

# BODY LANGUAGE IN BUSINESS

## DECODING THE SIGNALS

ADRIAN FURNHAM &  
EVGENIYA PETROVA



## Книга Невербальная коммуникация в бизнесе

### Зачем нужно уметь расшифровывать язык тела

Адриан Фернхем, Евгения Петрова

Palgrave Macmillan, 2010

Также есть на следующих языках: Английский

### Рецензия BooksInShort

Общаясь, все мы используем мимику, жесты и другие средства невербальной коммуникации. Умение передавать и получать информацию невербальным путем – полезный навык для делового человека. Авторы поставили перед собой задачу развенчать наиболее распространенные мифы о невербальной коммуникации – в частности, представление о том, что можно научиться “читать” любого человека, как книгу. Они подробно анализируют невербальные средства коммуникации (выражения лица, жесты, касания) и объясняют не только то, каким образом язык тела передает информацию, но и то, почему мы иногда неверно интерпретируем эти сигналы. В книге всесторонне рассматриваются и такие темы, как навык публичных выступлений и действия в тяжелой психологической обстановке. Впрочем, если читателю интересны лишь общие сведения о невербальной коммуникации, то многочисленные нюансы могут показаться ему чрезмерными. И тем не менее *BooksInShort* имеет все основания считать эту книгу обязательной для тех, кого интересует развитие навыков общения и управления своей эмоциональной сферой.

### Основные идеи

- Невербальное общение – это не только язык тела, но и передача информации через внешность, поведение и обладание определенными предметами.
- Невербальные сигналы подчеркивают смысл слов, выделяют нюансы, расставляют акценты и даже отрицают смысл сказанного.
- Бизнесмены обязаны уметь хорошо разбираться в невербальных сигналах.
- Невербальные средства общения – это взгляд, жесты, поза, прикосновение, запах, выражение лица.
- Некоторые выражения лица свойственны всем людям без исключения, другие характерны для определенных культур.
- Улыбка способна передавать широкий спектр эмоций и может нести в себе определенную информацию.
- Мы оцениваем человека за несколько секунд, анализируя мгновенный срез его поведения, и чаще всего эта оценка оказывается правильной.
- Некоторые люди лучше других понимают невербальные сигналы.
- Язык тела подсказывает, лжет человек или говорит правду.
- Умение понимать невербальные сигналы особенно важно для публичных выступлений, переговоров и продаж.

### Краткое содержание

#### Что такое невербальная коммуникация

Согласно общему определению невербальной коммуникации, к ней относится любая передача информации через органы чувств, а также знаки социального статуса, такие как одежда, внешность или обладание определенными предметами. Мимика и жестикуляция – тоже вид невербальной коммуникации, посредством которой человек сознательно или бессознательно сигнализирует о чем-то другому человеку. Жесты и выражения лица могут быть едва заметными или демонстративными, наигранными или обнажающими истинные чувства. Использование невербальных каналов передачи информации – идеальный способ подчеркнуть свою мысль, донести свою идею до слушателей. Невербальные знаки служат целому ряду целей:

- усиление или дублирование сказанного;
- дополнение, корректировка и расширение смысла вербальных сообщений;
- опровержение или отрицание вербальных сообщений, привлечение внимания к их неоднозначности или сокрытие стоящих за ними мотивов;
- использование в качестве заменителей слов;
- подчеркивание, акцентирование и смягчение речевых формулировок;
- упорядочивание и координация речи.

“Невербальная коммуникация – это общение без слов, то есть любые движения, которые несут в себе некий смысл для другого”.

Вербальная коммуникация предполагает передачу мыслей посредством устной или письменной речи, а к визуальным сигналам относится любая невербальная информация, передаваемая при общении лицом к лицу: внешность, запах, возраст собеседника, одежда и телодвижения. Голосовая информация служит для индикации эмоционального состояния, социального статуса, образования и возраста говорящего. Помимо смысла сказанного огромное значение имеет и то, как мы говорим, то есть интонация, громкость голоса, темп речи, расстановка акцентов, длительность пауз. И тем не менее утверждение о том, будто в разговоре 70 процентов смысла передается невербально, принижает значение речи. В большинстве случаев слова – это оптимальный и наиболее надежный способ обмена информацией не в последнюю очередь потому, что люди, как правило, не умеют контролировать свои невербальные сигналы. Сильные эмоции прорываются наружу, хотим мы того или нет. От волнения человек краснеет или у него на лбу выступает испарина. Контролировать собственную мимику и жестикуляцию не всегда просто, даже если вы прекрасно умеете “читать” мимику собеседников.

“Мимика и жестикуляция сообщают окружающим о наших эмоциях и темпераменте”.

Понимание невербальных знаков помогает успешно вести переговоры, повышает качество и скорость работы, позволяет эффективнее управлять людьми и облегчает общение. В бизнесе важность умения понимать невербальный язык трудно переоценить.

## Язык тела

Изучать невербальные средства общения ученые начали в конце XIX века. Книга Чарльза Дарвина “Выражение эмоций у животных и человека”, вышедшая в 1873 году, стала первой авторитетной работой в этой области. Однако наука начала всерьез интересоваться мимикой лишь после того, как в 1967 году была опубликована книга Десмонда Морриса “Толая обезьяна”. Сегодня эту тему исследуют не только антропологи и психологи, но и сексологи и другие ученые. Несмотря на большой объем собранных наукой данных, в СМИ регулярно появляется немало околонуточного вздора на эту тему. Некоторые авторы заявляют, что людей якобы можно “читать”, как открытую книгу. Например, психоаналитики считают, что, если человек держит руки в карманах, значит, он замкнутый и необщительный, хотя на самом деле это может просто означать, что ему холодно.

“Невербальная коммуникация – более примитивное, но зачастую более эффективное средство общения, чем слова”.

Невербальные средства общения – целая система сигналов, таких как взгляд, жестикуляция, положение тела, прикосновение, запах и выражение лица. Взгляд бывает не менее выразительным, чем знаки препинания на письме, – скажем, в ситуации, когда мы произносим фразу и в конце поднимаем глаза, чтобы увидеть реакцию человека. Взгляд способен передавать очень сложные эмоции, например, стыд. Продолжительный зрительный контакт свидетельствует о внимании, готовности к сотрудничеству, симпатии. В разных культурах люди устанавливают зрительный контакт по-разному. Экстраверты чаще смотрят в глаза другим, чем интроверты.

“У нас имеется поразительная способность распознавать психологические черты других людей без какого-либо сознательного анализа”.

О многом говорит и выражение лица. Эмоции удивления, страха или страдания, как правило, универсальны и одинаково отражаются на лицах в любой культуре. Однако то, как выражение лица меняется в зависимости от ситуации, определяется культурой, в которой воспитан человек. На свадьбе у людей одно выражение лица, на похоронах – другое. Существует и “каменное” выражение лица – маска, под которой человек скрывает свои истинные эмоции. И все же чем непосредственнее выражение лица, тем больше оно располагает к доверию, особенно если человек при этом улыбается. Натянутая улыбка, как правило, не сопровождается зрительным контактом, и собеседник инстинктивно понимает, что ему улыбаются неискренне. Американский психолог Пол Экман предложил следующую классификацию типов улыбок:

- **Искренняя улыбка.** Заражает хорошим настроением.
- **Улыбка страха или презрения.** Вызвана негативной эмоцией.
- **Сдержанная улыбка.** Ее пытаются скрыть.
- **Вымученная улыбка.** Так улыбается человек, который пытается не упасть духом в трудной ситуации.
- **Флиртующая улыбка.** С ее помощью пытаются соблазнить.
- **Улыбка Чарли Чаплина.** Преувеличенно широкая, пародия на улыбку.
- **Грустная улыбка.** Сопровождает сообщение неприятных новостей.
- **Ответная улыбка.** Вежливый сигнал внимания к собеседнику.

“Лицо – зеркало наших эмоций. Оно дает непосредственную и правдивую информацию о внутреннем состоянии человека”.

Жесты используются, чтобы подчеркнуть мысль, указать направление или нарисовать в воображении картину. Некоторые жесты универсальны – например, кивок головы в знак согласия, одобрительные аплодисменты или похлопывание живота как знак голода. Но есть жесты, которые в разных культурах истолковываются по-разному. Например, складывание большого и указательного пальца в кольцо означает “все в порядке” в США, “ноль” во Франции и непристойность в Центральной Европе.

“Зрительный контакт – наиболее простое и действенное средство коммуникации – характеризуется тем, как, когда и откуда мы смотрим на другого человека”.

Поза и положение тела также являются невербальными сигналами. Сидящий во главе стола сигнализирует о своей власти; стоящий показывает свое доминирование над сидящим. Расстояние между собеседниками говорит о рамках их личного пространства. В разных культурах дистанция в общении бывает разной. Можно выделить четыре зоны: интимную, личную, социальную и официальную.

“Наша способность распознавать внутреннее состояние людей напрямую связана с умением понимать язык мимики и жестов”.

К невербальным средствам также относятся прикосновения, запах и голос. Физический контакт – объятия, похлопывание по руке, поглаживание, касание локтями – несет в себе мощный информационный заряд. Такой контакт помогает людям убеждать, высказывать симпатию, проявлять чувства или даже выражать угрозу. Стиль рукопожатия также имеет целый спектр значений. Животные получают много информации через обоняние; у людей анализ запахов происходит чаще всего на бессознательном уровне.

## **Встречают по одежке**

Никто не станет спорить, что человека нужно оценивать по его личностным качествам, однако будет наивным полагать, что внешность не играет никакой роли. Исследования показали, что, увидев нового человека, мы выносим ему оценку за несколько секунд на основе мгновенного среза его поведения. Как ни странно, эта первоначальная оценка часто оказывается самой верной. Внешняя привлекательность – это совокупность таких черт, как рост, вес, форма тела, структура кожи, цвет волос. Компании охотно нанимают внешне привлекательных людей, у которых, как правило, нет проблем с общением.

“Понимание невербальных сигналов – это один навык, а передача этих сигналов – совсем другой”.

Стиль одежды отражает социальный статус и жизненные ценности, а также демонстрирует эстетический вкус человека. Многие бизнесмены требуют от своих сотрудников носить униформу, чтобы подчеркнуть опрятность, место в иерархии или профессионализм. Очень важен цвет одежды, так как многие цвета имеют символическое значение.

“EQ – это своего рода эмоциональная грамотность, которая заключается в способности «читать» невербальные сигналы”.

Физическое проявление эмоций практически не поддается сознательному контролю. Румянец на лице, испарина, учащенное дыхание, расширенные зрачки – так проявляются гнев, смущение или сексуальное возбуждение. Чем старше человек, тем лучше он понимает эмоции других людей. Это умение отчасти врожденное, а отчасти приобретенное. Нередко человек, которого все хвалят за проницательность и интуицию, просто разбирается в невербальных сигналах. Некоторые люди распознают невербальные сигналы и умеют ими пользоваться лучше других. В целом женщины понимают язык тела лучше, чем мужчины. С возрастом это умение совершенствуется: считается, что пик его развития приходится на период между двадцатью и тридцатью годами. Есть данные и о связи между способностью понимать невербальные сигналы и силой интеллекта. Чем умнее ребенок, тем лучше он понимает мимику и жесты. Экстраверты и оптимисты улавливают невербальные сигналы лучше, чем интроверты. На поведение людей влияют социальный контекст, принятые в обществе правила и характер отношений с окружающими. Опытные наблюдатели подмечают в поведении окружающих малейшие нюансы и благодаря этому значительно лучше других умеют разбираться в ситуации. У таких людей обычно отмечается высокий показатель эмоционального интеллекта (EQ) – умения управлять своими эмоциями и эмоциями других, а также использовать эмоции в решении межличностных проблем. Этот показатель напрямую зависит от способности человека точно распознавать невербальные сигналы.

## **Когда язык говорит одно, а глаза другое**

Умение различать, когда тебе лгут, а когда говорят правду, – один из самых важных навыков делового человека. Люди лгут, чтобы избежать неприятных последствий, защититься от позора или насилия, получить одобрение, одержать над кем-то верх или приписать себе чужие заслуги. Можно выделить три вида лжи. Первый обычно называют “святой ложью”, когда неправду говорят для того, чтобы не ранить чьи-то чувства. Второй вид лжи – искажение фактов в свою пользу. Часть информации скрывается или искажается для того, например, чтобы выгоднее продать товар. Третий вид лжи – фальсификация фактов или полное утаивание информации – наименее терпим в деловом мире.

“В напряженных ситуациях (например, на деловых переговорах) самым ценным источником информации бывают мимика и жесты собеседников”.

Отличить правду от лжи можно, наблюдая за языком тела. Лжецы выдают себя как вербальным, так и невербальным образом. Когда человек кривит душой, он говорит неровно, с запинками, о себе – нередко в третьем лице. Речь у него то замедленная, то быстрая и сбивчивая. Как правило, лжецы не любят пауз в разговоре и заполняют их бесконечными пояснениями. Невербальные сигналы, говорящие об обмане, – нервные подергивания, ерзанье на стуле, нежелание смотреть в глаза или, наоборот, нарочито прямой взгляд. Иногда человек, желающий скрыть свои подлинные эмоции, говорит монотонно или успокаивает себя различными жестами – например, потирая губы. Чтобы понять, лжет человек или нет, проследите за тем, нет ли в его поведении чего-то необычного, нет ли противоречий между тем, что он говорит и как себя ведет.

## **Невербальная коммуникация для деловых людей**

В деловом мире ценность умения читать невербальные сигналы трудно переоценить, особенно если дело касается публичных выступлений, переговоров или процесса продаж. Для многих людей выступление перед аудиторией – невыносимая пытка. Чаще всего этот страх проявляется физически: у человека учащается сердцебиение, начинается обильное потоотделение и даже дрожь. В большинстве случаев справиться с симптомами страха помогают глубокие вдохи и выдохи.

“Чтобы понять, когда человек говорит правду, а когда лжет, деловым людям следует анализировать его невербальные сигналы”.

Опытные ораторы активно прибегают к невербальной коммуникации. Они принимают открытую позу и стараются не допускать отвлекающих жестов, таких как переключивание предметов с места на место. Все невербальные сигналы (жестикация, зрительный контакт и перемещения) тщательно отрабатываются ими заранее. Публичное выступление изменяет характер общения независимо от размера аудитории. Оратор излагает мысли, а аудитория на них реагирует – уловив эту реакцию, он корректирует свою речь.

“Упражнения и жизненный опыт помогают нам понять, говорит ли собеседник правду, однако не гарантируют, что мы всегда правы”.

В ситуации деловых переговоров невербальные знаки (например, положение человека относительно других участников, а также сигналы доминирования) несут информацию о том, кто принимает решения, а кто играет роль ассистента. Невербальные сигналы, в отличие от слов, ни к чему не обязывают участников переговоров, однако они могут свидетельствовать о чем-то согласии или несогласии, а также о каких-то предпочтениях. Невербальные средства психологического воздействия во время переговоров включают, среди прочих, сокращение дистанции между переговорщиками, кивки и улыбки, позу, копирование эмоций и интонаций собеседника, зрительный контакт. В сфере продаж использование невербальной коммуникации помогает убеждать покупателей. В 2007 году психолог Роберт Чалдини выделил шесть методов убеждения: использование нежелания менять решение, взаимные уступки, влияние коллективного мнения, следование за авторитетом, личные симпатии и притягательность дефицита. Невербальные сигналы подсказывают, какой из этих методов выбрать. Рукопожатие способно побудить покупателя вступить в разговор. Движения, повторяющие мимику и жесты человека, сообщают ему о вашей симпатии.

“Понимание невербальных сигналов позволяет нам отличать друзей от врагов, добро от зла, искренность от притворства”.

Наблюдения за языком тела, конечно, не могут раскрыть всей глубины личности другого человека, однако людям, которые умеют распознавать этот язык, достаточно мимолетного взгляда, чтобы многое понять. Сила невербальных средств общения заключается в их воздействии на подсознание – в обещании действия, а не в самом действии. Это тонкий намек на возможность определенного отношения или поступка, а не их констатация.

## Об авторах

**Адриан Фернхем** – профессор психологии в Университетском колледже (Лондон), автор более чем 60 книг и 800 статей. Публикует статьи в Financial Times и выступает на BBC. **Евгения Петрова** – психолог, артист балета, лауреат целого ряда российских литературных премий.

---

---