**Правила вербальной и невербальной обратной связи во время деловой беседы**

Контрольная работа по дисциплине «Этика деловых отношений»

Выполнила тудентка I курса группы УП3-1-99/2 Максимова Милана Иосифовна.

Государственный университет управления

Институт заочного обучения

Москва 2000.

**Введение**

Люди могут обмениваться разными типами информации на разных уровнях понимания. Известно, что общение не исчерпывается устными или письменными сообщениями. В этом процессе важную роль играют эмоции, манеры партнеров, жесты. Психологами установлено, что в процессе взаимодействия людей от 60 до 80% коммуникаций осуществляется за счет невербальных средств выражения и только 20 – 40% информации передается с помощью вербальных. Эти данные заставляют нас задуматься над значением невербального общения для взаимопонимания людей, обратить особое внимание на значение жестов и мимики человека, а также порождают желание овладеть искусством толкования этого особого языка, на котором мы все разговариваем, даже не осознавая этого.

Особенностью невербального языка является то, что его проявление обусловлено импульсами нашего подсознания, и отсутствие возможности подделать эти импульсы позволяет нам доверять этому языку больше, чем обычному вербальному каналу общения.

Успех любого делового контакта в значительной мере зависит от умения устанавливать доверительный контакт с собеседником, а такой контакт зависит не столько от того, что вы говорите, сколько от того, как вы себя держите. Именно поэтому особое внимание следует обращать на манеру, позы и мимику собеседника, а также на то, как он жестикулирует.

Понимание языка мимики и жестов позволяет более точно определить позицию собеседника. Читая жесты, вы осуществляете обратную связь, которая играет определяющую роль в целостном процессе делового взаимодействия, а совокупность жестов является важной составной частью такой связи. Вы сможете понять, как встречено то, что вы говорите, - с одобрением или враждебно, открыт собеседник или замкнут, занят самоконтролем или скучает,

Знание языка жестов и телодвижений позволяет не только лучше понимать собеседника, но и (что более важно) предвидеть, какое впечатление произвело на него услышанное еще до того, как он выскажется по данному поводу. Другими словами, такой бессловесный язык может предупредить вас о том, следует ли изменить свое поведение или сделать что-то другое, чтобы достичь нужного результата.

**1. Обратная связь.**

Вероятно, самый надежный способ больше узнать о себе – это обратная связь от окружающих. Термин «обратная связь» - специального происхождения и заимствован из техники, а теперь применяется для характеристики поведения человека. Суть обратной связи состоит в том, что информация о воздействии поведения человека на окружающих позволяет увидеть, насколько избранный способ поведения эффективен. Такая обратная связь может помочь человеку решить, нужны ли иные способы поведения.

Используя обратную связь, вы лучше поймете, как нужно строить отношения с другими людьми, преодолеть трудности человеческого общения. Обратная связь – это мощное средство индивидуального развития, но им нельзя злоупотреблять. Важно для тех, кто осуществляет обратную связь, активно следить за ходом событий, решая, когда и какие поправки нужно вносить, дабы обратная связь оказалась полезной и неразрушительной.

Итак, обратная связь – это опорная реакция на то, что услышано, прочитано или увидено; информация (в вербальном или невербальном оформлении) отсылается назад отправителю, свидетельствуя о мере понимания, доверия к сообщению, усвоения и согласия с сообщением. Эффективный обмен информацией должен быть двусторонне направленным: обратная связь необходима, чтобы понять, в какой мере сообщение было воспринято и понято. Несомненно, это важно во время деловых бесед и контактов.

**2. Вербальное общение.**

**2.1. Семантика.**

Вступая в информационный контакт и используя символы, мы пытаемся обмениваться информацией и добиваться ее понимания. К используемым нами символам относятся слова, жесты и интонации. Именно этими символами обмениваются люди в процессе общения. Отправитель кодирует свое сообщение с помощью вербальных и невербальных символов.

Семантика изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами. Поскольку слова (символы) могут иметь разные значения для разных людей, то, что некто намеревается сообщить, необязательно будет интерпретировано и понято таким же образом получателем информации. Часто одни и те же слова выражают разные значения.

Семантические вариации часто становятся причиной неверного понимания, ибо во многих случаях вовсе не очевидно точное значение, приписываемое символу отправителем.

Символ не имеет неповторимого неотъемлемого значения. Значение символа выявляется через опыт и варьирует в зависимости от контекста, ситуации, в которой использован символ. Поскольку у каждого человека свой опыт и каждый акт обмена информацией в определенной мере является новой ситуацией, никто не может быть абсолютно уверен в том, что другое лицо припишет то же значение символу, которое мы ему придали.

Для эффективного обмена информацией необходимо прийти к пониманию истинного значения используемых слов и добиться понимания значения, которое вы вкладываете в слова, используемые вами.

Семантические барьеры могут создавать коммуникативные проблемы для компаний, действующих в многонациональной среде.

**2.2. Умение слушать.**

Эффективное общение возможно, когда человек одинаково точен, отправляя и принимая сообщения. Необходимо уметь слушать. К несчастью, немногие научились слушать с той степенью эффективности, которая в принципе в наших силах.

Выслушивание фактов и чувств – это выслушивание сообщения полностью. Поступая так, мы расширяем свои возможности понять ситуацию и даем знать об уважительном отношении к тому, что в действительности говорящий человек пытается передать нам.

Профессор Кит Дэвис приводит 10 правил эффективного слушания.

Перестаньте говорить. Невозможно слушать разговаривая.

Помогите говорящему раскрепоститься. Создайте у человека ощущение свободы. Это часто называют созданием разрешающей атмосферы.

Покажите говорящему, что вы готовы слушать. Необходимо выглядеть и действовать заинтересованно. Слушая, старайтесь понять, а не искать поводов для возражений.

Устраните раздражающие моменты. Не рисуйте, не постукивайте по столу, не перекладывайте бумаги. Будет ли спокойнее в кабинете, если закрыть дверь?

Сопереживайте говорящему. Постарайтесь встать в положение говорящего.

Будьте терпеливыми. Не экономьте время. Не прерывайте говорящего. Не порывайтесь выйти, не делайте шагов по направлению к двери.

Сдерживайте свой характер. Рассерженный человек придает словам неверный смысл.

Не допускайте споров и критики. Это заставляет говорящего занять оборонительную позицию, он может замолчать или рассердиться. Не спорьте. Именно победив в споре, вы проиграете.

Задавайте вопросы. Это подбадривает говорящего и показывает ему, что вы слушаете.

Перестаньте говорить! Это наставление идет и первым, и последним, ибо все остальные зависят от него.

Помимо умения эффективно слушать существуют другие способы совершенствования искусства общения.

- Необходимо прояснение собственных идей перед их передачей, т.е. нужно систематически обдумывать и анализировать вопросы, проблемы или идеи, которые вы хотите сделать объектом передачи.

- Нужно быть восприимчивыми к потенциальным семантическим проблемам. Не жалеть сил на то, чтобы исключить из обращения двусмысленные слова и утверждения. Употребляя точные слова, а не общего характера, вы выигрываете в результативности.

**3. Невербальное общение.**

Для успеха в бизнесе важен учет особенностей межличностного общения. Наряду со словесным (вербальным) общением исследователи предлагают учитывать невербальный язык деловых людей.

В понятии невербального языка заключается не только умение интерпретировать жесты и мимику партнера и контролировать свое поведение, но и психическая сущность понятия личной территории человека, ее зоны; национальные особенности поведения партнеров, их взаимное расположение во время беседы; умение дешифровать значение использования вспомогательных предметов (очков, сигарет и др.)

**3.1. Кинесические особенности невербального общения.**

Весь мир – театр, и люди в нем актеры,

И каждый не одну играет роль.

В.Шекспир.

Как известно, изучение собеседника (партнера по общению) по его жестам, мимике и позам относится к области кинесики. Рассмотрим только некоторые из этих кинесических составляющих.

Во всем мире основные коммуникационные жесты не отличаются друг от друга. Когда люди счастливы, они улыбаются, когда они печальны – они хмурятся, когда сердятся – у них сердитый взгляд. Кивание головой почти во всем мире означает «да» или утверждение. Жест «пожимание плечами» является хорошим примером универсального жеста, который обозначает, что человек не знает или не понимает, о чем идет речь.

Как вербальные языки отличаются друг от друга в зависимости от типа культуры, так и невербальный язык одной нации отличается от невербального языка другой нации. Следует отметить, что наиболее распространенным жестом является прикосновение, или тактильный контакт. Прикосновение, или тактильный контакт, является для человека самым первым и самым важным в его жизни. Прикосновением мать показывает не только физическое благополучие, но и выражает ребенку свою любовь и нежность. Ребенок, лишенный этого в детстве, отстает от сверстников в интеллектуальном развитии и приобретает эмоциональные дефекты, которые почти невозможно компенсировать во взрослом состоянии. Культурные нормы значительно регламентируют тактильные контакты. Прикосновение остается знаком, прежде всего выражающим чувства к партнеру по общению. Грубые, болевые контакты сопровождают агрессию и принуждение. Мягкие, не болевые контакты сигнализируют о доверии и симпатии к партнеру.

Большинство культур накладывают множество ограничений на прикосновения. В каждом обществе складываются представления о том, как, когда, кого и кому можно трогать. Если собрать список прикосновений, то мы увидим, что в разных культурных слоях они осуществляются по-разному.

Например, удар является актом агрессии, но шутливое похлопывание по спине, даже весьма чувствительное, старых приятелей воспринимается как знак дружеского расположения. В разных культурах значительно различается и допустимое количество прикосновений. Так, в Англии собеседники очень редко прикасаются друг к другу. В Кембридже между студентами принято обмениваться рукопожатиями дважды в год – в начале и в конце учебного года. В странах Латинской Америки, напротив, частота прикосновений очень велика.

Рукопожатие. Непременным атрибутом любой встречи и прощания является рукопожатие. Оно может быть очень информированным, особенно его интенсивность и продолжительность. Слишком короткое, вялое рукопожатие очень сухих рук может свидетельствовать о безразличии. Наоборот, продолжительное рукопожатие и слишком влажные руки свидетельствуют о сильном волнении. Немного удлиненное рукопожатие наряду с улыбкой и теплым взглядом демонстрирует дружелюбие. Однако задерживать руку партнера в своей руке не стоит: у него может возникнуть чувство раздражения (он как будто попал в капкан).

Следует учитывать разницу во взглядах на рукопожатие у иностранцев. Например, при встрече с партнерами из Азии не следует сжимать им ладонь слишком сильно и долго. Наоборот, западноевропейские и американские предприниматели терпеть не могут вялых рукопожатий, поскольку у них очень ценятся атлетизм и энергия. Им следует пожимать руку энергично и сильно.

С помощью различного разворота ладони можно придать этому жесту различные значения. Когда ваша рука захватывает руку другого человека так, что она оказывается повернутой вниз своей ладонью, это властное рукопожатие. Такое рукопожатие свидетельствует о том, что вы хотите главенствовать в процессе общения с вашим партнером.

Когда вы протягиваете руку, развернув ее ладонью вверх, - это покорное рукопожатие. Оно бывает необходимо в ситуациях, когда нужно отдать инициативу другому человеку или позволить ему чувствовать себя хозяином положения.

Рукопожатие, при котором руки партнеров остаются в одинаковом положении, обозначает, что оба партнера испытывают друг к другу чувство уважения и взаимопонимания.

Пожатие прямой, не согнутой рукой, как и властное рукопожатие, является признаком неуважения. Его главное назначение состоит в том, чтобы сохранить дистанцию и напомнить о неравенстве.

Жест, называемый «перчаткой», означает, что его инициатор честен и ему можно доверять. Такой жест применяется только по отношению к хорошо знакомым людям. Пожатие с применением обоих рук выражает искренность или глубину чувств по отношению к партнеру. Для передачи избыточных чувств используется левая рука, которая кладется на правую руку партнера.

Жесты и позы. В практике делового взаимодействия выделяют несколько основных жестов, отражающих внутреннее состояние человека. Движение рук и тела передают много сведений о человеке.

Во-первых, в них проявляются состояние организма и непосредственные эмоциональные реакции. Это позволяет судить о темпераменте человека (сильные или слабые у него реакции, быстрые или замедленные, инертные или подвижные).

Во-вторых. Позы и движения тела выражают многие черты характера человека, степень его уверенности в себе, зажатость или раскованность, осторожность или порывистость.

В позе и движениях проявляется и социальный статус человека. Такие выражения, как «идти с высоко поднятой головой», «расправить плечи» или, напротив, «стоять на полусогнутых», представляют собой не только описание позы, но и выражают определенное психологическое состояние человека.

В-третьих, в позе и жестах проявляются культурные нормы, усвоенные человеком.

Например, воспитанный мужчина никогда не будет разговаривать сидя рядом со стоящей женщиной, независимо от того, как он оценивает ее личные достоинства.

В-четвертых, жестам и позе приписываются чисто условные символические значения. Таким образом, они способны передать точную информацию.

Жесты открытости свидетельствуют об искренности и желании говорить откровенно. К этой группе знаков относятся жесты «раскрытые руки» и «расстегивание пиджака».

Жест «раскрытые руки» состоит в том, что собеседник протягивает вперед в вашу сторону свои руки ладонями вверх.

Этот жест особенно часто наблюдается у детей. Когда дети гордятся своими достижениями, они открыто показывают свои руки. Когда же дети чувствуют свою вину, они прячут руки либо за спину, либо в карманы.

Этот жест демонстрирует желание пойти на встречу и установить контакт.

Жест «расстегивание пиджака» также является знаком открытости. Люди открытые и дружески к нам расположенные часто расстегивают и даже снимают пиджак в вашем присутствии. Опыт показывает, что соглашение между собеседниками в расстегнутых пиджаках достигается чаще, чем между теми, кто оставался в застегнутых пиджаках. Тот, кто меняет свое решение в благоприятную сторону, обычно разжимает руки и автоматически расстегивает пиджак.

Когда становится ясно, что возможно соглашение или позитивное решение по поводу обсуждаемого вопроса, а также в том случае, когда создается позитивное впечатление от совместной работы, сидящие расстегивают пиджаки, распрямляют ноги и передвигаются на край стула, ближе к столу, который отделяет их от сидящих напротив них собеседников (чаще всего партнеров по переговорам).

Жесты подозрительности и скрытности свидетельствуют о недоверии к вам, сомнении в вашей правоте. О желании что-то утаить и скрыть от вас. В этих случаях собеседник машинально потирает лоб, виски, подбородок, стремится прикрыть лицо руками. Но чаще всего он старается не смотреть на вас, отводя взгляд в сторону. Другой показатель скрытности – несогласованность жестов. Если враждебный по отношению к вам или защищающийся человек улыбается, то это означает, что он за искусственной улыбкой пытается намеренно скрыть свою неискренность.

Жесты и позы защиты являются знаком того, что собеседник чувствует опасность или угрозу. Наиболее распространенным жестом этой группы знаков являются руки, скрещенные на груди. Руки здесь могут занимать три характерных положения.

Простое скрещивание рук является универсальным жестом, обозначающим оборонительное или негативное состояние собеседника. В этом случае следует пересмотреть то, что вы делаете или говорите, ибо собеседник начнет уходить от обсуждения. Нужно также учесть и то, что этот жест влияет на поведение других людей. Если в группе из четырех человек или более вы скрестили руки в защитной позе, то вскоре можно ждать, что и другие члены группы последуют вашему примеру. Правда, этот жест может означать просто спокойствие и уверенность, но это бывает тогда, когда атмосфера беседы не носи конфликтного характера.

Если помимо скрещенных на груди рук собеседник еще сжимает пальцы в кулак, то это свидетельствует о его враждебности или наступательной позиции. В этом случае следует замедлить свою речь и движения, как бы предлагая собеседнику последовать вашему примеру. Если это не помогает, то следует постараться сменить тему разговора.

Жест, когда кисти скрещенных рук обхватывают плечи (иногда кисти рук впиваются в плечи или бицепсы так крепко, что пальцы становятся белыми), обозначает сдерживание негативной реакции собеседника на вашу позицию по обсуждаемому вопросу. Этот прием используется, когда собеседники полемизируют, стремясь во что бы то ни стало убедить друг друга в правильности своей позиции, причем нередко сопровождается холодным, чуть прищуренным взглядом и искусственной улыбкой. Такое выражение лица означает, что ваш собеседник на пределе, и если не принять оперативных мер, снижающих напряженность, то может произойти срыв.

Жест, когда руки скрещены на груди, но с вертикально выставленными большими пальцами рук, является достаточно популярным среди деловых людей. Он передает двойной сигнал: первый – о негативном отношении (скрещенные руки), второй – о чувстве превосходства, выраженном большими пальцами рук. Собеседник, прибегающий к этому жесту, обычно поигрывает одним или обоими пальцами, а при положении стоя характерно покачивание на каблуках. Жест с использованием большого пальца выражает также насмешку или неуважительное отношение к человеку, на которого указывают большим пальцем как бы через плечо.

Жесты размышления и оценки отражают состояние задумчивости и стремление найти решение проблемы. Задумчивое (размышляющее) выражение лица сопровождается жестом «рука у щеки». Этот жест свидетельствует о том, что вашего собеседника что-то заинтересовало. Остается выяснить, что же побудило его сосредоточиться на проблеме.

Жест «пощипывание переносицы», который обычно сочетается с закрытыми глазами, говорит о глубокой сосредоточенности и напряженных размышлениях. Когда собеседник находится на стадии принятия решения, он почесывает подбородок. Этот жест обычно сопровождается прищуриванием глаз – собеседник как бы рассматривает что-то вдали, как бы пытаясь найти там ответ на свой вопрос.

Когда собеседник подносит руку к лицу, опираясь подбородком на ладонь, а указательный палец вытягивает вдоль щеки (остальные пальцы находятся ниже рта) – это является красноречивым свидетельством того, что он критически воспринимает ваши доводы.

Жесты сомнения и неуверенности чаще всего связаны с почесыванием указательным пальцем правой руки под мочкой уха или же боковой части шеи (обычно делается пять почесывающих движений).

Прикосновение к носу или его легкое потирание – также знак сомнения. Когда вашему собеседнику бывает трудно ответить на ваш вопрос, он часто указательным пальцем начинает трогать или потирать нос. Правда, здесь следует сделать предостережение: иногда люди потирают нос потому, что он чешется. Однако те, кто чешет нос, обычно делают это энергично, а те, для кого это служит жестом, лишь слегка его потирают.

Жесты и позы, свидетельствующие о нежелании слушать и стремлении закончить беседу достаточно красноречивы. Если во время беседы ваш собеседник опускает веки, то это сигнал о том, что вы для него стали неинтересны или просто надоели, или же он чувствует свое превосходство над вами. Если вы заметили подобный взгляд у своего собеседника, то учтите следующее: необходимо что-то изменить, если вы заинтересованы в успешном завершении разговора.

Жест «почесывание уха» свидетельствует о желании собеседника отгородиться от слов, которые он слышит. Другой жест, связанный с прикосновением к уху, - потягивание мочки уха – говорит о том, что собеседник наслушался вдоволь и хочет высказаться сам.

В том случае, когда собеседник явно хочет быстрее закончить беседу, он незаметно (и порой неосознанно) передвигается или поворачивается в сторону двери, при этом его ноги обращаются к выходу. Поворот тела и положение ног указывают на то, что ему очень хочется уйти. Показателем такого желания является также жест, когда собеседник снимает очки и демонстративно откладывает их в сторону. В этой ситуации следует чем-то заинтересовать собеседника либо дать ему возможность уйти. Если вы будете продолжать разговор в том же ключе, то вряд ли добьетесь желаемого результата.

Жесты, свидетельствующие о желании преднамеренно затянуть время, обычно связаны с очками. Для того чтобы затянуть время с целью обдумать окончательное решение, собеседник делает следующие жесты: постоянно снимает и надевает очки, а также протирает линзы. Если вы наблюдаете один из этих жестов сразу же после того, как спросили человека о его решении, то лучше всего будет помолчать в ожидании. Если партнер вновь надевает очки, то это означает, что он хочет еще раз «взглянуть на факты».

Жест «расхаживание» служит знаком того, что не следует спешить. Многие собеседники прибегают к этому жесту, пытаясь «протянуть время», чтобы разрешить сложную проблему или принять трудное решение. Это очень позитивный жест. Но с тем, кто расхаживает, разговаривать не следует. Это может нарушить ход его мыслей и помешать принятию им решения.

Жесты уверенных в себе людей с чувством превосходства над другими. К ним относится жест «закладывание рук за спину с захватом запястья». От этого жеста следует отличать жест «руки за спиной в замок». Он говорит о том, что человек расстроен и пытается взять себя в руки. Интересно, что чем больше сердит человек, тем выше передвигается его рука по спине. Именно от этого жеста пошло выражение «возьми себя в руки». Это плохой жест, который используется для того, чтобы скрыть свою нервозность, и наблюдательный партнер по переговорам наверняка почувствует это.

Жестом уверенных в себе людей с чувством превосходства над другими является и жест «закладывание рук за голову». Многие собеседники раздражаются, когда кто-нибудь демонстрирует его перед ними.

Жесты несогласия можно назвать жестами вытеснения, поскольку они проявляются вследствие сдерживания своего мнения. Собирание несуществующих ворсинок с костюма является одним из таких жестов. Собеседник, собирающий ворсинки, обычно сидит, отвернувшись от других, и смотрит в пол. Это наиболее популярный жест неодобрения. Когда собеседник постоянно собирает ворсинки с одежды, Это является признаком того, что ему не нравится все, что здесь говорится, даже если на словах он со всем согласен.

Жесты готовности сигнализируют о желании закончить разговор или встречу и выражаются в подаче корпуса вперед, при этом обе руки лежат на коленях или держатся за боковые края стула. Если любой из этих жестов проявляется во время разговора, то следует брать инициативу в свои руки и первым предложить закончить беседу. Это позволит вам сохранить психологическое преимущество и контролировать ситуацию.

Помимо рассмотренных ранее поз и жестов существуют и другие, которые не менее красноречиво передают то или иное внутреннее состояние собеседников. Так, с помощью потирания ладоней предаются позитивные ожидания. Сцепленные пальцы рук обозначают разочарование и желание собеседника скрыть свое негативное отношение к услышанному.

Мимика имеет очень большое значение в практике делового взаимодействия. Именно лицо собеседника всегда притягивает наш взгляд. Выражение лица обеспечивает постоянную обратную связь: по нему мы можем судить, понял нас человек или нет, хочет ли он что-то сказать в ответ. Мимика свидетельствует об эмоциональных реакциях человека.

Поскольку лицо является как бы своеобразным перекрестком, на котором проявляются невербальные особенности, мимические аспекты являются наиболее выразительными. Рассмотрим мимические реакции, которые позволяют нам определить, обманывает нас собеседник или нет.

По мнению А.Пиза, проблема с ложью заключается именно в том, что наше подсознание работает автоматически и независимо от нас. Именно поэтому наши бессознательные жесты и телодвижения могут выдать нас, когда мы пытаемся лгать. Во время обмана наше подсознание выбрасывает пучок нервной энергии, которая проявляется в жестах, противоречащих тому, что мы говорим.

Актеры и адвокаты, профессии которых непосредственно связаны с обманом в разных формах его проявления, до такой степени отработали свои жесты, что трудно заметить, когда они говорят неправду. Для этого они, во-первых, отрабатывают те жесты, которые придают правдоподобность сказанному, во-вторых, почти полностью отказываются от жестикуляции, чтобы не присутствовали ни позитивные, ни негативные жесты.

Что же касается других людей, им часто труднее дается подделка в языке мимики и жестов. Психологи считают, что лжеца, как бы он ни старался скрыть свою ложь, все равно можно распознать, потому что его выдает несоответствие между микросигналами подсознания, которые выражены жестами, и сказанными словами.

Какие же жесты могут выдать собеседника, если он лжет?

Например, когда мы слышим, что другие говорят неправду или лжем сами, мы делаем попытку закрыть рот, глаза или уши руками. Защита рта рукой – один из немногих жестов, явно свидетельствующих о лжи. В то время как мозг на уровне подсознания посылает сигналы сдерживать произносимые слова, некоторые люди пытаются притворно покашливать, чтобы замаскировать этот жест.

Если подобный жест используется собеседником в момент его речи, то это свидетельствует о том, что он говорить неправду. Однако если он прикрывает рот рукой в тот момент, когда вы говорите, а он слушает, то это означает следующее: он чувствует, что вы лжете.

Жест, когда собеседник прикасается к своему носу, является утонченным, замаскированным вариантом предыдущего жеста. Он может выражаться в нескольких легких прикосновениях к ямочке под носом или быстром, почти незаметном прикосновении к носу. Объяснением этого жеста может быть то, что во время лжи появляются щекотливые позывы на нервных окончаниях носа и его очень хочется почесать, чтобы избавиться от неприятных ощущений.

Жест, связанный с потиранием века, вызван тем, что появляется желание скрыться от обмана или подозрения и избежать взгляда в глаза собеседнику, которому говорят неправду.

Если вы видите, что собеседник лжет, то вы можете попросить его повторить или уточнить сказанное, и это заставит обманщика отказаться от продолжения своей хитрой игры.

Самый лучший способ узнать, откровенен и честен ли с вами в данный момент собеседник – это понаблюдать за положением его ладоней. Когда люди откровенны с вами, они протягивают вам одну или обе ладони и говорят что-то типа: «Я буду с вами полностью откровенен». Когда человек начинает откровенничать, он обычно раскрывает перед собеседником ладони полностью или частично. Как и другие жесты, этот жест абсолютно бессознательный и подсказывает, что собеседник говорит в данный момент правду.

**3.2. Проксемические особенности невербального общения.**

Пространство и время также выступают в качестве особой знаковой системы и несут смысловую нагрузку.

Так, например, размещение партнеров лицом друг к другу способствует возникновению контакта, символизирует внимание к говорящему. Экспериментально доказано преимущество некоторых пространственных форм организации общения (как для двух партнеров, так и для большой аудитории).

Это связано со следующим: существует большое количество информации о том, что животные, птицы и рыбы устанавливают свою сферу обитания и охраняют ее. Но только недавно было обнаружено, что и у человека есть свои охранные зоны и территории. Если мы их изучим и поймем их смысл, то мы не только обогатим свое представление о своем собственном поведении и поведении других людей, но и сможем прогнозировать реакцию другого человека в процессе непосредственного общения.

Американский ученый Э.Холл был одним из первых в области изучения пространственных потребностей человека и в 1969 г. издал книгу «Молчаливый язык». Он же и ввел термин «проксемика» (от англ. Proximity –близость). Это та дистанция, которую соблюдают люди, и это биологическая закономерность.

Размеры личной пространственной территории человека можно разделить на 4 зоны:

интимная зона – от 15 до 45 см;

личная зона – от 46 до 120 см;

социальная зона – от 120 до 360 см;

общественная, или публичная зона – более 360 см.

Интимная зона самая главная. Именно эту зону человек охраняет так, как будто это его собственность. Личная зона – это расстояние, которое обычно разделяет нас, когда мы находимся на официальных приемах и дружеских вечеринках. Социальная зона – это то расстояние, на котором мы держимся от людей, которых не очень хорошо знаем. Публичная зона – это то расстояние, которое соблюдается, когда мы адресуемся к большой группе людей.

Выбор дистанции зависит от взаимоотношений между людьми (как правило, люди стоят ближе к тем, кому они симпатизируют) и от индивидуальных особенностей человека (например, интроверты плохо переносят слишком близкую дистанцию).

Проксемическое поведение включает не только дистанцию, но и взаимную ориентацию людей в пространстве. Друзья – рядом, участники деловой беседы – через угол стола, конкуренты - через стол.

Взаимоотношения людей развертываются не только в пространстве, но и во времени. Как человек распоряжается чужим и своим временем, является важным социальным знаком. Уважение к другому человеку проявляется в повышенной точности, пунктуальности поведения. Заставить другого ждать – значит вольно или невольно заявить о своем праве распоряжаться ситуацией. Фактор времени очень значим в том обществе, в котором «время – деньги», поэтому важно не тратить время зря. В этом, в частности, и нужно искать исток пунктуальности у бизнесменов.

Существуют правила взаимодействия, и их нужно знать и выполнять в зависимости от того, какое место за столом переговоров занимают участники общения.

Вначале рассмотрим размещение участников переговоров в условиях рабочего кабинета за стандартным переговорным столом при четырех положениях вашего собеседника:

угловое расположение;

позиция делового взаимодействия;

конкурирующе-оборонительная позиция;

независимая позиция.

Угловое расположение характерно для людей, занятых дружеской непринужденной беседой. Эта позиция способствует постоянному контакту глаз и представляет простор для жестикуляции и возможность для наблюдения за жестами собеседника. Угол стола служит частичным барьером в случае опасности или угрозы со стороны собеседника. При таком расположении отсутствует территориальное разделение стола.

Когда два человека работают в соавторстве над какой–нибудь проблемой, они обычно занимают позицию делового взаимодействия. Это одна из самых удачных стратегических позиций для обсуждения и выработки общих решений.

Положение партнеров друг против друга обычно создает атмосферу соперничества. Такое расположение собеседников способствует тому, что каждая сторона будет придерживаться своей точки зрения. Стол между ними становится своеобразным барьером. Люди занимают за столом такое положение в том случае. Если они находятся в отношении соперничества или когда один из них делает выговор другому. Кроме того, если встреча происходит в кабинете, то такое расположение свидетельствует также об отношениях субординации. Следует помнить, что конкурирующе-оборонительная позиция затрудняет понимание точки зрения собеседников и не создает непринужденной атмосферы. Большего взаимопонимания можно достигнуть в позиции углового расположения и в позиции делового взаимодействия, чем в конкурирующе-оборонительной позиции. Разговор в такой позиции должен быть коротким и специфичным.

Бывают случаи, когда очень трудно или неуместно занимать позицию углового расположения при предъявлении своего материала. Предположим, вам нужно предложить образец, схему или книгу на рассмотрение человеку, сидящему напротив вас. Сначала положите то, что вы хотите предъявить, на центральную линию стола. Если он наклонится вперед, чтобы лучше рассмотреть ваш материал, но не придвинет его на свою сторону, то это означает, что ему ваш материал малоинтересен. Если же он придвинет материал на свою сторону стола, то это означает, что он проявил к нему интерес. Это дает возможность попросить разрешения пройти на его сторону и занять или угловую позицию, или позицию делового сотрудничества. Однако если он оттолкнет то, что вы ему принесли, значит сделка не состоится и нужно как можно быстрее заканчивать разговор. Люди, не желающие взаимодействовать за столом друг с другом, занимают независимую позицию.

Чаще всего такое положение занимают посетители библиотек, отдыхающие на скамейке в парке или посетители ресторанов и кафе. Эта позиция свидетельствует об отсутствии заинтересованности. Ее следует избегать в том случае, когда требуется откровенная беседа или заинтересованные переговоры.

На создание психологического климата существенное влияние оказывает не только расположение собеседников за столом, но и форма самих столов. Так, квадратный стол способствует созданию отношений соперничества между людьми, равными по положению. Квадратные столы хороши для проведения короткой деловой беседы или для того, чтобы подчеркнуть отношения субординации. Здесь отношения сотрудничества устанавливаются скорее с тем человеком, который сидит за столом рядом с вами, причем человек, который сидит справа от вас, будет более внимателен к вам, чем тот, который сидит слева. Максимальное сопротивление будет оказывать тот человек, который сидит прямо напротив вас. За прямоугольным столом на встрече людей одинакового социального статуса главенствующим считается то место, на котором сидит человек, обращенный лицом к двери. Круглый стол создает атмосферу неофициальности и непринужденности и за ним лучше всего проводить беседы людям одинакового социального статуса.

Таким образом, квадратный (или прямоугольный) стол, который обычно является рабочим столом, используется для деловых бесед, переговоров, брифингов. Круглый стол чаще всего используется для создания непринужденной, неофициальной атмосферы и хорош в том случае, когда вам нужно достичь соглашения.

Следует не только правильно выбрать форму стола, но и уметь посадить за него вашего собеседника так, Чтобы создать максимальный психологический комфорт.

**3.3. Визуальный контакт.**

Взгляд, его направление, частота контакта глаз – еще один компонент невербального общения. Направление взгляда показывает направленность внимания собеседника и вместе с тем дает обратную связь, которая показывает то, как относится собеседник к тем или иным сообщениям. Взгляд используется также для установления взаимоотношений. Когда человек стремится к установлению более теплых взаимоотношений, он ищет взгляд собеседника. Однако если кто-то смотрит нам в глаза слишком долго, то это настораживает.

С помощью глаз передаются самые точные и открытые сигналы из всех сигналов межличностной коммуникации, потому что они занимают центральное место на лице человека, при этом зрачки ведут себя полностью независимо.

При дневном свете зрачки могут расширяться и сужаться в зависимости от того, как меняется отношение и настроение человека от позитивного к негативному и наоборот. Когда человек радостно возбужден, его зрачки расширяются в 4 раза больше по сравнению с нормальным состоянием. Наоборот, сердитое, мрачное настроение заставляет зрачки сужаться, при этом получаются так называемые «глаза – бусинки» или «змеиные глаза».

Основа для настоящего общения может быть установлена только тогда, когда вы общаетесь с человеком с глазу на глаз. Если при общении с одними людьми вы чувствуете себя уютно, то с другими дискомфортно. Это связано, главным образом, с тем, как они смотрят на вас, какова продолжительность их взгляда и как долго они могут выдержать ваш взгляд. Именно поэтому очень важно во время деловых бесед и переговоров контролировать выражение своих глаз.

Ваш взгляд должен встречаться с глазами партнера около 60 – 70% от всего времени общения. Скованный, зажатый собеседник, который встречается с вами взглядом менее 1/3 от времени общения, редко пользуется доверием. Во время переговоров и деловых бесед никогда не следует одевать темные очки, потому что у партнера появляется ощущение, что его рассматривают в упор.

Часто встречается так называемый взгляд искоса. Он используется для передачи интереса или враждебности. Если такой взгляд сопровождается слегка поднятыми бровями или улыбкой, то он означает заинтересованность и часто используется для того, чтобы завлечь собеседника. Если он сопровождается опущенными вниз бровями, нахмуренным лбом или опущенными уголками рта, то он означает подозрительное, враждебное или критическое отношение.

Более всего нас раздражают люди, которые во время разговора опускают веки. Это подсознательный жест, который является попыткой человека «убрать» вас из своего поля зрения, потому что вы ему надоели или стали неинтересны, или он чувствует свое превосходство над вами. При нормальной частоте моргания 6 – 8 раз в минуту веки этого человека закрываются на секунду или больше, как будто человек моментально стирает вас из своей памяти.

Если человек подчеркивает свое превосходство над вами, то его прикрытые веки сочетаются с откинутой назад головой и долгим взглядом, известным как «взгляд свысока». Если вы заметили подобный взгляд у вашего собеседника, то это означает, что ваше поведение вызывает у него негативную реакцию и нужно что-то изменить, чтобы успешно завершить разговор.

**4. Совершенствование искусства общения.**

Помимо умения эффективно слушать существует еще ряд способов, которые можно использовать для повышения отдачи межличностных коммуникаций.

Необходимо:

Прояснять свои идеи перед началом их передачи.

Быть восприимчивым к потенциальным семантическим проблемам.

Следить за языком собственных поз, жестов и интонациями.

Излучать эмпатию и открытость.

Добиваться установления обратной связи.

**Заключение.**

Для успеха в бизнесе важен учет особенностей межличностного общения. Наряду со словесным (вербальным) общением необходимо учитывать невербальный язык деловых людей.

В понятии невербального языка заключается не только умение интерпретировать жесты и мимику партнера и контролировать свое поведение, но и психическая сущность понятия личной территории человека, ее зоны; национальные особенности поведения партнеров, их взаимное расположение во время беседы; умение дешифровать значение использования вспомогательных предметов (очков, сигарет и др.).

Ни один из деловых людей, занятых в сфере бизнеса и предпринимательства, в современном мире не может обойтись без деловых контактов, без общения с персоналом собственной фирмы и торговыми партнерами, с представителями официальных властей, работниками правовых или судебных органов, с агентами или контрагентами. В свою очередь общение и взаимодействие людей требует определенных навыков и знаний из области психологии.

Психологическое влияние партнеров друг на друга в любой ситуации может происходить различными способами. Согласно исследованиям психологов, большая часть информации (до 80% по различным источникам) передается невербальными средствами выражения. Таким образом, считывая невербальную информацию собеседника и умело подчеркивая (или скрывая) собственную, мы получаем уникальную возможность добиться успеха в деловой сфере и сфере личных взаимоотношений.

**Список литературы**

Психология и этика менеджмента и бизнеса. А.К.Семенов, Е.Л.Маслова. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1999 г.

Психология делового общения. Г.В.Бороздина. – М.: ИНФРА – М, 2000 г.

Основы менеждмента. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. – Пер. с англ. – М.: Дело, 1999 г.

Раскрепощенный менеджер. Вудкок М., Френсис Д. – Пер. с англ. – М.: Дело, 1991 г.