**Введение**

Цель курсовой работы – изучить связи экспрессивного поведения человека с его индивидуальными и характерологическими особенностями. Для достижения поставленной цели необходимо рассмотреть раздел современной психологии, исследующий закономерности познания и восприятия человека человеком в процессах общения и взаимодействия. Задачи курсовой работы, включают в себя, такие аспекты невербальной коммуникации, как:

Физиогномика ─ учение о выражении характера человека в чертах лица и формах тела;

Кинесика ─ изучает внешние проявления человеческих чувств и эмоций: мимика, жесты, пантомимика (позы, осанку, походку);

Просодика ─ ритмико-интонационное оформление речи;

Такесика ─ прикосновения в ситуации общения;

Проксемика ─ расположение людей в пространстве при общении;

Мимика, жесты, поза, походка как элементы экспрессивного поведения являются одной из главных невербальных визуальных систем общения, усваиваемых с детства. Имеется много данных о приоритете "языка тела" над речевым языком. По данным антропологов и этологов информация, передаваемая словами, составляет лишь около 7% от общего объёма информации, получаемой человеком, тогда как на долю невербальных сигналов приходится 93% (мимика, позы, жесты, касания, запахи составляют до 55%, а на долю голосовой паралингвистической составляющей приходится до 38%).

Особенностью языка телодвижений является то, что его проявление обусловлено работой подсознания, и отсутствие возможности подделать импульсы подсознания позволяет нам доверять этому языку больше, чем вербальному каналу общения, контролируемому сознанием. Разумеется, конкретную информацию чаще передают словами, однако во всех культурах существует масса жестов, заменяющих слова. Помимо этого жесты и мимика, сопровождающие речь, служат надёжным источником сведений об отношении говорящего к теме сказанного, равно как и о реакции слушателя на полученную информацию. При интерпретации речи собеседника во внимание принимаются громкость, тембр голоса, его высота, интонация, темп речи. Голос говорящего позволяет определить его возраст, уровень образования, принадлежность к определённому социальному слою. По голосу говорящего слушатели судят о степени его индивидуальной привлекательности.

Невербальные демонстрации, задают эмоциональные установки людей в отношении друг друга, причём фиксация первого зрительного впечатления столь сильна, что её практически невозможно в последствии изменить даже сознательными усилиями.

Особо важно владение "языком телодвижений" в сфере бизнеса и менеджмента. Умение заинтересовать партнёра и убедить его во многом может зависеть от умения интерпретировать язык телодвижений, а владение им поможет добиться успеха в переговорах. Изучение экспрессивного репертуара человека помогает делать явными свойства его характера и тем самым выбирать адекватные способы взаимодействия с ним.

В процессе обмена информацией важную роль играют проявление эмоций, манеры партнеров, их жесты. Случается, что наше сообщение воспринимается неверно по той простой причине, что сопровождается "противоречивыми" жестами. Наблюдать жесты довольно просто, но интерпретировать их ─ задача куда сложней.

Понимание жестов очень затруднено, когда разные элементы вырваны из контекста. Однако когда жесты собраны вместе на своих композиционных местах, возникает целостная картина.

Понимание согласованности жестов позволяет более точно видеть позицию человека, с которым мы общаемся. Читая жесты, мы осуществляем обратную связь, которая играет главную роль в целостном процессе взаимодействия, а жестовые группы ─ это важные составляющие обратной связи. Они указывают из минуты в минуту, от движения к движению ─ как люди реагируют на происходящее. Мы можем понять, как встречено то, что мы говорим,- с одобрением или враждебно, открыты слушатели или замкнуты, заняты самоконтролем или скучают. "Бессловесная" обратная связь может предупредить о том, что нам нужно изменить своё поведение, вообще исчезнуть или сделать что-то другое, чтобы достичь нужного нам результата.

**Глава 1. Основные аспекты невербальной коммуникации**

Попытки определить связь между внешностью и характером человека предпринимал ещё Аристотель, являющийся одним из создателей учения о физиогномике. Однако, по данным некоторых историков, до Аристотеля физиогномикой занимался Пифагор. Взяв за основу учения Аристотеля, проводниками физиогномики были крупные учёные Древней Греции и Древнего Рима. С ХV века физиогномика обрела большую популярность. Ею серьёзно занимались все, кто "по долгу службы" был занят "работой с людьми": духовные лица, медики, философы, юристы.

Язык тела, у человека, который играет едва ли не центральную роль в социальном общении и существенным образом определяет индивидуальный жизненный успех каждого индивида, занял умы учёных с эпохи Древнего Рима, подтверждение чему является труд Цицерона "Об ораторе".

Профессиональное и прицельное изучение разных аспектов языка тела началось примерно с 60-х годов ХХ в. (Д. Моррис, Дж. Фаст, Э. Холл и др.). Экспрессивный репертуар человека и его психологические особенности как единство. Этот феномен глубоко исследовался под руководством А.А. Бодалева (1965). Сегодня нам стали доступны и зарубежные исследования, помогающие при помощи "расшифровки" экспрессивного репертуара "читать человека как книгу".

Теоретические знания о невербальном поведении широко применяются на практике в социальных программах по психотренингу, направленных на повышение самооценки и индивидуального успеха. И в коллективных тренингах на рабочем месте, направленных на повышение эффективности труда.

Крупнейшим зарубежным центром по обучению основам невербальной коммуникации является "Пиз Трейнинг Корпорейшен" (Австралия), основанный А.Пизом.

**1.1 Физиогномика**

Воспринимая другого человека, мы обращаем взор, прежде всего к его голове, к лицу, рассчитывая именно из этого источника получить наиболее важную информацию. Лицо человека хранит следы наиболее частых, типичных для него переживаний и мыслей. Более того, эти черты, вероятно, закрепляются в генофонде и наследуются так же, как и склонность к тем или иным психологическим реакциям.

**Морщины**. Морщины имеют высокую информативность. Например, тот, кто поднимает брови и морщит лоб во время разговора, отличается тщеславием, самовлюблённостью, внутренней тревогой, честолюбием и не обладает здравым смыслом. Обычное «хмурение» бровей указывает на ум раздражительный и противоречивый, характер недоверчивый и сварливый. Перпендикулярные морщины лба указывают на большую умственную напряжённость и чрезвычайно сильную волю.

**Брови**. Брови, лежащие близко к глазам и идущие горизонтально от носа к вискам, указывают на твёрдый характер и решительность. Брови, очень далеко стоящие от глаз, немного дугообразные и узкие, указывают на характер слабый, беспечный и пассивный. Когда брови имеют углообразную форму, то это свидетельствует о неуровновешенности их обладателя. Брови совсем надвинутые на глаза служат признаком натуры молчаливой, мучимой честолюбием, завистью и ревностью. Густые и взъерошенные брови указывают на неуживчивый и противоречивый характер, а сросшиеся брови – на предрасположенность к меланхолии, подозрениям, ревности.

**Глаза**. Очень выпуклые глаза указывают на болтливость, тяжёлый ум и недостаток здравого смысла. Впавшие и подвижные глаза выражают лукавство, а маленькие впавшие глаза служат признаком зависти и обмана. Глаза не выпуклые и не впавшие, представляющие как бы середину, означают уравновешенные умственные и нравственные качества. Подвижность глаз связывается чаще с хвастливостью, подозрительностью, недоверчивостью, склонностью к гневу, а моргание – с робостью, коварностью либо лживостью.

Определённую информацию может представить даже цвет глаз. Люди с тёмными глазами обладают большей энергией, инициативой и более неспокойным характером, нежели со светлыми глазами. Серые глаза, как правило, бывают у людей, умеющих быстро реагировать на изменения обстановки и преодолевать любые трудности. Синие глаза обманчивы. В них хочется найти мечтательность и наивность. На самом деле всё наоборот: это глаза людей, настойчивых добивающихся цели, полагающихся скорее на рассудок, нежели на интуицию. Синеглазые легко поддаются порывам, но так же легко и остывают. Их положительной отличительной чертой является правдивость. Голубые глаза характерны для людей с высокой жизненной активностью. Эти индивиды наделены организаторскими способностями, проницательностью и блестяще используют людей. Карие (коричневые глаза) характерны для холериков, умеющих много и напряжённо работать, полных энергии и упорства, с сильной волей. Такие люди, однако, порой позволяют себе импульсивные, необдуманные поступки, отчасти от того, что плохо представляют, что от них ждут другие. Чёрные глаза указывают на самостоятельность и стремление к господству. Впрочем, властность черноглазых людей проявляется довольно мягко, без грубости. Но когда на пути к их целям встречаются препятствия, они могут стать агрессивными. Люди с зелёными (высокая чувственность, способность к сильным переживаниям) и серо-зелёными глазами обычно имеют сильную волю и неукоснительно идут к поставленной цели. Они отличаются постоянством, но бывают жёсткими и несговорчивыми

**Рот**. Люди с тонкими губами по натуре суховаты, расчётливы и экономны, не любят многословия и театральности. Как правило, они весьма успешны в финансовых операциях, чего не скажешь о полногубых людях, которых отличает щедрая и открытая манера поведения. Рот сильнее выступает вперёд у людей импульсивных. Верхняя губа, слегка выступая над нижней, указывает на ум, осторожность и прямоту характера. Большой и неправильный рот служит признаком дерзости. Рот умеренно большой и немного дугообразный с твёрдыми и почти одинаково выдающимися губами указывает на смелость и решительность его обладателя.

**Подбородок**. Маленький и округлый подбородок указывает на человека робкого и не обладающего достаточной волей. Подбородок четырёхугольный и выдающийся чаще принадлежит людям энергичным, решительным, властолюбивым. Подбородок средней величины, круглый и умеренно выдающийся свидетельствует об уравновешенности человека. Люди с плоскими подбородками, как правило, холодны, сухи самолюбивы. Подбородок большой, округлённый, толстый, двойной указывает на человека, у которого чувственность и инстинкты преобладают. Подбородок раздвоенный и выдающийся чаще принадлежит людям, обладающим эксцентричностью, вздорностью, раздражительностью, склонностью возбуждать несогласие.

**1.2 Мимика**

Пытаясь понять и оценить человека, распознать его ещё не проявившиеся психологические свойства, мы первостепенное внимание уделяем его лицу. При этом наше сознание опирается не столько на черты лица, сколько на выразительные движения ─ мимику. Мимика играет ведущую роль в передаче информации при общении на близком расстоянии, и является одной из наиболее развитых каналов невербальной коммуникации. На лице отражается информация об эмоциях, настроении, отношении человека к происходящему, о его характере. Люди в большей мере способны контролировать мимику, нежели жесты, позы или интонацию.

Для успешного общения необходимо, чтобы человек демонстрировал мимический комплекс, в который входили бы как элементы контролируемой, так и спонтанной мимики. Способность контролировать мимику достигается каждым человеком в процессе социализации и в значительной мере индивидуальна. С возрастом люди учатся "надевать" на лицо необходимую маску, скрывая под нею свои настоящие чувства. Но в большинстве случаев контролируемая мимика перемежается с неконтролируемой.

Важную роль в общении людей играют глаза. Причина тому ─ размеры зрачков собеседника в момент общения. Человек с расширенными зрачками (признак возбуждения) оценивается как приветливый, эмоциональный, отзывчивый, доброжелательный. Суженные зрачки, напротив, вызывают неприязнь. Тот же человек, но с суженными зрачками, воспринимается другими как холодный, отстраненный, неконтактный, эгоистичный.

Однако размеры зрачков могут зависеть от целого ряда внешних факторов, таких как общая освещённость места, положение головы относительно источника света. При ярком свете зрачки будут сужеными, а в полутёмном помещении ─ расширенными. Размеры зрачков зависят и от остроты зрения. У людей страдающих близорукостью ─ расширенные, а у дальнозорких ─ сужены.

Взгляд также выполняет коммуникативную функцию. Частота и характер взгляда может указать на характер отношений. Взгляд, обращенный на другого человека, может быть направлен на разные области лица и тела и в зависимости от этого несёт различную информацию о характере общения:

Деловой взгляд ─ концентрируется на области лба и глаз собеседника и создаёт серьёзную атмосферу;

Социальный взгляд ─ сосредотачивается на уровне глаз и рта собеседника. Такой взгляд располагает к дружелюбному общению;

Интимный взгляд ─ от уровня глаз вниз на другие части тела;

Если при общении человек смотрит на собеседника менее ⅓ времени, то это может быть признаком того, что он что-то не договаривает, пытается скрыть что-либо или что он робок по натуре.

Есть люди, которые никогда не смотрят в глаза, не спешите думать, что у такого человека не чиста совесть или он трус. Нет, ни у кого вы не найдёте более ясного и твёрдого взгляда, чем у закоренелого подлеца. Среди тех, кто упорно избегает смотреть в глаза, как раз довольно часто встречаются люди с повышенным чувством ответственности и твёрдой волей. Некоторые застенчивые люди, наоборот, упорно смотрят в глаза другим.

Более того, нужно иметь в виду: если собеседник долго смотрит на вас в упор остановившимся ("остекленевшим") взглядом, это скорее всего значит, что половину сказанного вами он пропускает мимо ушей. Напротив, когда собеседник искренне слушает, он может бессознательно вращать глазами – признак того, что он прикладывает усилия, чтобы полностью постичь смысл ваших слов.

Если он опускает глаза, это свидетельствует о том, что он сильно переживает сказанное вами. Глаза, заведённые вверх и в сторону, означают, что слушатель полностью поглощен содержанием вашей речи. Открытый прямой взгляд считается признаком отсутствия вины.

В любом общении, взгляд выполняет функцию синхронизации, и помогает поддерживать контакт при разговоре.

От того, насколько умело человек использует свой взгляд, значительно зависит его успех. С помощью взгляда можно улучшить отношения с другими людьми. Для этого при общении необходимо встречаться взглядом с данным человеком не менее 60-70% времени.

Наиболее выразительными в мимической палитре оказываются губы и брови, поэтому, когда мы стремимся понять состояние собеседника. Нужно смотреть именно на них.

Плотно сжатые губы и стиснутые зубы свидетельствуют о решительности, настойчивости; плотно закрытый рот – о целеустремленности и твёрдости. Напротив, расширение ротовой щели выражает снижение психологической активности. Особое значение имеют уголки рта. Когда они опущены к низу признак депрессивного состояния , даже если человек шутит и кажется активным.

**1.3 Жесты**

Беглого взгляда на руки того или иного человека бывает достаточно, чтобы выдвинуть предварительное предположение о его натуре. Изучение жестов (жестика) ─ составляет основную часть науки о бессловесном языке общения. Поэтому наиболее подробного рассмотрения заслуживает толкование движений рук, которые дополняют словесные высказывания, порой заменяют их, а бывает и противоречат им. Чем сильнее выражаемое чувство, тем больше проявляется жестикуляция. Широкие жесты характерны для экспансивной натуры, склонной к открытому проявлению сильных чувств. Поскольку широкое движение притягивает к себе внимание, его используют те, кто хотел бы быть замеченным и подчеркнуть свою значимость,─ люди властолюбивые, тщеславные и хвастливые.

Мелкие движения вызывают противоположное впечатление. Их предпочитают те, кто по каким-то причинам не хотел бы привлекать к себе внимания, ─ люди корректные, скромные, не желающие выставлять свои чувства на показ. Но такое поведение может быть продиктовано хитрым расчётом, когда человек намеренно стремится произвести скромное и безобидное впечатление. Мелкие жесты могут свидетельствовать и об упадке душевных сил.

Рассмотрим некоторые из этих жестов и их интерпритацию:

Вяло свисающие вдоль тела руки – пассивность, отсутствие готовности к действию, недостаток воли.

Скрещенные на груди руки – защитная реакция, известная изоляция, некоторое выжидание.

Руки заложены за спину – отсутствие готовности к действию, а также скрывание смущения, робости, затруднительного положения.

Открытая ладонь обращена вверх – жест объяснения, убеждения, открытого представления, отдавания.

Одна или обе руки спрятаны в карманах – скрывание затруднений, неуверенности, потеря непосредственности.

Рука сжимается в кулак – концентрация, овладения волнением, стремление к самоутверждению.

Потирание рук – человек находится во власти приятных, удовлетворяющих его мыслей.

Рука что-то берёт или делает движение в этом направлении – непосредственно телесное, материальное захватывание, часто признак жадного, слишком много думающего о материальном обладании человека.

Движение рук, закрывающие лицо или его часть – желание скрыть, спрятать, утаить своё состояние; задумчивость или затруднение.

Стирающее движение по лбу – стирание нехороших мыслей, плохих представлений или концентрация на размышлениях.

Раскрытая ладонь гладит что-нибудь приятное на ощупь (например, другую свою руку) – мягкий нрав, благодушное настроение.

Указательный палец прямой, кладется на край губ – чувство неуверенности, поиск причин, помощи.

Палец засунут в рот – наивность, удивление, состояние рассеянности, непонимания.

Палец касается глаз или ушей – знак некоторой неловкости, известная робость, поиск бегства.

Кончики указательного и большого пальца соприкасаются, в то время как остальные, особенно мизинец, оттопырены – высокая степень внимания и концентрации, направленные на тончайшие детали.

Руки упираются в бёдра – потребность в усилении и упрочении, демонстрация другим своей твёрдости и превосходства; вызов, бравада от наивной до злобной формы. Часто сверхкомпенсация скрываемого чувства слабости или смущения.

Рассмотрим некоторые группы жестов, выражающие позиции человека в процессе общения:

**Жесты открытости**. Расстегивание пиджака (люди открытые и дружески к вам расположенные часто расстегивают или даже снимают пиджак в вашем присутствии).

**Жесты защиты** (оборонительности). Когда мы видим, что собеседник скрестил руки, мы должны пересмотреть то, что делаем или говорим, ибо партнёр начинает уходить от обсуждения; руки, сжатые в кулаки, также указывают на защитную реакцию собеседника.

**Жесты оценки** – жесты, имеющие отношение к задумчивости и мечтательности: жесты «рука у щеки» (люди, опирающиеся щекой на руку, обычно глубоко погружены в раздумье); жесты критической оценки – подбородок опирается на ладонь, указательный палец вытягивается вдоль щеки, остальные пальцы – ниже рта; человек сидит на краешке стула, локти на бёдрах, руки свободно свисают (позиция «это замечательно!»); наклонённая голова (жест «внимательного слушания»); почёсывание подбородка (жест используется, когда человек занят процессом принятия решения); жесты с очками (притирание стёкол, берут в рот дужку очков и т.п.) – это пауза для размышления, человек хочет получить время для обдумывания своего положения перед тем, как оказать более решительное сопротивление, требуя пояснений или ставя вопрос; расхаживание – жест, обозначающий попытку человека разрешить сложную проблему или принять трудное решение; пощипывание переносицы – этот жест, обычно сочетается с закрытыми глазами, говорит о глубокой сосредоточенности и напряжённых размышлениях. Знак сомнения – потирание указательным пальцем за или перед ухом, потирание глаза или лёгкое потирание носа.

**Жесты готовности** – человек сидит на краю стула, локоть одной руки и локоть другой опираются на колени (так сидят непосредственно перед заключением соглашения или, наоборот, перед тем, как встать и уйти). Ноги (или все тело), обращённое к выходу,- это явный знак того, что человек хочет закончить встречу, беседу или то, что происходит;

**Жесты перестраховки** – многие жесты пальцев отражают неуверенность, внутренний конфликт или опасения. Грызть кончик карандаша или ручку. Другие жесты данной группы – переплетённые пальцы рук (при этом большие пальцы нервно потирают друг друга); пощипывание кожи; трогание спинки стула перед тем, как в него сесть при собрании других людей.

**Жесты фрустации** – короткое дыхание, часто соединенное с различными неясными звуками типа стона, мычания и т.п. (тот, кто не замечает момента, когда его оппонент начинает коротко дышать, и продолжает доказывать своё, может столкнуться с серьёзными неприятностями); тесно сцепленные, напряжённые руки – это жест недоверия и подозрения (тот кто пытается, сцепив руки, уверить окружающих в своей искренности, обычно не имеет большого успеха); руки тесно сжимают одна другую – наблюдается, когда человек попал в «переделку»;

**Жест авторитарности** – руки соединены за спиной, подбородок поднят вверх. Типичная авторитарская поза. В целом если вы хотите дать понять своё превосходство, то всё, что надо сделать, - это физически подняться над данным человеком, сесть выше, когда вы оба сидите, или встать.

**Жесты нервозности** – покашливание, прочищение горла (те, кто прочищает горло, чувствуют себя неуверенно и беспокойно); позванивание монетами в кармане – указывает на озабоченность человека по поводу денег или их нехватки; подёргивание себя за ухо – признак того, что собеседник хочет перебить разговор, но сдерживает себя.

**Жесты самоконтроля** – руки заведены за спину, и там одна сильно сжимает другую. Другая поза – сидящий в кресле человек со скрещенными лодыжками и вцепившийся в подлокотники руками. Такие позы являются сигналами о желании человека справиться с сильными чувствами и эмоциями.

**1.4 Посадка и осанка**

С древних времен люди используют ритуальные позы, которые главным образом символизируют отношения превосходства подчинения. Пасть ниц - значит признать свою полную зависимость от того, кто над тобой возвышается. А человек, стоящий с поднятой головой и распрямлёнными плечами, всем своим видом демонстрирует независимость, уверенность в себе, полное владение ситуацией. Между этими полюсами лежит широкий спектр поз, которые мы принимаем (главным образом неосознанно), чтобы соответствовать обстановке и стилю взаимоотношений.

В нашей культуре высокий статус человека проявляется в малозаметных признаках: непринуждённой позе и свободной манере общения. Для тех, кто стоит ниже на иерархической лестнице, наоборот, характерна большая зажатость.

Лидеры в группе обычно те, кто сидит, откинувшись на спинку стула, сложив руки за головой и т.п. чтобы подчеркнуть весомость своих слов, они слегка наклоняются вперёд. У таких людей широкие плавные жесты, свидетельствующие о привычной уверенности и ощущении превосходства. Наоборот, люди, чувствующие собственную незначительность, могут сидеть, ссутулившись, стиснув пальцы или сложив руки на груди, как бы пытаясь стать незаметнее.

Гармонию взаимоотношений определяют позы, имитирующие соответствующие действия партнеров. Когда группа людей находится в состоянии согласия, то их позы, жесты, телодвижения, как в зеркале, повторяют действия других участников группы. Если среди участников группы есть две различные точки зрения. Члены каждой из подгрупп ведут себя гармонично по отношению друг к другу, но дисгорманично по отношению к участникам противостоящей подгруппы. Во время споров старые друзья часто принимают гармоничные позы для того, чтобы показать, что, несмотря на внешние разногласия, они остаются друзьями.

В любой группе лидер определяет позы для остальных участников, и они невольно их принимают. Люди, которые хотят показать, что они выше остальных в группе, нарочно принимают дисгармоничную позу.

О внимании к партнёру, о степени вовлечённости в общение явно свидетельствует положение ног. Ноги – самая удалённая от головы часть тела, и они, похоже, наименее подвержены сознательному контролю. Положение стопы объективно указывает то направление, в котором человек намерен двигаться. Когда носок ступни направлен в сторону партнёра, это говорит о внимании, готовности к общению.

Ноги в положении стоя, могут прояснить настроение собеседника, а если данная поза для него характерна и принимается часто, то это свидетельствует и об определённых особенностях его личности. Спокойные, уравновешенные, но достаточно энергичные люди обычно стоят, нешироко расставив ноги (на расстоянии не более 20 см.) и равномерно распределив вес тела. Таких людей отличает уверенность в себе, известная твёрдость, однако они способны изменять своё поведение сообразно обстоятельствам. Широко расставленные ноги выявляют обострённую потребность в самоутверждении, завышенную самооценку, которая нередко маскирует скрытую неуверенность и даже чувство неполноценности. О высокой самооценке также свидетельствуют носки, заметно повёрнутые наружу. И наоборот, носки, обращённые внутрь, ─ признак слабости духа, боязливости. Поднятие на носки – агрессивная позиция; человек, имеющий такую привычку, вероятно, заносчив и недостаточно самокритичен. Частая смена опорной ноги выдаёт стремление к удобству, а также недостаток твёрдости и дисциплинированности. В положении сидя «компасом» заинтересованности выступают колени.

Сидящий человек, широко раздвинувший ноги, демонстрирует свою беспечность, а порой и бесцеремонность. Перекрещённые ноги или руки, самим своим положением символизируют замкнутость и недоверие. Весьма показателен частичный барьер из рук, когда одной рукой держат себя за предплечье, другая, опущена вдоль тела. Или когда одной ладонью сжимают другую руку в области запястья.

Слабый неуверенный в себе человек стремится на что-то опереться (облокотиться), а независимую личность легко узнать уже по позе: человек стоит без дополнительной опоры.

Окружающие, даже не зная скрытого смысла символов, всегда безотчётно интерпретируют их, причём часто не в нашу пользу. Спина "крючком" производит неважное впечатление. Высоко поднятая голова может показаться кому-то признаком высокомерия, а иногда интерпретируется как вызов. Поэтому телесные сигналы надо уметь не только "читать", но и посылать самому в зависимости от ваших намерений.

**1.5 Походка**

Походка является важным определяющим фактором в сиюминутном состоянии человека. Если его руки находятся в карманах или он ими размахивает, то, скорее всего, он в приятном расположении духа. Человек, у которого руки сцеплены за спиной, а голова опущена, чем-то озабочен. Плечи опущены, а голова поднята, идущий настроен на успех, контролирует ситуацию. Поднятые плечи означают, что собеседник напряжён, ожидает опасности. В походе сказывается, и общее мироощущение человека, поэтому она может кое-что поведать о тех чертах его характера и личности, которые достаточно постоянны. К целям, от достижения которых мы ожидаем вознаграждения, мы устремляемся с большей энергией, чем к тем, которые сулят неприятности. Человек идёт медленнее (бредёт, плетётся), когда не имеет определённой цели, либо когда не слишком стремится достичь цели. Если же, цели желательно достичь поскорее, шаги учащаются и становятся шире.

Ходьба широкими, размашистыми шагами, можно сделать вывод об эксравертированности, предприимчивости, активности и усердии. Если такая ходьба сопровождается раскачиванием руки и, возможно, всего туловища, то в таком случае она, скорее сигнализирует о том, что мы имеем дело с человеком, который живёт сегодняшним днём, полностью пребывает во власти своих побуждений и не склонен, подчинятся чужому влиянию. Если же ходьба сопровождается несоразмерным раскачиванием руками, отличается, подчёркнуто быстрыми шагами, то создаётся впечатление, что движения превосходят действительную энергию человека, таким образом, проявляются хлопотливость и деловитость, нередко лишённые подлинного содержания.

Звучная ходьба, подчёркнутый стук обуви, обнаруживают несдержанность характера, бесцеремонность. Часто при этом повышенный тон как бы компенсирует отсутствие реальной уверенности в себе. Человек с короткими и мелкими шажкамитакой в отношениях с другими людьми, обычно педантичен и мало общителен. Если в такой походке не выражен чёткий ритм, то создаётся впечатление болезненного и нервного человека, готового при малейшем риске сразу же уклониться, свернуть в сторону. Прерывистая, спотыкающаяся походка, свидетельствует о том, что стремлению к цели приходится бороться с противоположными импульсами. Она демонстрирует внутреннюю раздвоенность и неуверенность, скованность и робость. Зная закономерность, можно не только наблюдать за походкой других людей, но и произвольно регулировать свою собственную, с целью коррекции своего душевного состояния.

**1.6 Такесика**

Такесика это - раздел психологии, изучающий прикосновения в ситуации общения: рукопожатия, поцелуи, дотрагивания, поглаживания, отталкивание и пр.

Поскольку прикосновения связаны с проникновением в чужое жизненное пространство (подробнее об этом в пун. 1.7 «Проксемика»), большинство взрослых людей относятся к ним настороженно. Особенно болезненно люди реагируют на высокомерно брошенные движения: похлопывания по плечу или по спине, потрёпывание по голове, по щеке и т.п. Между родственниками или близкими приятелями такие жесты воспринимаются как выражение симпатии. Однако со стороны мало знакомого человека любой из нас воспринимает такой жест как бестактность.

Наиболее распространённой формой взаимных прикосновений являются рукопожатия.

Чересчур крепкое рукопожатие (до хруста пальцев) является отличительной чертой жёсткого и агрессивного человека: он делает это намеренно, желая продемонстрировать свою силу и способность вас подавить.

Рукопожатие женщин. Им приходится вырабатывать твёрдое рукопожатие, в том числе и для защиты от мужчин, которые по привычке демонстрируют им «мужское рукопожатие».

При первой встрече с человеком, через рукопожатие передаётся один из трёх типов возможных взаимоотношений. Первое-превосходство. Второе-покорность, уступчивость. Третье-равенство.

Эта информация передаётся неосознанно, но при целенаправленном применении того или иного рукопожатия можно оказать непосредственное влияние на исход вашей встречи с другими людьми.

Доминантное рукопожатие – наиболее агрессивный вид рукопожатия, так как оно даёт человеку мало шансов на установление отношений равных партнеров. Этот тип рукопожатий характерен для агрессивного, властного мужчины, который всегда является инициатором рукопожатия и жестом руки с ладонью, направленной вниз, заставляя человека подчиняться, потому что тому приходится отвечать рукой повёрнутой ладонью вверх. Но такое агрессивно-властное рукопожатие можно нейтрализовать несложным способом: вместо ожидаемого подлаживания самому накрыть руку партнёра и пожать тыльную сторону или запястье. Тем самым вы сообщаете ему, что хотите главенствовать в процессе общения с этим человеком. Однако если вы хотите отдать инициативу другому человеку или позволить ему чувствовать себя хозяином положения, то можно протянуть руку развёрнув её ладонью вверх. Кроме того, имейте в виду, что возможны обстоятельства, при которых положение ладони вверх не обязательно будет трактоваться как проявление покорности. Например, человек страдает артритом рук и потому вынужден обмениваться слабым рукопожатием; хирурги, артисты, художники и музыканты, для которых профессионально важны чуткие руки, обычно обмениваются вялым рукопожатием, чтобы защитить свои руки. Следует заметить, что поданная ладонью вниз женская рука обычно не претендует на лидерство. Это своего рода кокетство.

Чтобы полностью определиться относительно, намерений человека, понаблюдайте за его последующим после приветствия поведением: уступчивый человек будет характеризоваться другими жестами уступчивости, а властный человек проявит свою агрессивность.

Когда рукопожатием обмениваются два властных человека, между ними происходит символическая борьба, во время которой каждый пытается подчинить себе руку другого. В результате получается рукопожатие, при котором обе руки остаются в вертикальном положении, а оба человека испытывают друг к другу чувство уважения.

Когда человек здоровается с вами властным рукопожатием, трудно не только склонить его к уступчивому типу рукопожатия, но и сделать это незаметным образом. Существует простой способ «разоружения» властного партнёра, который даёт вам возможность не только вернуть себе инициативу, но и озадачить другого вторжением в его личную зону. Для этого необходимо, когда вы берёте руку, сделать шаг вперёд левой нагой, затем переставить правую ногу вперёд и встать слева перед этим человеком, продвигаясь в его личную зону. Для завершения маневра левую ногу поставьте за правой и встряхните руку партнёра.

Эта тактика позволяет вам выровнять положение рук, развернуть руку другого человека к уступчивому типу рукопожатия и стать хозяином положения, так как вы нарушили его интимную зону.

Следующий обхватывающий жест называется «перчаткой», обычно используется политическими деятелями. Автор этого жеста старается подчеркнуть, что он честен, ему можно доверять, но если применять этот жест при знакомстве, то можно произвести противоположный эффект. Реципиент будет относиться к вам в этом случае с подозрением и осторожностью. Жест «перчатка» должен применяться только по отношению к хорошо знакомым вам людям.

Если рукопожатие скорее напоминает захват и нам приходится слегка дёрнуть свою руку, чтобы освободиться, можно предположить, что наш партнёр наделён сильным собственническим инстинктом и того, что попало ему в руки, просто так не выпустит. Вообще надо иметь в виду, что люди негативно реагируют на рукопожатие типа захвата, справедливо ощущая при этом покушение на их независимость. Поэтому не следует слишком долго и сильно удерживать кисть партнёра, чтобы не заставить его насторожиться.

Впрочем, один из видов захвата отчего-то считается особо значительным и располагающим. Американцы называют этот жест рукопожатием политика, так как его часто используют общественные деятели, желая заручиться симпатией партнёра. Руку собеседника берут правой и накрывают её сверху либо похлопывают левой. Такое рукопожатие более или менее приемлемо между близкими друзьями, однако захват остаётся захватом, и большинство малознакомых людей реагирует на него без энтузиазма. Тем не менее, многие бизнесмены и политики демонстрируют необъяснимую приверженность этому жесту.

Подобную ошибку часто совершают те, кто для усиления эффекта рукопожатия использует и левую руку для пожатия (похлопывания) плеча или предплечья партнёра. Такое прикосновение затрагивает особо интимную зону и может привести к сближению или соприкосновению тел. Это возможно только между людьми, одновременно использующими особый эмоциональный подъём. Но если такое чувство не является обоюдным или если для столь эмоционального жеста нет достаточных оснований, партнёр может насторожиться и почувствовать недоверие.

Когда человек не стремится к сближению, он может демонстрировать своего рода усечённое рукопожатие: партнёру протягивают лишь кончиком пальцев, большим пальцем оберегая ладонь от обхвата. Поданные таким образом жёстко сомкнутые пальцы скорее всего свидетельствуют о высокомерии, даже пренебрежительном отношении. Но когда для рукопожатия подаются расслабленные пальцы, это признак либо общей вялости и безволия, либо сильной усталости. Спокойные, уравновешенные люди с адекватной самооценкой подают руку достаточно твёрдо, но не слишком жёстко.

Пожатие не согнутой рукой, как и доминантное, является признаком агрессивного человека. Пожатие кончиков пальцев напоминает пожатие прямой, не согнутой рукой, не выполненное до конца: вместо руки по ошибке в ладонь заключаются только пальцы. Даже если приветствие дружелюбное, то человек не уверен в себе. Как и в предыдущем случае, цель этого рукопожатия заключается в том, чтобы держать партнёра на удобном для себя расстоянии. С этой целью собеседник может протянуть далеко вперёд прямую руку, расширяя между вами «буферную зону».

Рукопожатие, при котором инициатор тянет руку реципиента на себя, может означать одно из двух: или это не уверенный в себе человек, чувствующий себя в безопасности только внутри своей зоны, или же он принадлежит к нации, для которой характерна более узкая интимная зона.

Пожатие с применением обеих рук сразу выражает искренность, доверие или глубину чувств по отношению к реципиенту.

Сама мера протягивать руку свидетельствует об отношении к вашей персоне и к предстоящему общению. Если партнёр протягивает руку и при этом его корпус подаётся вперёд, это явный признак его расположенности нам и заинтересованности в общении. Если же корпус остаётся прямым и даже несколько отклоняется назад, а голова слегка приподнята, то можно предположить высокомерное отношение собеседника к нам. Очень показательно в этом отношении направление пальцев.

Типичное дружеское рукопожатие: рука подаётся сбоку широким жестом. Это показатель определённой близости отношений, подчёркнутой неформальности общения. Однако этот жест заключает в себе замах, который мы обычно бессознательно расцениваем как агрессию. Между хорошими знакомыми и симпатизирующими друг другу людьми даже принято имитировать такие «ложные выпады», поскольку партнёры уверены в обоюдном отсутствии агрессивных намерений. Однако, если человек демонстрирует этот жест в любой ситуации, это свидетельствует не в его пользу. Скорее всего, перед нами человек простоватый, не очень тактичный, склонный навязывать себя, не взирая на отношение собеседника.

Помня о символическом значении разных вариантов приветственного жеста, мы можем с первой минуты общения предсказать его дальнейший ход. И, разумеется, сумеем сами выбрать тот вариант, который наиболее соответствует нашим намерениям в данной ситуации.

**1.7 Проксемика (личная территория)**

Под территорией понимается пространство, которое человек считает своим, как будто оно является продолжением его физического тела. Каждый человек имеет свою собственную личную территорию, которая включает пространство, окружающее его собственность (дом, машину, его собственную спальню, его личный стул), человек также имеет чётко обозначенное воздушное пространство вокруг своего тела, которое стремится держать в неприкосновеннии. Лишь ситуация многолюдья вынуждает его смириться с нарушением границ. Либо он сам, сблизившись с человеком в психологическом смысле этого слова, стремится к близости пространственной. Размеры личной воздушной оболочки зависит от плотности населения в месте его проживания. Социальное положение человека также значимо при описании расстояния, на котором человек держится по отношению к другим людям.

Вне зависимости от того, насколько ограниченным является окружающее нас пространство, у каждого из нас имеется зона или территория – та область, которую мы будем стараться сохранить от внешнего вторжения. По сути дела, охрана личной зоны является одним из главных принципов бессловесного общения.

Разным людям ощущение неловкости от приближения другого, свойственно в разной мере. Таким образом, стремление сохранить пространственную дистанцию – верный признак недостаточной уверенности в себе, повышенной тревожности. И наоборот: спокойный, уверенный в себе человек меньше озабочен неприкосновенностью «своих границ». Человек напористый, даже агрессивный, склонен к буквальному расширению своих границ: об этом свидетельствуют, например, вытянутые или широко расставленные ноги, размашистые жесты, как бы случайно касающиеся окружающих предметов и людей. В то же время людей, склонных к агрессии, характерна обострённая чувствительность к нарушению их личного пространства, которое к тому же чрезвычайно расширено.

**Размеры личной пространственной территории**

**Интимная зона** (от 15 до 45 см). Из всех зон эта – самая главная. Её человек рассматривает как личную собственность. Только самым близким позволено в неё вторгаться.

**Личная зона** (от 46 см до 1.22 м). На таком расстоянии от окружающих мы стоим на вечеринках, официальных приёмах, дружеских встречах или на работе.

**Социальная зона** (от 1.22 до 3.6 м). Если мы встречаемся с посторонними, то предпочитаем, чтобы они держались именно на таком расстоянии.

**Общественная зона** (свыше 3.6 м). Когда мы обращаемся к большой группе людей, то такое расстояние для нас наиболее предпочтительно.

В разных культурах нормы дистанции заметно отличаются. Попытка уточнить в российских условиях социальную дистанцию не привела к убедительному результату, обнаружился огромный разброс – от 30 до 840 см. в целом похоже, что в русской общности сама система зон не столь стабильна и больше зависит от различных непространственных факторов. Личная дистанция не одинакова и для людей, воспитанных в сходных условиях. Так, поближе к партнёру стремятся находиться дети и старики; подростки и люди среднего возраста предпочитают отдалённое расстояние. Кроме того, мы стремимся быть на большем расстоянии от тех, чьи положение или полномочия выше наших, тогда как люди равного статуса общаются на близкой дистанции.

Немаловажную роль играют пол и рост собеседников. Замечено: чем выше мужчина, тем больше он стремится приблизитбся собеседнику; и, наоборот, чем меньше его рост, тем большее расстояние он предпочитает. У женщин наблюдается противоположная зависимость. Поэтому не следует во время разговора приближаться к высокой собеседнице или малорослому собеседнику – они могут почувствовать себя неловко.

Как упоминалось выше, объём личного пространства, необходимый для обитания, зависит от плотности населения людей в той или иной местности. Тем, кто вырос в редко населённых сельских местностях, требуется более просторное личное пространство, чем тем, кто воспитывался в густонаселённых столичных городах. По тому, как человек протягивает руку для рукопожатия, можно судить, проживает он в крупном городе или отдалённой сельской местности. У городских жителей их «воздушная оболочка» составляет около 46 см. люди, выросшие в районном городе, имеют «воздушную оболочку» в радиусе до 1.2 м или более, и именно на этом расстоянии находится кисть руки от тела при рукопожатии. Сельские жители обычно стоят прочно на земле и наклоняются навстречу вашему рукопожатию, в то время как городской житель сделает шаг вперёд при рукопожатии. У людей, выросших в отдельных или малонаселённых районах, обычно большие потребности в личном пространстве (до 9 м). Эти люди не предпочитают здороваться за руку, а на расстоянии помахать друг другу рукой.

**1.8 Просодика**

Голос и манера говорить несут в себе подлинную, почти не замаскированную информацию о душевном складе человека.

Громкость голоса – общий показатель жизненной энергии и уверенности в себе. Обычно громко говорят люди, которые желают быть уверены, что окружающие обязательно услышат их слова и примут к сведению. Довольно громкий голос (даже в будничной обстановке) отличает людей, которые привыкли отдавать распоряжения. Громким голосом стараются перекрыть возражения оппонента, прервать на полуслове (стремление противоречить и не подчиняться). Громкий голос может выступать и маскировочным средством для сокрытия слабого духа.

Большая громкость может быть и проявлением недостаточной самокритичности, неумения владеть своими чувствами. В любом случае чересчур громогласное словоизвержение заставляет заподозрить: насколько глубок смысл сказанного и стоит ли соглашаться с самоуверенностью говорящего? Как правило, человеку, говорящему здраво, спокойно и рассудительно, не требуется форсировать громкость своей речи.

Малая громкость голоса свидетельствует о том, что перед нами человек сдержанный, скромный, вероятно хорошо воспитанный. Тихий голос может быть и твёрдым, даже жёстким. Так говорят люди, абсолютно уверенные, что их доводы безупречны и что их голос – пускай и не громкий – обязательно будет услышан.

Сильные и внезапные колебания громкости голоса свидетельствуют об общей повышенной эмоциональности либо о том волнении, которое говорящий испытывает в данный момент. Это волнение обычно заражает слушателей, особенно когда по началу тихий голос вдруг крепнет и обретает уверенную громкость. Хорошие ораторы знают, что речь, произнесённая в одном тоне (пускай даже и с пафосом), не может увлечь слушателей. Поэтому они сознательно варьируют громкость речи, придавая сказанному сильный эмоциональный акцент.

Скорость речи соответствует темпераменту и так называемому темпу жизни человека. Поэтому её трудно изменить. Неторопливо, даже медлительно, говорят спокойные, обстоятельные люди, не склонные к авантюрам и резким перепадам настроения. Оживлённо и бойко, даже торопливо, говорят энергичные, подвижные, лёгкие на подъём люди. Такое заключение можно сделать, если ритм речи равномерный. А вот нарушенный ритм при общей высокой скорости речи свидетельствует о том, что человек робеет, недостаточно уверен в себе (возможно, только в данный момент).

Заметные колебания скорости речи указывают на недостаток уравновешенности, лёгкую возбудимость. Изменение темпа речи может более или менее сознательно использоваться для нагнетания эмоционального тона, возбуждения слушателей. Когда человек говорит в ускоряющемся темпе, он, вероятно, сам всё более вдохновляется и зажигает слушателей. Наоборот, замедляющаяся речь – словно включение внутренних тормозов, когда потеряна логическая нить либо уверенность в своей правоте.

От высоты голоса во многом зависит впечатление, которое у слушающих складывается о говорящем. Высокий пронзительный голос неодобрительно называют визгливым, безосновательно приписывая его обладателю всяческие недостатки. В действительности голос обычно срывается в фольцет либо от сильного возбуждения, либо от страха. Низкий тон голоса символизирует силу и достоинство. Так говорили суровые и мужественные герои вестернов. Бизнесмены и политики попробовали, было воспользоваться этим, но скоро убедились, что искусственно «заниженный» голос кажется слушателям неискренним. Поэтому, желая выглядеть убедительно, надо оставаться в рамках естественного диапазона своего голоса. «Выпадение» из этого диапазона заставляет слушателей насторожится.

Важная характеристика речи – её отчётливость. Ясное и чёткое произношение – показатель внутренней дисциплины, стремления ясно представить свою позицию. И наоборот, нечёткое произношение – всякого рода бурчание, бормотание – это часто проявление неуважительного отношения к собеседнику.

В итоге ясное и чёткое произношение слов укажет нам на внутреннее спокойствие и рационализм собеседника, а неясное и расплывчатое произношение проявит в нём мягкость, уступчивость, даже некоторое слабоволие.

Ритмический рисунок речи во многом формируется паузами. Именно использование пауз является эффективным средством манипулирования собеседником.

Самое важное в речи – это произносимые слова. Поскольку речь и интеллект тесно взаимосвязаны, по словесному оформлению мысли можно судить и о её глубине. Умение построить развёрнутое высказывание из сложносочинённых, сложноподчинённых предложений, с использованием причастных и деепричастных оборотов, - показатель довольно высокого интеллекта.

Казалось бы, о том же должна свидетельствовать насыщенность речи современными научными и публицистическими терминами. Увы, за такой манерой нередко скрывается ограниченность мысли. Тем более что многие термины и понятия подчас употребляются бездумно и безграмотно. Человек, по-настоящему образованный и культурный, не склонен излишне усложнять свою речь и захламлять её иноязычным сором. Весьма показательно использование в обыденной речи редкоупотребительных, архаичных оборотов родного языка. Пытаясь говорить так, как не говорит никто из окружающих, человек намеренно стремится выделиться, подчеркнуть свою исключительность. Так, правда, легко попасть в неловкое положение.

Смех. Смех играет в жизни, и особенно в межличностных отношениях, огромную роль. А.Штангель описывает несколько особенностей смеха; поскольку, как он считает, это особенно предательская вещь, в которой человек раскрывается наиболее полно. Так, смех на –а (ха-ха) совершенно открытый, идущий от сердца смех, облегчающий и беззаботный.

Смех на –е (хе-хе) не слишком симпатичный, вызывающий, дерзкий, завистливый.

Смех на –и (хи-хи) одновременно скрытный, хитрый; смесь иронии и злорадства.

Смех на –о (хо-хо) звучит хвастливо-угрожающе, в основе – издевательский и протестующий.

Смех на –у (ху-ху) указывает на скрытый страх, боязливость.

**Глава 2. Кросс-культурные особенности невербального общения**

В условиях значительного расширения деловых контактов на международном уровне адекватное восприятие языка тела и от знаний культурных особенностей деловых партнеровзачастую зависит и сам успех международного сотрудничества.

В каждой культуре выработаны передающиеся из поколения в поколения правила, регулирующие экспрессивные выражения лица и жесты предписывающие, какие – универсальные эмоции позволительно показывать в определённых ситуациях, а какие положено прятать. По этой причине одни культуры воспринимаются как контактные, то есть более открытые и эмоциональные. Это народы южной Европы: испанцы, португальцы, итальянцы, грузины, армяне, арабы, украинцы и латиноамериканцы. Люди высококонтактных культур при разговоре стоят друг к другу ближе и чаще прикасаются друг к другу в отличии от низкоконтактных (неконтактных). Арабская культура и культура Средиземноморья характеризуются исключительной выразительностью мимики. У них не принято скрывать свои чувства: могут громко смеяться или плакать в общественных местах, и это никому не покажется неприличным.

К низкоконтактным культурам относятся народы населяющие север Европы: скандинавы, исландцы, шведы, норвежцы, а также японцы, индийцы и пакистанцы. Наиболее жёсткое регламентирование внешнего выражения чувств, наблюдается прежде всего в японской культуре. Где детей с детства обучают скрывать свои чувства и отрицательные эмоции во всех проявлениях, упор, главным образом делается на мимику. Японцы мастерски владеют своим лицом, наблюдатели отмечают, что у жителей Страны восходящего солнца, как правило, спокойное, безмятежное выражение лица, а вот руки порой выдают их истинное состояние (правда среди близких японцы любят смеяться и улыбаться, считая возможным "снять маски", дать волю чувствам печали и радости).

**2.1 Взгляд и его выразительность**

Значительные межкультурные различия, касающиеся роли, взгляда в социальном общении и его выразительности. Южные европеоиды характеризуются, высокой частотой и обычно большей длительностью взгляда по сравнению с северными европеоидами. В результате такое естественное, с точки зрения итальянцев или испанцев, поведение, как прямой взгляд в глаза собеседнику или просто открытое рассматривание окружающих, при контакте с англичанами или северными немцами часто расценивается как открытое оскорбление и вызывает бурное негодование. Правда в ряде случаев у северных европеоидов (шведы, датчане) при низкой частоте взгляда его продолжительность может быть очень высокой.

Взгляд играет исключительно значительную роль в жизни русских и японцев. Однако для русских говорящим является именно выразительный взгляд, тогда как для японцев на избегание взгляда. Японский этикет запрещает при общении смотреть в глаза собеседнику. Женщины не смотрят в глаза мужчинам и наоборот. Японские лекторы смотрят не на аудиторию, а куда-то в сторону. Подчинённый, получающий выговор от начальника, опускает глаза в пол и улыбается. При общении японцы, как правило, направляют взгляд в область шеи, что вызывает у европейцев чувство отсутствия контакта с собеседником. В свою очередь, контакт глазами со стороны европейцев в направлении собеседника почти непереносим японцами.

По характеру контакта глазами различия наблюдаются даже между американской и английской культурами. Американцы смотрят в глаза собеседнику только чтобы убедиться, что тот их слушает. В аналогичных целях англичане смотрят в лицо собеседнику.

Русские смотрят на партнёра более длительно и прямо, чем англичане. Прямой длительный взгляд типичен для датчан и шведов и по этому показателю они иногда даже превосходят русских.

В культуре народов Дальнего Востока (например у японцев) выпрямленная при сидении спина и слегка наклонённая вперёд голова с прикрытыми глазами означают пристальное внимание и глубокий интерес к тому, что сообщает собеседник. В странах передней Азии с иерархически жёстко структурированных обществах людям с низким статусом запрещено поднимать глаза на вышестоящих.

Запрет на взгляд может носить гендерный характер. В некоторых культурах (арабы, турки, грузины, армяне) мужчины могут прямо смотреть в сторону как мужчин, так и женщин, а прямой взгляд женщины в направлении мужчины считается совершенно не допустимым. При общении с мужчинами женщинам предписывается опускать глаза или смотреть на собеседника скользящим взглядом, не задерживаясь долго на его лице.

Мигание одним и двумя глазами является важным невербальным сигналом во многих культурах, в частности в русской. Однако во многих азиатских культурах подмигивание часто воспринимается как оскорбление.

В Соединённых Штатах Америки, улыбка – естественное выражение лица. Отсутствие улыбки у американца означает, что ему совсем плохо. Русские в своих проявлениях более искренни, сильнее увязывают мимику с подлинным переживанием и не склонны улыбаться на право и на лево. Оттого, иностранцы, впервые попавшие в современную Россию, ощущают дискомфорт на улицах Москвы и часто жалуются на подозрительное и неприязненное к ним отношение. Это происходит от того что когда в общественном месте находится много людей с хмурыми, напряжёнными лицами, атмосфера недоверия и тревоги может возникнуть сама собой, без всяких объективных причин.

Что касается улыбки, то в условиях реально существующего конфликта спокойные улыбчивые лица противников могут сделать больше для разрядки напряжённости, чем убедительные слова и обещания.

**2.2 Правила демонстрации жестов**

Культуры предписывают своим членам определённые правила демонстрации, или правила жестового поведения. Они резко различаются по интенсивности жестикуляции (контактные и неконтактные культуры). Например, в среднем на протяжении часового разговора финн использует жестикуляцию один раз, итальянец – 80, француз – 120, а мексиканец 180 раз.

Вербальный язык у каждого народа свой. Точно так же различаются у разных народов и значения различных жестов. Какой-то приемлемый и широко распространённый в одной среде жест в другой может оказаться бессмысленным или имеющим совершенно противоположное значение. Для примера рассмотрим толкование и применение трёх хорошо известных жестов – пальцы колечком, большой палец вверх и знак «V».

Пальцы колечком, или «о’кей!». Такой жест имеет значение «всё порядке, о’кей» во всех англоговорящих странах. Он получил широкое распространение в Европе и в Азии, но порой может иметь и совершенно иное значение. Например, во Франции этот знак может означать нуль или ничего, в Японии он означает деньги, в некоторых средиземноморских странах этот жест имеет оскорбительное значение – сделав его в адрес мужчины, вы намекнёте, что считаете его гомосексуалистом.

Большой палец, поднятый вверх. В Британии, Австралии и Новой Зеландии большой палец руки, поднятый вверх, имеет три значения: во-первых, он используется автостопщиками; во-вторых, означает, что всё в порядке, а когда палец поднимают резко, то этот жест приобретает оскорбительное сексуальное значение. В некоторых странах, например в Греции, этот жест имеет значение «да пошёл ты!». Когда итальянцы считают от одного до пяти, они используют этот жест для обозначения единицы, а указательный палец для двойки, в то время как большинство австралийцев, американцев и англичан для единицы используют указательный палец, а для двойки – средний. При таком счете большой палец будет обозначать пятёрку.

Знак «V». Этот знак очень популярен в Австралии, Новой Зеландии и Великобритании, где он имеет оскорбительное значение. Уинстон Черчилль использовал его в качестве символа победы во время второй мировой войны, но при этом он держал ладонь повёрнутой от собеседника. Если же ладонь развёрнута к собеседнику, то этот жест преобретает оскорбительное сексуальное значение. Однако в большинстве европейских стран именно ладонь, повёрнутая к собеседнику, имеет значение победы.

Существует значительное количество жестов, понятных только представителям одной конкретной культуры. Например, у японцев имеется специфический жест-команда "подойдите сюда". Призывая остальных подойти, исполнитель жеста протягивает вперёд руку ладонью вниз и шевелит пальцами. Поэтому, прежде чем делать заключение о каком-либо жесте или позе, надо сначала иметь представление о традициях, существующих в данной культуре.

Жест-рукопожатие. В большинстве стран рукопожатие используется в момент приветствия, и при прощании. Но принят этот жест не везде. Например, в Японии такой традиции никогда не существовало. Но и там, где рукопожатия издавна приняты, к ним относятся по-разному. Так, в Болгарии этот жест применяется значительно чаще, чем у нас. Причём, приветствуя группу собеседников, желательно пожимать руку каждому. А у нас это не обязательно. Интенсивность жеста возрастает, если двигаться с севера на юг. Размеры личной пространственной зоны также социально и национально обусловлены. Представители одной нации (японцы) привыкли к перенаселённости, другие предпочитают широкие открытые пространства и любят сохранять дистанцию. Размеры личной пространственной территории человека среднеобеспеченного социального уровня в принципе одинаковы независимо от того, проживает ли он в Северной Америке, Англии, России, Франции, Германии или Австралии. Российские нормы дистанции скорее сопоставимы с североамериканскими, нежели с латинскими, хотя прямые аналоги здесь едвали уместны.

Знание культурных закономерностей зачастую бывает необходимо при общении с иностранцами.

У многих европейских наций интимная зона составляет только 23-25 см, а у некоторых и того меньше. Датчане и японцы чувствуют себя уверенно и непринуждённо на расстоянии 25 см, не подозревая, что вторгаются в интимную зону при общении с американцами. Японец постоянно делает шаг вперёд, чтобы сузить пространство. При этом он вторгается в интимную зону американца, заставляя его отступать на шаг назад, чтобы расширить своё зональное пространство.

Становится понятным, почему при бизнес-переговорах азиаты и американцы посматривают друг на друга с некоторым подозрением. Американцы считают, что азиаты «фамильярны» и чрезвычайно «давят», азиаты считают, что американцы «холодны и слишком официальны».

Незнание культурно обусловленных различий в интимных зонах людей может легко привести к недопониманию и неверным суждениям о поведении и культуре других.

**Глава 3. Особенности делового общения за рубежом**

В последние годы в современной России этике делового и международного сотрудничества стало уделяться больше внимания. Это связано с тем, что Россия перестала быть закрытым государством в широком смысле этого слова, т.е. международные отношения не ограничиваются государственными контактами, а все большую роль в экономическом развитии страны играют частные лица, негосударственные компании разной величины, заключающие контакты с зарубежными партнёрами.

Для успешной и продуктивной деятельности важно придерживаться определённых правил, установленных протоколом делового общения. Каждый человек должен знать правила хорошего тона, уметь своевременно, к месту применять их. Культура целого общества зависит от каждого человека.

Деловое общение, его мораль – это нормы поведения той или иной нации, принципы и идеалы определённого класса, ценности той или иной социальной группы.

Особое значение деловое общение имеет для людей, занятых бизнесом, особенно международным. От того, насколько деловые партнёры владеют наукой и искусством общения, зависит успех их деятельности, продвижения по служебной лестнице.

Чтобы успешно вести дела, необходимо знать общепринятые правила и нормы международного этикета, уметь вести переговоры и беседы. Несмотря на существующие отличия в традициях, правилах в разных странах, основные принципы остаются постоянными: уважение к партнёру и его времени, уважение его права на личную жизнь, поддержание определённой дистанции, уважение к культуре и истории данной страны – вот главное в любых, в том числе и в деловых отношениях с жителями других стран.

Японцы принадлежат к группе реактивных, или слушающих, культур, представители которых редко инициируют действия или дискуссии, предпочитая сначала выслушать и выяснить позицию других, затем откликнуться и сформулировать свою собственную.

К реактивным культурам следует отнести Японию, Китай, Тайвань, Сингапур, Корею, Турцию и Финляндию (табл. 1). Ряд других стран Восточной Азии, несмотря на то, что являются полиактивными и возбудимыми, имеют определённые черты реактивной культуры. В Европе только финны обладают выраженной реактивностью, однако британцы, турки и шведы при случае легко переходят в «режим слушания».

Таблица 1

Страны реактивных (слушающих) культур

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Страны | |
| 1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 | Япония  Китай  Тайвань  Сингапур, Гонконг  Финляндия  Корея  Турция  Вьетнам, Камбоджа, Лаос  Малайзия, Индонезия  Острова Тихого океана (Фиджи, Тонга и др.) | Выражено реактивные |
| 11  12 | Швеция  Великобритания | Эпизодически реактивные |

Народы реактивных культур слушают, прежде чем взяться за что-либо. Они лучшие в мире слушатели, поскольку концентрируются на том, что им говорят, не позволяя своим мыслям отклоняться в сторону (что трудно для латиноамериканцев), и практически никогда не прерывают говорящего, пока продолжается рассуждение, речь или презентация. Выслушав, они не торопятся с ответом. Приличествующий период молчания после того, как говорящий остановится, демонстрирует уважение к весомости замечаний, которые должны быть рассмотрены неспешно и с должным вниманием.

Даже когда представители реактивной культуры приступают к ответу, они вряд ли сразу выскажут определённое мнение. Более вероятной тактикой будет постановка вопросов в отношении сказанного с целью прояснить намерения и ожидания говорящего.

Японцы по многу раз детально разбирают каждый пункт, дабы убедиться в том, что исключено любое недоразумение. Финны, хотя они резки и прямолинейны, избегают конфронтации до последней возможности, пытаясь выработать подход, который удовлетворит другую сторону. Китайцы не торопятся, чтобы подобрать разнообразные стратегии, которые позволили бы избежать разногласий с первого предложения.

Представители реактивных культур в беседе не только опираются на особые выражения и полунамёки, но и злоупотребляют другими восточными обычаями, которые смущают западного человека, например, ходят вокруг да около, используя безличные глаголы.

Поскольку в реактивных культурах склонны реже использовать имена, чем это делают в западных, дискуссиях здесь приобретает более безличный, неопределённый характер. Отсутствие контакта глаз, столь типично для Востока, только усложняет ситуацию, заставляя чувствовать контактного партнёра так, как если бы они надоели им или говорили какую-то бестактность.

Восточная непроницаемость (которая часто кажется на лице финна угрюмой гримасой) создаёт впечатление, будто обсуждение ни к чему не ведёт. Финн или японец, смущаемые пристальным взглядом противоположной стороны, смотрят в глаза только в начале дискуссии или когда предоставляют оппоненту слово.

Носители реактивной культуры превосходят всех в искусной невербальной коммуникации, которой они компенсируют редкое употребление междометий. Финны, японцы и китайцы равно знамениты своими вздохами, еле слышимыми стонами и выражающим согласие ворчанием. Резкий вдох в Финляндии означает согласие, а не возмущение, как это было бы в случае с представителем романской культуры.

Таким образом, при встрече с представителем реактивной культуры необходимо: внимательно слушать; понимать намерения собеседника; некоторое время хранить молчание, чтобы оценить значение сказанного; не стесняться задавать уточняющие вопросы; конструктивно реагировать; поддерживать определённую степень непроницаемости; уметь приспосабливаться к сильным сторонам и достижениям партнёра.

Слушающие культуры: Япония, Финляндия, Сингапур и Тайвань – страны высокой технологии с естественной склонностью внимательно слушать и вступать в дружелюбный диалог. Японцы и китайцы будут рады говорить очень долго, если это поможет достичь предельной гармонии. В этом отношении они так же ориентированы на людей, как и романские народы. Финны тщательно учитывают положения другой стороны. Они редко используют тактику «катка», которая часта в американских, немецких и французских спорах. Слушающие культуры полагают, что при сборе информации придерживаются правильной установки. Они не совершают не обдуманных поступков, но вынашивают идеи, охотно адаптируют свои решения. Успех Японии, Южной Кореи, Гонконга, Тайваня и Сингапура, равно как и процветание Финляндии вопреки некоторым трудностям, свидетельствуют о жизнестойкости слушающих культур.

Народы, ориентированные на диалог: итальянцы, другие романо-язычные народы, арабы, индийцы (см. табл. 2)

Таблица 2

Полиактивные культуры, ориентированные на диалог

|  |  |
| --- | --- |
| № п/п | Народы |
| 1  2  3  4  5  6  7  8  9  10  11  12 | Латиноамериканцы  Итальянцы, испанцы, португальцы, французы, средиземноморские народы  Арабы, африканцы  Индийцы, пакистанцы  Чилийцы  Венгры, румыны  Славяне  Меньшинства в США  Жители стран Бенилюкса  Британцы, австралийцы  Скандинавы  Североамериканцы, новозеландцы, южноафриканцы  Немцы, швейцарцы |
|  | Безличная информация |

Они видят события и деловые перспективы «в контакте», так как уже обладают огромным количеством сведений, собранных через личные каналы информации. Арабы или португальцы будут хорошо осведомлены о связанных со сделкой фактах, поскольку они уже обсудили её, расспросили и посплетничали о ней в кругу своих друзей, знакомых по бизнесу и родственников. Японцы (слушатели в самой своей основе) могут быть даже лучше информированы, ибо сам сетевой характер японского «общества-паутины» вовлекает их в невероятно сложную информационную сеть.

Полиактивные люди просто завалены информацией. Они знают так много, что сама краткость повестки дня делает её бесполезной для них. Во время переговоров они склонны игнорировать список обсуждаемых вопросов или говорят не переставая. Ориентированные на диалог люди стремятся использовать личные отношения, чтобы решить проблему, подойдя к ней «по человечески». Как только личностная эмпатия достигнута, встречи, графики, повестки дня и даже заседания становятся излишними.

**Особенности восточного этикета**

Общими принципами считают: уважение к религии, культуре; интерес и внимание к национальным особенностям; недопустимость проявления чувства превосходства; корректность и тактичность в сложных ситуациях. Важно до начала деловых контактов ознакомиться с материалами, рассказывающими о народе, религии, обычаях.

**3.1 Особенности общения с представителями Японии**

При общении с японскими коллегами отмечаются такие особенности их национального характера, как трудолюбие, эстетичность, приверженность традициям, дисциплинированность, преданность авторитету, аккуратность, самообладание, чувство долга, вежливость, бережливость, любознательность, стремление к согласованным действиям. При переговорах с японцами неприемлемо давление. Избегайте физического контакта, рукопожатие нежелательно. Важнейшим элементом правил хорошего тона у них являются поклоны.

При представлении вручаются визитные карточки. Получать их рекомендуют обеими руками, в знак уважения их необходимо прочитать. Во время первой деловой встречи с представителями японских фирм принято обмениваться письменными материалами о своих фирмах.

Существует три «нет» японской деловой этике: нельзя приходить на встречу без визитных карточек, нельзя не иметь материалов о своей компании и своём предложении, нельзя отклоняться от протокола в одежде и внешнем виде.

Так же можно подойти и к тому, каким образом вступать в первый контакт с японской компанией. Наименее желателен способ прямого обращения по общедоступному телефону и уж тем более по факсу. Разрабатывая тактику выхода на японскую фирму, лучше всего постараться найти кого-нибудь, кто мог бы порекомендовать вас японцам. Японское общество традиционно, и личные контакты ценятся в нём особо. Встречи по чьей либо рекомендации или при наличии общих знакомых пройдёт намного плодотворнее, чем прямое обращение.

В ходе беседы будьте осторожны с юмором и русскими пословицами. Русский юмор, как правило, воспринимается японскими партнёрами неадекватно, даже если правильно переведён.

**3.2 Особенности общения с жителями Китая**

В процессе общения с жителями Китая и других стран с преобладанием китайского населения (Тайвань, Сингапур, Гонконг и др.) надо иметь в виду, что партнёры из этой страны очень внимательны к своим собеседникам. Специфика общения с китайцами основана на народных традициях и заключается в гостеприимстве, стремлении склонить партнёра к принципам, благоприятной для китайской стороны, терпении, отсутствии всяких эмоций, подчёркнутом внимании ко всем участникам переговоров, а не только к руководителям. Китайцы чётко разграничивают этапы: этап первоначального уточнения позиции, этап обсуждения, заключительный этап. Большое значение уделяется внешнему виду собеседника, манере поведения, отношениям внутри делегации, неформальным отношениям с людьми. Подарки делаются всей организации. Местные правила запрещают принимать личные подарки.

В этих странах большое значение придаётся соблюдению правил делового этикета, поэтому знание особенностей местной культуры общения будет положительно оценено китайскими партнёрами.

**Основные элементы китайского делового этикета**

Необходимо избегать ситуации, в которой вы можете поставить китайца в неловкое положение в присутствии его соотечественников. Если критика неизбежна, то выскажите её с глазу на глаз. Воспользуйтесь услугами посредника, особенно если речь идёт о человеке, старшем по возрасту или с высоким социальным статусом.

Нельзя подрывать авторитет старшего по положению китайца, обращаясь в его присутствии с вопросом к его подчинённому.

Считается коррективным как можно быстрее отвечать на запросы, предложения, переписку и приглашения, в крайнем случае, немедленно высылать сообщение о том, что вы ответите в ближайшее время.

Не рекомендуется пропускать ритуалы и протокольные мероприятия, так как совместные банкеты, приёмы создают более тесные отношения, столь необходимые для деловой практики.

На мероприятия рекомендуется приходить с подарком (корзиной с фруктами, бутылкой вина и др.). в отличие от нашего этикета запакованные подарки в Китае не принято распаковывать до ухода гостей.

Обязательный атрибут деловых отношений – визитные карточки.

Китайцы при общении ставят фамилию на первое место. В западной практике, напротив. Если вы только что познакомились с китайцем, зовите его (её) по фамилии.

Одежда и внешность в Китае значат намного больше, чем на Западе, особенно на деловых встречах и протокольных мероприятиях. Традиционная деловая одежда – консервативный серый или тёмно-синий костюм, строгий галстук, белая рубашка и чёрные или синие ботинки.

**3.3 Особенности общения с представителями Кореи**

С корейскими бизнесменами трудно наладить контакт путём прямого общения в письменном виде. Личная встреча предпочтительнее во всех отношениях, но договориться о ней лучше всего через посредника, который не только представит вас, но и расскажет деловым партнёрам о ваших предложениях, статусе и др.

Без личного контакта в Корее невозможно решить ни одной проблемы. Эту нацию в переговорах считают напористой и агрессивной. Корейцы не склонны детально и длительно обсуждать второстепенные вопросы. Их характеризует ясность мышления, чёткость выражения проблем, стратегия и тактика их решения.

Корейцы щепетильны в вопросах одежды: для мужчин и женщин это строгий деловой костюм, брюки для представительниц прекрасного пола в служебной обстановке исключаются. Также у них не принято курить в присутствии старших по возрасту или должности.

**3.4 Этика жителей Индонезии**

В основе этики индонезийских народов лежит противопоставление «грубый - мягкий». Эталоном служит мягкость, которая должна проявляться во всём: в походке, в жестикуляции, в мимике, в танцах, в манере говорить.

**3.5 Особенности общения в арабских странах**

В мусульманском мире считается неприличным, если иностранец обращается с вопросами или просьбами к женщине. Важно помнить, что в этих странах все контакты и деловые обсуждения ведутся с мужчинами.

Арабское понимание этикета запрещает прибегать к прямолинейным ответам, быть категоричным. Арабы во время беседы избегают суетливости, поспешности. Предприниматели выражают отказ в максимально смягчённом, завуалированном виде. Для представителей арабских стран одним из важнейших элементов на переговорах является установление доверия между деловыми партнёрами. Они предпочитают предварительную проработку деталей обсуждаемых на переговорах вопросов. Большое значение в арабском мире имеют исламские традиции.

На Востоке каждая страна имеет свои особенности, нюансы в деловом общении. Это зависит от того, насколько сильны народные, национальные традиции, но, тем не менее, имеется ряд общих моментов, например уважение к старшим – один из главнейших принципов ислама.

**3.6 Особенности делового этикета европейских стран**

Во второй половине XVIII века в Англии с развитием буржуазии, чтобы обозначить свою принадлежность к новому классу, торговцы и банкиры вводят нормы поведения, одежды, что составило основу современного делового европейского стиля. В XIX и XX веках бизнесмены играли доминирующую роль на мировой арене. Однако в разных странах сохраняется специфика в одежде, поведении, что обусловлено влиянием национальных особенностей, исторического аспекта, моральных норм, климата.

**Англия**. Деловой мир в этой стране неоднороден, что отличает его от деловых кругов других стран. Для английского бизнеса характерна кастовость, который определяет его высокий профессиональный уровень, но в то же время препятствует притоку «свежей крови». Именно финансовый сектор британского бизнеса является идеологом внедрения нововведений. Английских бизнесменов отличают наблюдательность, профессионализм, им чужда фальшь. Своими знаниями он делятся охотно, раскрывают секреты своего ремесла и умело вводят вас в тонкости своего бизнеса. После рабочего дня не принято говорить о делах, даже если англичанин ужинает со своим деловым партнёром

**Бельгия**. Бельгийцы, так же как и англичане, очень пунктуальны. Они могут держаться и официально и неофициально, обладают отличным чувством юмора. Никогда не держите при них руки в карманах – это вызывает недоверие; не путайте их с французами.

**Германия**. В деловом общении известны немецкая бережливость, рациональность, организованность, расчётливость, серьёзность, трудолюбие, прилежание, аккуратность, пунктуальность, доходящая до педантичности. Иногда немецкий партнёр по нашим стандартам поступает просто оскорбительно. Так, например, в Германии вполне естественно закрывать на ключ телефонный аппарат или ксерокс, но это не следует воспринимать как недоверие или неуважение. Немецкий партнёр может не поделиться с вами завтраком, захваченным из дома, или, пригласив вас в ресторан, ждёт что вы сами заплатите за себя. Это нужно воспринимать как результат другого воспитания, традиций, менталитета.

**Греция**. Деловые отношения у греков очень официальны, в них участвуют в основном только мужчины. К женщинам следует относиться деликатно, с соблюдением этикета.

Перед переговорами в Греции часто подают еду и напитки. Есть здесь светское развлечение.

Не используйте жест, обозначающий «о’кей», здесь он имеет непристойный смысл.

**Дания**. Датчане очень пунктуальны, приветствуют крепким рукопожатием всех даже детей. Застолья у них очень длительны, с множеством тостов. Не смешивайте датчан со шведами или норвежцами, их это раздражает.

**Испания**. Коммерческие связи с испанскими фирмами строятся по иерархическому принципу, что означает необходимость выхода на ответственных руководителей, от которых зависит принятие соответствующих решений.

В этой стране вес и заметное влияние могут иметь не только состоятельные финансисты, промышленники и коммерсанты, но и политики, высокопоставленные чиновники, епископы, управляющие компаниями - одним словом, бюрократия, которая часто действует по собственной инициативе, обладает большой властью, автономией в принятии решений.

Одна из самых важных качеств испанского партнёра – его пунктуальность, умение точно рассчитать своё время, своевременно ответить на письмо, позвонить, объяснить причины своего отсутствия и т.д. пунктуальность нужна и вам, в противном случае ваша репутация как делового партнёра может быть поколеблена.

**Италия**. Деловые итальянцы сдержанны, несмотря на национальные черты (общительность, экспансивность, порывистость). При знакомстве назовите только свою фамилию и пожмите руку. В Италии рукопожатием обмениваются и с женщинами. Для установления деловых связей часто прибегают к посредническим услугам.

**Финляндия**. Поддерживать деловое общение с финнами российским партнёром проще, чем с представителями других стран, потому что между нашими народами генетически заложено взаимопонимание. Финны очень тепло относятся к России, терпеливы и легко идут на контакт.

**Франция**. Деловые связи лучше всего налаживать посредником (приятеля, поверенного, банкира), в противном случае французы просто не станут с вами общаться. Важную роль в деловой жизни играют связи.

Необходимо учитывать нюансы рукопожатий (холодное, небрежное, снисходительное, горячее, дружеское).

Французы обычно очень тщательно готовятся к переговорам, досконально изучают все аспекты и возможные последствия поступающих деловых предложений. Они искусно отстаивают свои интересы, не торгуются, переговоры ведут жёстко, но не любят, когда партнёры вдруг меняют свою позицию. Контакты с ними корректны, точны в формулировке.

**Швейцария** имеет четыре официальных языка, но язык бизнеса – английский. Приняты официальные обращения «господин», «госпожа», фамильярно – по имени. Переговоры, беседы требуют строгого соблюдения делового этикета, что крайне необходимо и высоко ценится. В личной жизни швейцарцы замкнуты, консервативны, любознательны, легко адаптируются. Будьте с ними очень пунктуальны. Они всегда держат данное ими слово.

**Швеция**. Шведы известны во всём мире своей глубоко укоренившейся лютеранской деловой этикой, которая наиболее близка к германской. Её характерными чертами являются прилежность, пунктуальность, аккуратность, серьёзность, основательность, порядочность и надёжность в отношениях. Шведские бизнесмены имеют репутацию больших формалистов, хотя это не всегда соответствует действительности, особенно среди молодых.

**Заключение**

Одним из важнейших индикаторов в управлении менеджера является находящаяся в его распоряжении информация. Используя и передовая эту информацию, а также получая обратные сигналы, он организует, руководит и мотивирует подчиненных. Многое зависит от его возможности передовать информацию таким образом, чтобы достигалось наиболее адекватное восприятие теми, кому она предназначена.

Эффект большенства посланий создается невербальной информацией: 37% - тональность голоса и 55% - выражением лица. Особенно это проявляется в тех случаях, когда словесная часть посланий отправителя противоречива. В такой ситуации получатель большей должен полагаться на невербальную часть, чтобы понять значение послания.. Основные типы невербальной коммуникации: движение тела (жесты, выражение лица, движения глаз, прикосновения, позы); личные физические качества; речь (качество голоса, громкость, частота речи, засоренность речи, смех и т.п.); использование среды (манера помещения себя в среде, дистанционная близость в общении, чувство «своей» и «чужой» территории.

Невербальные коммуникации в большинстве случаев имеют бессловесную основу, так как свидетельствует о действительных эмоциях участника коммуникационного процесса, и являются надежным индикатором проявляемых чувств. Невербальной информацией трудно манипулировать и ее трудно скрывать, но всеже для уселения своего воздействия на других людей менеджеру необходимо контролировать следующее:

1. Следить за своей осанкой;
2. Сохранять темп движения, соответствующий своему имиджу;
3. Избегать нелепых позиций;
4. Использовать краткое и крепкое рукопожатие, как верное установление конструктивного контакта;
5. Контактировать глазами;

В условиях значительного расширения деловых контактов на международном уровне, адекватное восприятие языка тела, знание культурных особенностей страны и делового этикета своего иностранного партнера зачастую зависит и сам успех международного сотрудничества.

**Список используемой литературы:**

1. М.Л. Бутовская "Язык тела: природа и культура" - М.: Научный мир, 2004. – 440 с

2. О.С. Виханский, А.И. Наумов "Менеджмент": Учебник. -3е изд. – М.: Экономистъ, 2003. -528 с.

3. Аллан Пиз "Язык телодвижений" - М.: Изд-во Эксмо, 2004. -272 с.

4. М.А. Поваляева, О.А. Рутер "Невербальные средства общения " /Серия «Высшее образование». – Ростов н/Д: Феникс, 2004. -352 с.

5. В.В.Шпалинский "Психология менеджмента": Учебное пособие. 2-е изд. – М.: Изд-во УРАО, 2003. -184 с.

6. Г.В.Щёкин "Как читать людей по их внешнему облику" – К. 1992. -236 с.