорию территориальных прав, распространяющихся на территорию и на человека. Самцы животных разными способами помечают свои владения; люди часто выражают это жестами: например, кладут ногу на ручку кресла, ставят ее на выдвинутый ящик письменного стола или просто кладут

ноги на стол или на кресло. В старых семейных альбомах часто можно найти фотографию какого-нибудь дедушки, гордо облокачивающегося на свой автомобиль. Да и сегодняшние владельцы любят дотрагиваться до своей машины, фотографируясь или разговаривая с кем-либо о своей собственности.

Точно так же на желаемое пространство кладутся разные предметы, например, книги, газеты, куртки — в надежде, что их не уберут. В зале, когда много еще свободных мест, кладут пальто на сиденье эспереди себя, ч-обм никто не загораживал обзор. В лифте люди, словно боксеры, сразу расходятся по углам.

Возвышение себя. Это тоже передает доминантность и превосходство. Боги раньше изображались как небожители. Судья сидит *ча* возвышении. К празнуел«м обргнцалиса «заше зысочество», и сегодня мы говорим: «смотреть снизу Еверх», «поднять на пьедестал» и т. п. Если *t.oi* хотите дать понягь свое превосходство, то все, что надо сделать, — это физически подняться над этим человеком: сесть выше, когда вы оба сидите, или встать. На наших семинарах мы строго требовали от участников не подниматься и не создавать других искусственных барьеров между ними и их оппонентами. Скорее они должны были приблизиться к тем, с кем не соглашались.

Нервозность. Жесты, передающие нам тревожность, нервозность их исполнителя, должны вызывать в нас состояние спокойного ожидания, а не навязчивые вопросы: «Что с тобой?» В свое время он, вероятно, сам расскажет нам то, что мы уже от него ждем. Некоторые жесты из кластера нервозности и/или беспокойства:

Покашливание, прочищение горла — некоторые делают это так часто, что это становится привычкой. Многие из них — нервные люди. Можно обобщить, что те, кто часто прочищает горло и у кого постоянно меняются тон и течение речи, чувствуют себя неуверенно и беспокойно.

Курение сигарет. Вопреки распространенному мнению, курильщики не закуривают в минуту наибольшего напряжения, а гасят сигарету или оставляют догорать, не куря.

Рука прикрывает рот (рис. 26) — еще Дарвин описал это как жест удивления. Но иногда его можно увидеть и когда человек, сказав что-то, сам удивлен или сожалеет об этом, как если бы он хотел перекрыть поток слов. Но они уже слетели с губ. Юристы подтврждають, что этот жест передает эмоции, изменяющиеся от сомнения з себе до явной лжи.

Другой вариант — когда локти ставятся на стол, образуя пирамиду, еершина которой — кисти рук — расположена прямо перед ртом (рис. 27). Человек сохраняет эту позу не только пока говорит, чо и пока слушает. Мы заметили, что, с очень малыми исключениями, такие люди играют со своими партнерами в кошки-мышки, пока те не дают им возможности раскрыть карты, указанием на что

служит убирание рук обратно на стол ладонями вверх или вниз. Динамика межличностных отношений возрастает, и оппонент либо сдается, либо склоняется к соглашению.

Позванивание монетами в кармане. Доктор Сачдор Фелдман заметил, что люди, которые постоянно звенят монетами в кармане, очень озабочены по поводу денег или их нехватки. Один из наших слушателей рассказал нам, что его личный друг, кинорежиссер, постоянно звенит монетами в кармане брюк. Когда он спросил его, зачем тот это делает, он ответил: «Чтобы напоминать себе о времени, которого у меня нет».

Подергивание себя за ухо (рис. 28). Если кто-то хочет научиться хорошо вести разговор, то он должен научиться поеодолевать желание собеседника перебить его. Мы способны понимать 650—700 слов в минуту, а человек в среднем **ГОВОРИТ** 150—160. Следовательно, у слушателя остается 3 4 времени на оценку, принятие, отрицание и т. д. Желание перебить возрастает при усилении эмоциональной вовлеченности в предмет разговора. Поэтому говорящему нужно уметь вовремя замечать невербальные сигналы, сообщающие об этом желании. Все они происходят от школьного жеста поднимания руки. Поскольку мы все осознаем, что простое поднятие руки будет тут же понято как прерывающий жест, мы маскируемся. Если рука поднимается сантиметров на 15—20, то она уже не остановится, а пойдет дальше, дойдет до мочки уха, чуть потянет за него и лишь затем вернется вниз. Или же вместо этого человек прижмет указательный палец к сжатым губам, как бы не давая выйти словам. У тех же, кто сознательно подавляет у себя эти жесты, обычно рука поднимается на несколько сантиметров, а затем падает обратно. Другая крайность — те, кто прерывает говорящего, хватая его за руки.

Этот жест нужно отличать от жеста того, кто нервно третит свое ухо, чтобы избавиться от гнетущей его трозоги.

Жесты самоконтроля. Один из самых обычных жестов этого кластера — руки заведены за спину, и там одна сильно сжимает другую (рис. 29). Другая поза — человека, справляющегося с сильными чувствами и эмоциями — скрещенные лодыжки и руки, вцепившиеся в подлокотники кресла (рис. 30). Представьте себя в приемной у зубного врача. Посмотрите на ваши ноги: скрещены ли лодыжки? Если нет, то представьте, что вы уже в кресле перед бормашиной. Теперь скрещены? Вероятно. В наших записях конфронтации между участниками мы много раз находили, что человек, сидящий в такой позе, сдерживается от того, чтобы пойти на уступки.

Когда человек принимает угрожающую позу, то мы полагаем, что она должна заключаться в сдерживании «ударных» движений. Он схватывает себя за запястья или сдерживает всю руку, держа ее за спиной.

ГЛАВА 6

СКУКА, ПРИНЯТИЕ, УХАЖИВАНИЕ, ОЖИДАНИЕ

Скука. «Мы часто прощаем того, кто наскучивает нам, но никогда — того, кому наскучиваем мы», — сказал Ларошфуко.

Осознание того, что потребности слушателей таковы, что вы либо удовлетворите их, либо наскучите им, — часто это страшная вещь. Оратор начинает перескакивать с темы на тему, а актера охватывает гнетущий страх. Однако, когда мы говорим в маленькой группе и в неформальной обстановке, мы часто забываем об этих двух возможных реакциях и блестяще выполняем работу наскучивания нашей компании. Человек, понимающий, как важно сохранить интерес своей аудитории, большой или маленькой, никогда не забудет следить за жестами, означающими скуку.

Постукивание по столу или по полу, сюда же относятся щелканье колпачком ручки и т. п. — все это жесты беспокойства. Некоторые психиатры считают, что когда мы спокойны, тревожны, мы стараемся вернуться к прошлым жизненным ситуациям, когда нам было спокойно и безопасно, например, в чреве матери. Тогда удары ее сердца звучали для нас так приятно. Поэтому мы создаем такой же тип звука, чтобы вернуть состояние спокойствия, и этим сообщаем о нашей потребности другим.

Голова в руке, то есть голова лежит в ладони, глаза полуприкрыты (рис. 31). Этот человек не пытается скрыть свою скуку.

Машиналиное рисование на бумаге: наш опыт свидетельствует, что интерес человека при этом снижается. Все, что мешает участникам разговора смотреть друг на друга, интерферирует с открытой коммуникацией. Поскольку же рисовальщики имеют склонность увлекаться рисунком и восхищаться своими геометрическими и абстрактными картинками, их способность слушать и, соответственно, процесс коммуникации оказывается под угрозой. Конечно, есть исключения в виде людей с абстрактным мышлением, руки которых чертят независимую от работы мысли, но следующую ее изгибам кривую; но, к сожалению, большинство бизнесменов, с которыми мы работаем, обладают конкретным мышлением.

Пустой взгляд («я смотрю на вас, но не слушаю»). Верный признак того, что человек спит с открытыми глазами — отсутствие какого-либо движения глаз вообще. Это крайняя степень скуки или полное безразличие.

Принятие. Как мы любим людей, которые согласны с нами и готовы принять нас, наши идеи и большую часть того, что мы де-

лаем! Грубое пробуждение наступает, когда они не видят вещи так, как мы, и сопротивляются нам. Когда это случается, то, вместо того, чтобы искать причину в том, что мы говорили или отказывались признать, мы ищем ее в каких-то базовых изменениях в нашем партнере.

Всегда трудно «читать» тех, кто близок нам и в основном с нами согласен. Поскольку мы не ждем от них оппозиции, и они обычно мало нам угрожают, наше осознание их невербальной коммуникации страдает. Например, в отношениях мужа и жены такие нарушения коммуникации могут привести к трудностям. Но ответственный за них партнер совершенно не может ответить на такой простой вопрос: «Каким образом ваша жена дает вам понять, что она вами недовольна?» или «Как ваш муж сигнализирует вам, что ему лучше побыть одному?» В формализованной структуре типа довоенной Японии жена не могла вербально выражать свое недовольство мужем. Вместо этого она могла просто переставить цветы в вазе, чтобы показать свое настроение. Муж знал, как прочитать этот знак.

Главное — помнить, что жесты принятия и благоприятные ответы — это проявление временных аттитюдов, которые подвержены быстрым изменениям. Надо внимательно читать их каждую минуту и не полагаться на автоматическую поддержку — вот путь к лучшему пониманию.

Некоторые жесты из этого кластера:

Руки, прикладываемые к груди (рис. 32) — известный в течение тысячелетий, еще со времен Древнего Рима, жест честности и открытости. Римские легионеры приветствовали друг друга, прижав одну руку к сердцу, а другую подняв открытой ладонью к тому, к кому обращались.

Женщины, кроме формальных ситуаций, редко используют этот жест; кроме того, прижимание одной или двух рук к груди может означать у них защитную реакцию на внезапное удивление или испуг.

Жест прикосновения (рис. 33). Те, кто только касается другого или берет его за плечо или руку, обычно хотят прервать его или подчеркнуть что-то. Другой вариант — успокаивающее прикосновение, обычно с соответствующим вербальным сопровождением. Но жест, который нам нравится больше всего, — это когда человек прикасается к нам, чтобы показать симпатию и то, как хорошо ему в нашей компании.

Приближение к другому человеку — желание быть ближе к нему или желание вместе работать над рассматриваемым вопросом. Надо только замечать, если партнер начнет отодвигаться — тогда ему этого не хочется.

Этот жест сигнализирует также третьим лицам, что разговор для них закрыт.

Вот, например, Джо и Хэнк обсуждают деловые вопросы на вечеринке. Они стоят, глядя друг другу в лицо, ступни параллельны и на очень короткой дистанции. Другими словами, они стоят в закрытой позиции, делающей невозможным присоединение третьего участника — всем видно, что они ведут частный разговор, хотя в нем нет ничего конфиденциального, и они бы только приветствовали новых участников.

В качестве контраста — Говард и Джон стоят неподалеку в открытой позиции с телами, развернутыми наружу. Такая позиция ведет к образованию кружка из четырех, пяти и даже более человек, принимающих участие в разговоре.

Ухаживание. Этот кластер жестов мы называем «прихорашиванием». У женщин наиболее обычные — приглаживание или поправление волос, одежды; рассматривание себя в зеркало, повороты перед ним или взгляд на себя сбоку; покачивание бедрами; медленное скрещение и разведение ног на глазах у мужчины; поглаживание себя по икрам, коленям, бедрам. Балансирование туфли на кончиках пальцев говорит мужчине: «в вашем присутствии я чувствую себя уютно». Если вы хотите это проверить, сделайте что-нибудь, чтобы женщина почувствовала себя неудобно, и вы увидите, как быстро туфля будет надета.

Другие женщины выражают то же самое, сидя подогнув ногу под себя (рис. 34). Прибавьте к этому прямой контакт глаз, и вы поймете, что леди определено вами заинтересована.

Мужчины также используют жесты прихорашивания. Они поправляют галстук (рис. 34), запонки, пиджак, подтягивают носки, если они спустились и т. п.; выпрямляют тело, двигают подбородком вверх—вниз — все, чтобы лучше преподнести себя другим.

Ожидание. Потирание ладоней (рис. 35). Другой жест, не такой очевидный — медленное вытирание влажных ладоней о ткань. Здесь говорят уже не столько ожидания и надежды, сколько нервозность.

Скрещивание среднего и указательного пальцев — еще одно воспоминание из детства, магический знак против всего плохого, показывающий также собственную искренность. У взрослых это обычно очень легкое, быстрое движение.

ГЛАВА 7

ОТНОШЕНИЯ И СИТУАЦИИ

Невербальные значения могут меняться в зависимости от того, когда, где, кто и как использует жест. Мы перейдем теперь к рас-

смотрению аттитудов и кластеров жестов в соответствии с жизненными ситуациями.

Родитель и ребенок. Модусы невербальной коммуникации здесь часто уровень звука и децибелы. Последние передаются с помощью таких вещей, как хлопанье дверьми, громкие звуки музыки и вопли. Как и считается в обыденном сознании, матери лучше понимают невербальное поведение своих детей, чем отцы. В нашем исследовании, кроме того, было установлено, что все родители лучше всего распознают попытки солгать или что-то скрыть от них. Так же считают и сами дети. На вопрос, кого легче всего обмануть, они единодушно называли бабушек и дедушек.

Влюбленные. В помещении, наполненном людьми, можете ли вы сказать, кто из них в браке, а кто — нет; между кем — сильная любовная связь, а между кем — нет; и кто лучше чувствовал бы себя поодиночке, каждый в своей компании, а кто — нет?

Любовь хорошо подходит одним и плохо другим. Мы заметили, что для тех, для кого она полна смысла, специфичны определенные позы и жесты (рис. 36—38).

В группе замужние женщины сильнее, чем незамужние, стремятся к общению с другими женщинами, тогда как незамужние — с мужчинами. Очень редко можно увидеть двух беседующих незамужних женщин, а если это и случается, то ненадолго.

Пары, не состоящие в браке, стремятся оставаться вместе в течение всего вечера, как бы сигнализируя окружающим, что они принадлежат друг другу. Пары, которые недавно поссорились и еще не успели толком наладить отношения, общаются друг с другом формально, и если отвечают на улыбку улыбкой, то между губ не видны зубы. В общем, в паре, переживающей не лучшие свои времена, редко прикасаются друг к другу, а если кто-то это и делает, то второй быстро отдергивает руку или кисть руки, к которой притронулись. Как мы уже говорили, прикосновение показывает права собственности и является жестом уверенности или подстраховки. Прикасающийся может поддержать адресата, уловив его потребность в уверенности. Если пара находится в хороших отношениях, то одно хорошее объятие порождает другое.

Многое можно сказать также по взаимному расположению стульев или кресел членов пары, допускающему или нет возможность присоединения к ним других собеседников.

Кроме непосредственно ухаживания, А. Шефлен выделил также действия, призывающие к нему. Для женщин среди прочих это наклон головы, скрещивание ног, расположение рук на бедре, демонстрация запястий или ладоней, расправление груди, медленные поглаживающие движения пальцев по бедру или запястью.

Незнакомые люди. Эрвинг Гоффман сделал интересное наблюдение в книге «Поведение в публичных местах»: «Можно ут-

верждать в качестве общего правила, что знакомые люди в ситуации общения находят причины не смотреть в лицо друг другу, в то время как незнакомые постоянно это делают». Детерминирующим фактором в общении между двумя незнакомыми людьми является желание включиться, быть вовлеченным в это общение. Например, поздно ночью в метро в пустом вагоне, если они не желают вовлеченности, два человека будут стараться не вступать в контакт глаз, поскольку он означает признание, часто предшествующее разговору и вовлеченности. Не глядя друг на друга, эти два пассажира передают сигнал отсутствия интереса друг к другу, хотя, может быть, каждый боится партнера. Если же желание вовлеченности есть, то человек после первого взгляда на другого откашливается, мигает и говорит какую-нибудь незначительную фразу, типа: «В подземке мало народу по ночам» или «Чувствуешь себя странно, не будучи окружен со всех сторон толпой».

Невербальные сигналы по отношению к незнакомым людям различаются и в разных городах. На Юге в небольших городках гораздо чаще улыбаются, кивают, тепло говорят «привет» и т. п. Поэтому житель оттуда, впервые попав на Север в огромный город, удивляется кажущейся ему холодности прохожих.

Начальник и подчиненный. Желание занимать главенствующее положение может выразиться уже в первом рукопожатии. Если кто-то твердо схватывает вашу руку и поворачивает ее так, что его рука оказывается прямо над вашей, то он пытается добиться физического доминирования. Если же он поворачивает вашу руку наоборот, в том числе уже протягивает свою руку ладонью вверх, то он демонстрирует желание принять роль подчиненного.

В общении начальник — подчиненный часто встречаются жесты типа «захвата территории» («ноги на стол»), возвышения (начальник встает над сидящим подчиненным). Если подчиненный надоел своему руководителю своими проблемами, последний может, например, начать избегать контакта глаз; если это не понятно, то наступает вторая стадия — откидывается назад или вздыхает, глядя на часы. Если подчиненный не понял и этого, то начальник может встать или раскрыть папку с бумагами и посоветовать тому идти заниматься своими делами. Не стоит доводить дело до этой стадии.

Рис. 39 показывает руководителя, озабоченного множеством проблем. Если вы видите своего босса в такой позе, то лучше не подходить к нему еще и с вашими трудностями.

На рис. 40 тот, кто стоит — начальник. Обратите внимание на признаки его доминантности: он стоит, к тому же сзади стола, то есть на личной территории подчиненного и держит руку в кармане, большой палец наружу — характерный жест уверенности и авторитета, общий для Европы и США.

Клиент и профессионал. Большинство клиентов хочет, кроме помощи, получить эмпатию со стороны профессионала, поскольку считает, что тот, кто не «почувствует» его проблему, вряд ли сможет ее разрешить.

Каковы же жесты в отношениях клиент — профессионал? Это должны быть со стороны профессионала явные, заметные свидетельства того, что он с равным вниманием слушает все, что бы ни рассказывал клиент. Кроме того, хорошо подходят позы оценки — голова опирается на руку, поза мыслителя и т. п., автоматически принимаемые многими профессионалами. Правда, не надо забывать, что эти позы неадекватны общению между самими профессионалами, где они кажутся критичными и подозрительными.

Наклон в сторону клиента означает интерес. Отрицательный образ — профессионал сидит, откинувшись назад, соединив пальцы в «купол», и от клиента его отгораживает огромный стол.

Даже если клиент похож на растерявшегося ребенка, ни в коем случае не следует занимать родительской позиции, выражающейся, в частности, в вопросах: «Вы следите за моей мыслью?», «Это вы ясно поняли?»

ГЛАВА 8

ПОНИМАНИЕ В ПОВСЕДНЕВНОЙ ЖИЗНИ

Жесты без зрителей: разговор по телефону. Мы жестикулируем вне зависимости от наличия аудитории. Особенно ярко это проявляется, когда вы у телефона. Во вступлении мы уже наблюдали три типа жестов и аттитюдов у звонящих. Вот еще несколько.

Рисование на бумаге. Как и во время заседания, это говорит об уменьшении интереса — во всяком случае, для человека с конкретным типом мышления.

Курильщик, если ему действительно интересно, вынет сигарету изо рта; если же он разозлится или смутится, он снова возьмет ее, собьет пепел; если же он действительно выведен из себя, то он жестко раздавит ее в пепельнице.

Прихорашивающиеся жесты у мужчин и женщин во время ухаживания наблюдаются постоянно; например, девушка, разговаривая со своим парнем по телефону, смотрится в зеркало.

Раскачивание на стуле — обычно жест удовлетворения, владения ситуацией.

Открытие и закрытие ящика стола — часто жест размышления над сложной проблемой.

Вставание — бывает очень часто. Мы встаем, когда принимаем решение, когда удивлены или шокированы или когда разговор надоел.

Вечеринки. Очень часто на вечерах приятнее наблюдать за людьми, чем быть включенным самому. Большая доля этого удовольствия получается от чтения невербальной коммуникации.

Рис. 41 показывает три типа взаимодействия в группе,

^ в о е мужчин, стоящие в центре, вероятно, обсуждают что-то несущественное, судя по их «открытому» расположению, приглашающему желающих присоединиться. Заметьте, что пиджаки у обоих расстегнуты, они дружелюбно настроены, один из них заложил большой палец за пояс, руки другого расслаблены, оба стоят чуть наклонившись друг к другу. Две женщины справа смотрят на этих мужчин. Одна из них наклонилась к другой и говорит что-то, видимо, очень конфиденциальное. Можно догадаться, о ком они говорят. Ноги обеих скрещены, руки сцеплены — это защитная позиция.

Слева сидящая девушка говорит со стоящим молодым человеком. Ее голова наклонена, глаза широко открыты, она слегка наклонилась вперед, и руки ее также открыты. Очевидно, она очень заинтересована этим человеком и внимательно слушает, что же он говорит. Он, также наклонившись вперед, прихорашивается, поправляет галстук и выставил вперед правую («благоприятную») ногу. Его установка очевидна.

На рис. 42 двое мужчин в центре обсуждают что-то, что заставило того, кто справа, принять защитную позу. Другой это чувствует, и пытается жестами раскрытых рук восстановить коммуникацию, может быть, даже говоря: «В чем дело? Может быть, я сделал что-то не так?» Но, судя по сурово сведенным бровям его партнера, он может ничего не добиться или получить поток гневных слов.

Две женщины справа — близкие подруги и очень хорошо чувствуют себя друг с другом. Каждая сидит подвернув ногу, в свободной позе и заинтересованно смотрит на другую. Обратите также внимание на расположение их рук — им легко прикоснуться друг к другу.

Женщина, сидящая слева, не очень заинтересована тем, что говорит ей молодой человек, стоящий перед ней. Ее ноги скрещены и она мерно покачивает верхней. Более того, у нее скрещены руки и она откинулась назад. Но молодой человек вполне уверен и самодоволен, он стоит, сложив пальцы, задрав нос и, похоже, больше всего заинтересован собой, а не партнершей. Ей, вероятно, кажется, что он скорее читает ей лекцию, чем ведет разговор.

Двое мужчин в центре на рис. 43 каждый по-своему проявляют нервозность и подозрительность. Стоящий справа смотрит поверх очков и держит руку в кармане, повернувшись к другому в профиль. Другой не в своей тарелке из-за того, что он сказал и из-за реакции собеседника. Чтобы не сказать еще чего-нибудь

подобного, он прикрыл рот рукой, а другой гладит ткань пиджака жестом самоподтверждения.

Из двух женщин та, что правее, сидит в оценивающей позе, в то время как вторая выражает сильную потребность в поддержке. Обратите внимание, как первая откинулась назад. В I <льшинстве компаний всегда есть тот, кто пытается «продать» идею, услугу и т. п., и тот, кто постоянно пребывает в роли покупателя.

Парочка слеза олицетворяет состояние готовности, хо™ и нельзя сказать, на что она направлена. Может быть, они хотят танцевать, а может быть — уйти с вечеринки.

Мужчины на рис. 44 охвачены сильными эмоциями — один из них ухватилсг-: за свою шею жестом самоконтроля?., а другие--, удерживает свою руку за спиной, «чтобы не ударить». Опытный хозяин или хозяйка вечеринки поспешит разнять их.

В качестве заключительного теста посмотрите на рис. 45—49, не читая примечаний и попытайтесь определить, что невербально передает каждая из девушек.

Рисунок 45. Этой девушке скучно. Это видно по телу, наклоненному в направлении выхода, и щеке, опирающейся на руку.

Рисунок 46. Эта девушка сидит в позе «Вы мне интересны». Вероятно, мужчина, на которого она смотрит, уже прихорашивается и собирается подойти.

Рисунок 47. Эта женщина стоит в очень защищенной позиции, и мужчине вряд ли удастся расшевелить ее.

Рисунок 48. Типичный прихорашивающийся жест. Обратите внимание на палец, засунутый за пояс. Как и у мужчин, это означает «Все под контролем».

Рисунок 49. Женщина кого-то ждет — кого-то, кто ей очень нравится.

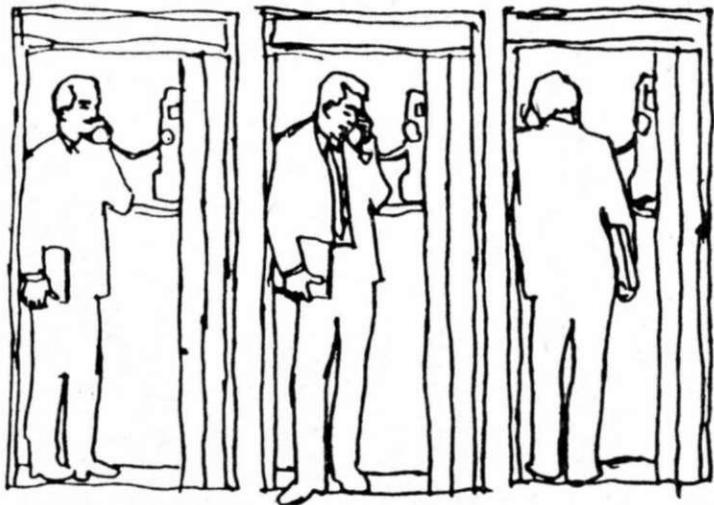
Ваша жизнь — ваша лаборатория. Мы надеемся, что наша книга снабдила вас некоторыми инструментами, необходимыми для работы. Делитесь своими наблюдениями с друзьями, знакомыми — и это позволит вам работать вместе.

ЛИТЕРАТУРА

1. Дж. Ниренберг, Г. Калеро. Как читать человека, словно книгу. — Нью-Йорк: Hawtorn books ink publishers, 1971.

2. Дж. Ниренберг, Г. Калеров. Жест. — Нью-Йорк: Haw torn books ink publishers, 1969.

3. Дж. Ниренберг, Г. Калеро. Психология жеста. — Нью-Йорк: Hawtorn bokks ink publishers, 1972.



а - бизнесмен

б - муж

в - влюбленный

Рис. 1



Рис. 2



Рис. 3



Рис. 4.



Рис. 5



Рис. 6



Рис. 7



Рис. 8



Рис. 9



Рис. 10

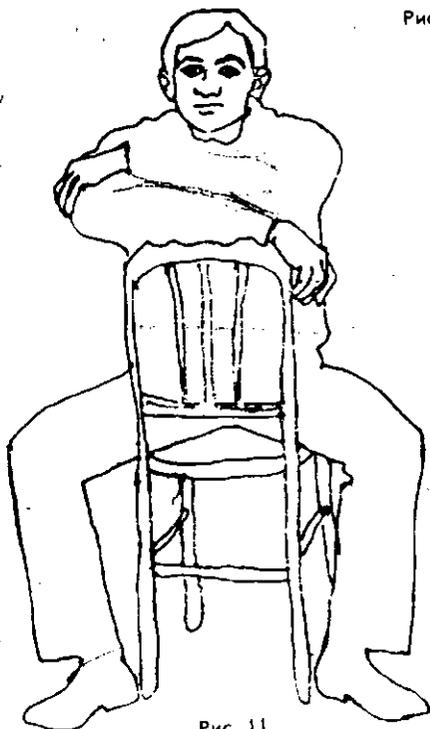


Рис. 11



Рис. 12



Рис. 13



Рис. 14



Рис. 15



Рис. 16



Рис. 17



Рис. 18



Рис. 19



Рис. 20



Рис. 21



Рис. 22



Рис. 23



Рис. 24



Рис. 25



Рис. 26



Рис. 27



Рис. 28



Рис. 29



Рис. 32



Рис. 33

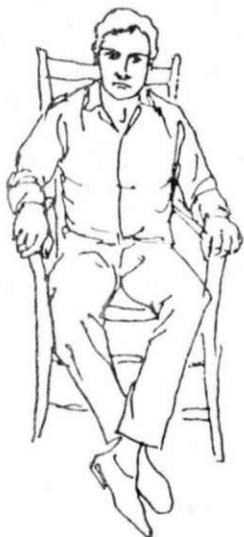


Рис. 30



Рис. 31



Рис. 34



Рис. 35



Рис. 37



Рис. 36



Рис. 39



Рис. 38



Рис. 40

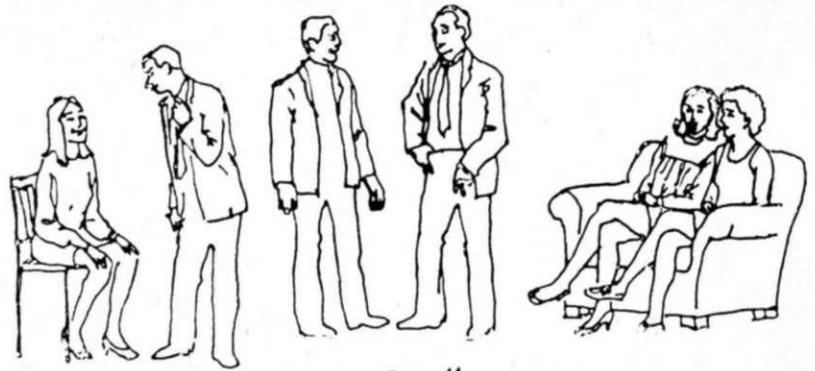


Рис. 41



Рис. 42



Рис. 43

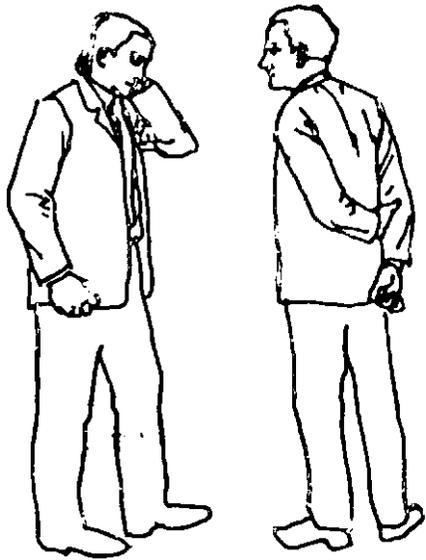


Рис. 44



Рис. 45



Рис. 48



Рис. 49



Рис. 46



Рис. 47