

Аллан Пиз

Язык телодвижений

АБ
ФОРМУЛА УСПЕХА



Как
читать
мысли
окружающих
по
их
жестам

ЭКСМО

Аллан
Пиз

ЯЗЫК ТЕЛОДВИЖЕНИЙ

Как
читать
мысли
окружающих
по
их
жестам

НБ ПНУС



776893

Москва
ЭКСМО
2006

Allan PEASE
BODY LANGUAGE

HOW TO READ OTHER'S THOUGHTS BY THEIR GESTURES

Перевод с английского Т. Новиковой

Оформление художника Е. Савченко

Пиз А.

II 32 Язык телодвижений. Как читать мысли окружающих по их жестам. — М.: Изд-во Эксмо, 2006. — 288 с. (Серия «А и Б = формула успеха»).

ISBN 5-699-03505-2

Книга Аллана Пиза «Язык телодвижений» уже в течение двух десятилетий остается мировым бестселлером. Ее суммарный тираж уже составил около сотни миллионов экземпляров, она переведена на 36 языков.

Чувства и мысли человека легко разгадать по его позе, мимике и жестам, и это значительно облегчает задачу выбора правильной линии поведения при дружеском и деловом общении и принятии важных решений.

«Язык телодвижений» откроет перед вами новые горизонты восприятия людей, поможет почувствовать себя уверенно и непринужденно в любой незнакомой обстановке, потому что вы всегда будете знать, что на самом деле думают и чувствуют ваши собеседники. Изучайте язык телодвижений, и вы увидите, как изменится успех во всем!

ББК 88.53

- © Allan Pease, 1981, 1992, 1997
 - © Т. Новикова. Перевод, 2003
 - © ООО «Издательство «Эксмо».
- Издание на русском языке,
оформление, 2003
Фотографии авторов,
использованные в оформлении
обложки, предоставлены
SHUFUNOTOMO.CO.LTD.JAPAN

ISBN 5-699-03505-2

ВСТУПЛЕНИЕ

Впервые услышав о «языке телодвижений» на семинаре в 1971 году, я был настолько заинтригован, что мне захотелось узнать об этом больше. Лектор рассказывал о некоторых исследованиях, проведенных профессором Рэем Бердвистлом в университете Луисвилла. Эти исследования показали, что большая часть человеческого общения происходит при помощи жестов, поз и соблюдения расстояния между людьми. На долю слов остается совсем немного. В то время я работал агентом по продажам и уже прослушал множество курсов, посвященных технике общения и продаж, но ни на одном из этих семинаров даже и не упоминали о невербальных способах личного общения.

Мои собственные исследования показывали, что язык тела несет в себе массу информации. Однако библиотеки и университеты могли предложить очень немного литературы, посвященной этой теме. К тому же все книги были написаны людьми, не имеющими или имеющими очень незначительный опыт в области общения с окружающими. Я не хочу сказать, что их работа была бесполезной, просто большинство найденных мною книг оказались слишком теоретическими и не имели практически-

го применения. Мне как торговому агенту нужно было совсем другое.

В своей книге я суммировал множество исследований видных ученых-бихевиористов и скомбинировал их с данными, полученными другими специалистами — социологами, антропологами, зоологами, преподавателями, психиатрами, семейными консультантами, специалистами по переговорам и продажам. В эту книгу я также включил множество рекомендаций, почерпнутых из бесчисленных консультационных кассет и фильмов, созданных мною и другими специалистами из Австралии и многих стран мира, а также результаты консультаций, собеседований и подготовки тысяч людей, проведенных мною за долгие годы. Этому я посвятил последние пятнадцать лет.

Разумеется, мою книгу нельзя считать последним словом в области языка тела. Не содержит она и какой-либо магической формулы, что обещают другие книги, расставленные на полках книжных магазинов. Моей целью было помочь читателю лучше понимать невербальные сигналы и намеки, а также показать, как люди общаются друг с другом при помощи таких средств.

В своей книге я разделил и проанализировал каждый компонент языка тела, поэтому некоторые жесты рассматриваются отдельно от других. В то же время я старался избежать излишнего упрощения. Невербальное общение — это очень сложный про-

цесс, в котором участвуют люди, произносимые ими слова, тон голоса и движения тела.

Среди вас наверняка есть те, кто в ужасе воздел руки к небу, восклицая, что изучение языка тела — это всего лишь новая выдумка ученых, чтобы манипулировать окружающими, вынюхивать их тайные мысли. Моя книга призвана научить читателя эффективному общению с себе подобными. Прочитав ее, вы сможете лучше понимать окружающих, а следовательно, и самого себя. Ведь понимание принципа работы чего-либо всегда облегчает жизнь, а непонимание и невежество порождают страх и суеверие, в результате чего мы становимся излишне критичными к окружающим. Ученый-орнитолог изучает поведение птиц, а ведь он мог просто подстрелить их и принести домой в виде трофеев. Точно так же изучение и овладение навыками невербального общения помогают сделать любую самую заурядную беседу увлекательным и чрезвычайно интересным делом.

Изначально я предназначал свою книгу в качестве учебного пособия для продавцов, менеджеров и руководителей. Но за десять лет работы она превратилась в нечто большее. Ею может воспользоваться практически любой, вне зависимости от профессии и социального статуса. Моя книга поможет вам понять самый сложный процесс, который только существует в жизни человека, — общение с другим человеком.

Глава первая

ОБЩЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ

В конце двадцатого века мы с вами стали свидетелями появления новой научной специальности. В мире появились специалисты по невербальному общению. Подобно тому как орнитологи находят глубокое удовлетворение в наблюдении за птицами и за их поведением, точно так же специалисты по невербальному общению наслаждаются распознаванием невербальных реплик и сигналов, подаваемых людьми. Такой специалист наблюдает за людьми везде — в общении, на пляжах, на экране телевизора, в конторах — словом, повсюду, где людям предоставляется возможность взаимодействовать друг с другом. Предметом изучения для него становится поведение людей. Его наблюдения помогают ему лучше понять других людей, понять самого себя и на основе полученных знаний сделать общение с окружающими более эффективным.

Кажется совершенно невероятным, что человек, существующий на этой планете свыше миллиона лет, начал изучать невербальные способы общения всего лишь в 60-е годы нашего века. Широкая публика узнала о существовании невербального общения только после публикации первой книги о языке те-

ла. В 1970 году был опубликован труд Джулиуса Фаста. В нем он подводил итоги работы ученых-бихевиористов в области невербального общения. Но даже в наши дни множество людей пребывают в полном неведении относительно существования языка тела, не говоря уж о той важной роли, которую этот язык играет в их собственной жизни.

Чарли Чаплин и другие актеры немого кино стали пионерами в области невербального общения — ведь это было единственное доступное им средство. В зависимости от того, насколько хорошо актер мог пользоваться жестами и другими сигналами тела для передачи своих чувств и эмоций, он становился популярным или его ждал провал. С появлением звукового кино невербальным способам игры стало уделяться гораздо меньше внимания. Многие актеры немого кино канули в безвестность, а на первый план вышли те, кто преуспел в общении вербальном.

В процессе технического изучения языка тела самую важную роль сыграла первая книга, посвященная этому вопросу. Ею стал труд Чарлза Дарвина «Выражение эмоций человеком и животными», опубликованный в 1872 году. Он дал толчок к изучению выражения лица, жестов, поз и других элементов языка тела. Многие идеи Дарвина нашли подтверждение в работах современных исследователей. Со времен Дарвина и до наших дней ученые классифицировали и описали около миллиона невербальных реплик и сигналов. Альберт Мерабян пришел к выводу о том, что человеческое общение на 7 про-

центров является вербальным (слова и фразы), на 38 процентов вокальным (интонация, тон голоса, другие звуки) и на 55 процентов невербальным. Профессор Бердвистл сделал почти такое же заключение, связанное с важностью невербальных сигналов в человеческом общении. Он утверждает, что обычный человек произносит слова всего 10—11 минут в день, а среднее предложение звучит не более 2,5 секунд. Как и Мерабян, профессор Бердвистл считает, что вербальное общение составляет всего 35 процентов личного общения, а 65 процентов информации передается невербальными способами.

Большинство исследователей приходят к выводу о том, что вербальные способы используются для передачи фактической информации, в то время как невербально передаются эмоции и чувства собеседников. В некоторых случаях невербальные сигналы могут полностью заменить слова. Представьте, что женщина посылает мужчине «убийственный взгляд»: он получает очень ясное сообщение, хотя его визави даже не открыла рта.

Вне зависимости от языка и культуры, слова и телодвижения связаны настолько прочно, что профессор Бердвистл утверждает, что хорошо подготовленный человек способен описать все движения человека, не глядя на него, а всего лишь слушая его голос. И точно так же Бердвистл научился определять, на каком языке говорит человек, просто наблюдая за его жестикულიцией.

Многим людям трудно смириться с мыслью о

том, что человек — это всего лишь животное, homo sapiens, род приматов, лишившееся шерсти, научившееся ходить на двух конечностях и обладающее живым, развитым мозгом. Как и другие животные, мы подчиняемся биологическим правилам, которые управляют нашими действиями, реакциями, жестами и позами. Удивительно лишь то, что человек очень редко осознает свои движения, которые зачастую говорят собеседнику совсем не то, что произносит его голос.

ВОСПРИИМЧИВОСТЬ, ИНТУИЦИЯ И ЧУТЬЕ

С научной точки зрения, когда мы говорим о человеке, что он восприимчив или обладает интуицией, мы имеем в виду его способность понимать невербальные сигналы окружающих и сравнивать эти сигналы с вербальными. Другими словами, когда мы говорим, что чувствуем ложь или фальшь в словах собеседника, то на самом деле всего лишь обнаруживаем разногласие между произнесенными словами и жестами и позой собеседника. Опытные лекторы называют это «чувством аудитории». Представьте, что ваши слушатели все как один откинулись на спинки кресел и скрестили на груди руки. Восприимчивый оратор сразу же почувствует, что его слова не достигают цели. Он поймет, что нужно изменить подход, и попытается изменить настроение аудитории. А если лектор не обладает восприимчивостью,

он будет продолжать в том же духе, и его постигнет неизбежный провал.

Женщины более восприимчивы, чем мужчины. Недаром так часто говорят о «женской интуиции». Женщины обладают врожденной способностью распознавать невербальные сигналы так же хорошо, как и подмечать мельчайшие детали. Вот почему очень немногим мужьям удастся обманывать своих жен, тогда как женщины способны запудрить мозги любому мужчине, да еще так, что он сам об этом никогда не догадается.

Женская интуиция наиболее ярко проявляется у тех, кто занимается воспитанием детей. На протяжении нескольких лет женщине приходится полагаться только на невербальные сигналы, посылаемые ребенком. Вот почему зачастую женщинам удается более удачно проводить ответственные переговоры, чем мужчинам.

ВРОЖДЕННЫЕ, ГЕНЕТИЧЕСКИЕ, ПРИОБРЕТЕННЫЕ И ОБУСЛОВЛЕННЫЕ ВОСПИТАНИЕМ СИГНАЛЫ

Немало копий было сломано в процессе обсуждения, являются ли невербальные сигналы врожденными, приобретенными, генетически передаваемыми или обусловленными культурной средой. Разрешить эту проблему помогли наблюдения над слепыми и/или глухими людьми, которые не могли научиться невербальным сигналам у окружающих или визуально, исследование жестов, существующих

в различных странах мира, а также изучение поведения наших ближайших родственников, человекообразных обезьян и мартышек.

Полученные результаты показывают, что различные жесты относятся к разным категориям. К примеру, большинство детенышей обезьян рождаются с врожденной способностью сосать. Следовательно, этот жест является врожденным или генетически передаваемым. Немецкий ученый Айбл-Айбесфельдт обнаружил, что улыбка глухого или слепого младенца возникает совершенно спонтанно, она не может быть ни приобретенной, ни скопированной, а значит, она тоже является врожденной. Экман, Фризен и Соренсон согласились с утверждением Дарвина относительно врожденных жестов, когда изучили выражения лиц людей, принадлежащих к пяти совершенно различным культурам. Они обнаружили, что все эти культуры использовали совершенно идентичные выражения лиц для демонстрации эмоций. Из этих исследований ученые сделали вывод, что такие жесты являются врожденными.

Когда вы скрещиваете руки на груди, вы кладете правую руку поверх левой или наоборот? Большинство людей не могут ответить на этот вопрос, пока не скрестят руки физически. Одно положение для них удобно, другое же совершенно противоестественно. Следовательно, этот жест может быть врожденным, генетически обусловленным и не должен изменяться.

Но в отношении некоторых жестов все еще идут

оживленные дебаты. Ученые не могут определить, являются ли они приобретенными и вошедшими в привычку или все же генетически передаваемыми. Приведу примеры. Большинство мужчин надевает пальто с правой руки, большинство женщин — с левой. Когда мужчина пропускает женщину на оживленной улице, он обычно поворачивается к ней, женщина же, как правило, отворачивается от него. Делает ли она это инстинктивно, стремясь защитить свою грудь? Является ли этот жест врожденной женской реакцией или она научилась этому, бессознательно копируя поведение других женщин?

Большая часть нашего невербального поведения является приобретенной. Значения многих жестов и движений обусловлены культурой, внутри которой мы живем. Теперь давайте рассмотрим именно эти аспекты языка тела.

ОСНОВНЫЕ ЖЕСТЫ И ИХ ПРОИСХОЖДЕНИЕ

Большинство жестов, используемых в общении, абсолютно одинаковы во всем мире. Когда люди счастливы, они улыбаются, когда они сердятся или грустят, то хмурятся. Кивок, как правило, означает подтверждение и согласие. Это своеобразное склонение головы, несомненно, является врожденным жестом, так как используется даже глухими и слепыми людьми. Покачивание головой из стороны в сторону означает несогласие или отрицание. Это движение также очень универсально и является вро-



Рис. 1. Пожимание плечами

жденным или усвоенным еще в младенчестве. Когда младенец уже наелся, он начинает мотать головкой, отгаликивая материнскую грудь. Если маленький ребенок больше не хочет есть, он мотает головой из стороны в сторону, пытаясь уклониться от попыток родителей запихнуть в него еще ложечку. Таким образом, он очень быстро усваивает, как использовать это движение головой для демонстрации своего несогласия или отрицательного отношения.

Эволюционное происхождение некоторых жестов уходит корнями в наше глубокое животное прошлое. Оскаливание — это явный признак нападения. В наше время оно приобрело форму презрительной усмешки и довольно широко используется совре-

менным человеком, хотя атаковать противника при помощи зубов ему уже давно не приходится. Улыбка по своему происхождению, несомненно, является угрожающим жестом, но в наши дни в сочетании с другими неугрожающими жестами она служит для выражения удовольствия.

Пожимание плечами — вот еще один хороший пример универсального жеста, который используется для того, чтобы показать непонимание предмета беседы или незнание. Это множественный жест, состоящий из трех основных компонентов: раскрытые ладони, приподнятые плечи и поднятые брови.

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

ПАЛЬЦЫ КОЛЕЧКОМ, ИЛИ «О'КЕЙ»

Этот жест приобрел популярность в США в начале девятнадцатого века. Изначально он использовался газетчиками, которые положили начало повальному увлечению первыми буквами для сокращения постоянно используемых фраз. Существует множество разных версий значения выражения «ОК».



Рис. 2. «Все в порядке! Все о'кей!»

Некоторые полагают, что это ошибочное написание английской фразы «all correct» («все правильно») — то есть «oll korrekt». Другие же считают это сокращение антонимом к слову «knock-out» («нокаут»), обозначаемому в английском языке «КО». Еще одна популярная версия гласит, что «ОК» — это сокращение «Old Kinderhook» («Старина Киндерхук»). В этом городке родился один из президентов США в девятнадцатом веке. Он использовал это сокращение в качестве своего предвыборного слогана. Какая из этих теорий верна, нам уже никогда не узнать, но пальцы, сложенные колечком, несомненно, обозначают букву О. Такой жест имеет значение «все в порядке, о'кей» во всех англоговорящих странах. Он получил широкое распространение в Европе и в Азии, но порой может иметь совершенно иное значение. Например, во Франции этот знак может озна-

чать нуль или ничто, в Японии он означает деньги, в некоторых средиземноморских странах этот жест имеет оскорбительное значение — сделав его в адрес мужчины, вы намекнете, что считаете его гомосексуалистом.

Тем, кому приходится много путешествовать по свету, лучше всего будет руководствоваться принципом: «Когда вы в Риме, делайте то же, что и все римляне». Это поможет вам избежать многих неудобных ситуаций и осложнений.

БОЛЬШОЙ ПАЛЕЦ, ПОДНЯТЫЙ ВВЕРХ

В Британии, Австралии и Новой Зеландии большой палец руки, поднятый вверх, имеет три значения: во-первых, он используется автостопщиками при голосовании на дороге, во-вторых, означает, что все 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 пошел ты!». Представьте себе австралийского автостопщика, который пытается остановить греческую машину подобным образом! 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 пятерку.



Рис. 3. «Нет проблем!»

Большой палец также используется в сочетании с другими жестами для обозначения власти и превосходства, а также в ситуациях, когда кто-то пытается показать собеседнику, что тот целиком в его власти. В последней главе мы подробнее рассмотрим использование большого пальца в таком контексте.

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 (*victory* — «победа») во время Второй мировой войны, но при этом он держал ладонь повернутой от собеседника. Если же ладонь развернута к собеседнику, то этот жест при-



Рис. 4. «Победа!»

обретает оскорбительное сексуальное значение. Однако в большинстве европейских стран именно ладонь, повернутая к собеседнику, имеет значение победы. Поэтому англичанин, решивший оскорбить европейца и показавший ему этот оскорбительный жест, оставит того в недоумении, о какой победе может идти речь. Во многих европейских странах этот жест также имеет значение цифры 2, и если оскорбленный европеец окажется барменом, то он тут же принесет англичанину или австралийцу, сделавшему такой жест, две кружки пива.

Эти примеры показывают нам, что различное национальное толкование разных жестов может привести к совершенно непредсказуемым результатам. Поэтому, прежде чем делать заключение о ка-

ком-либо жесте или позе, надо сначала иметь представление о традициях, существующих в данной культуре. В нашей книге, за исключением специально оговоренных случаев, мы с вами будем говорить о языке тела, свойственном взрослым белым представителям среднего класса, живущим в Австралии, Новой Зеландии, Великобритании, Северной Америке и в других странах, где основным языком является английский.

ГРУППЫ ЖЕСТОВ

Наиболее серьезная ошибка, которую может сделать новичок в интерпретации языка тела, — это толкование отдельных жестов в изоляции от других, а также вне зависимости от сложившейся ситуации. Например, чесывание затылка может иметь массу значений — перхоть, вши, жара неуверенность, забывчивость или ложь. И точное значение этого жеста можно определить, только рассмотрев его в совокупности с другими сигналами, подаваемыми человеком одновременно. Поэтому для правильного истолкования какого-либо жеста следует рассматривать его в совокупности с другими.

Как и любой другой язык, язык тела состоит из слов, предложений и знаков препинания. Каждый жест — это отдельное слово, а слово может иметь множество различных значений. Только поставив слово в предложение, окружив его другими словами, вы можете понять точное его значение. Жесты так-



Рис. 5. Типичная совокупность жестов, говорящая о критической оценке

же собираются в своеобразные «предложения». Поняв их смысл, вы безошибочно сможете понять истинные чувства собеседника и его отношение к вам. Восприимчивый человек способен прочесть невербальное предложение и правильно интерпретировать его вне зависимости от слов, произносимых вербально.

На рисунке 5 показана типичная совокупность жестов, говорящая о критической оценке. Основной жест — это рука, поднесенная к лицу так, что указательный палец упирается в щеку, три других прикрывают рот, а большой палец подпирает подбородок. Еще одним свидетельством критической настроенности человека являются плотно скрещенные

ноги и руки (оборонительная позиция), а также склоненная голова и опущенный подбородок (враждебность). Это невербальное предложение можно истолковать следующим образом: «Мне не нравится то, что вы говорите, и я с вами полностью не согласен».

КОНГРУЭНТНОСТЬ — СООТВЕТСТВИЕ СЛОВ И ЖЕСТОВ

Если вы попросите человека, изображенного на рисунке 5, высказать свое мнение о ваших словах и он скажет, что не согласен с вашей точкой зрения, то его слова будут полностью соответствовать посылаемым им невербальным сигналам. Противоречия между предложением словесным и предложением невербальным не будет. Если же этот человек скажет вам, что ему было очень интересно все то, о чем вы только что сказали, он солжет, потому что его слова войдут в противоречие с его жестами. Исследования показали, что невербальные сигналы несут в пять раз больше информации, чем произносимые вслух слова, поэтому, когда вы видите противоречие между словами и жестами, вам следует больше полагаться на невербальное сообщение, поскольку слова могут быть неискренними.

Мы часто видим крупных политиков стоящими на трибуне с плотно скрещенными на груди руками (оборонительная позиция) и опущенным подбородком (критичность или враждебность). Но в то же самое время они пытаются убедить аудиторию в своей

восприимчивости и открытости идеям молодежи. Такой политик пытается показать свою искренность, теплоту и человечность, резко ударяя кулаком по трибуне, словно каратист по доске. Зигмунд Фрейд однажды заметил, что пациентка, рассказывающая ему о том, насколько она счастлива в браке, начала бессознательно снимать и надевать на палец обручальное кольцо. Фрейд понял значение этого подсознательного жеста, и, когда всплыли на поверхность семейные проблемы, это уже не стало для него неожиданностью.

Наблюдение за совокупностями жестов, а также анализ соответствия произносимых слов невербальным сигналам дают нам ключ к точному толкованию языка тела.

ЖЕСТЫ В КОНТЕКСТЕ

Помимо рассмотрения жестов в совокупности, а также анализа соответствия слов невербальным сигналам, любые жесты нельзя отрывать от контекста. Если, к примеру, человек сидит на автобусной остановке с плотно скрещенными руками и ногами, с опущенным подбородком, а на улице стоит морозная зима, то это несомненно означает лишь одно — человек замерз. Толковать его позу как оборонительную было бы совершенно неправильно. Если же человек сидит в такой позе за столом, а вы пытаетесь продать ему свой товар, услугу или идею, то можете



Холодно, не оборонительная позиция

быть уверены, что он настроен по отношению к вам негативно и оборонительно.

В своей книге я постарался рассмотреть все жесты в контексте определенной ситуации, а там, где возможно, мы с вами проанализируем совокупности жестов.

ДРУГИЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ИНТЕРПРЕТАЦИЮ

Человек, чье рукопожатие можно сравнить с дохлой рыбой, скорее всего обладает слабым характером. В главе, посвященной рукопожатиям, мы рассмотрим причину возникновения этой популярной теории. Но если этот человек страдает артритом, то

он просто вынужден пожимать руку собеседника именно таким образом, чтобы не причинить себе боли. Точно так же художники, музыканты, хирурги и люди, чья профессия связана с чувствительностью и гибкостью рук, предпочитают вообще не подавать руки, но если они все же вынуждены сделать это, то их пожатие будет именно «дохлой рыбой», так как крепкое рукопожатие может повредить их нежные пальцы.

Люди, которые носят очень плотно облегающую тело одежду, порой не могут пользоваться определенными жестами, что накладывает отпечаток на их язык тела. Это относится к немногим, но все же следует принимать во внимание тот факт, что физические недостатки или инвалидность могут существенно повлиять на жесты и движения человека.

СОЦИАЛЬНЫЙ СТАТУС И ВЛАСТЬ

Исследования в области лингвистики показали наличие прямой связи между социальным статусом, властью, положением человека и его словарным запасом. Другими словами, чем выше человек стоит на социальной или профессиональной лестнице, тем легче ему общаться вербально, то есть при помощи слов. Исследования невербальных сигналов вскрыли взаимосвязь между словами и жестами, используемыми для передачи сообщения. Это означает, что социальный и профессиональный статус определяет также количество жестов и движений. Человек,



Рис. 6. Ребенок говорит неправду

стоящий на самом верху социальной лестницы, использует гораздо большее количество слов, чем менее образованный и квалифицированный. В то же время люди, не обладающие богатым словарным запасом, больше полагаются на жесты, чем на слова.

В своей книге я привожу в качестве примера людей, относящихся к среднему классу. Но следует принимать во внимание, что чем выше человек располагается в социоэкономической шкале, тем меньше жестов и телодвижений он делает.

Быстрота и очевидность некоторых жестов сильно зависят от возраста человека. Если, к примеру, пятилетний ребенок пытается обмануть родителей, он наверняка сразу же прикроет рот одной или обеими руками (рисунок 6). Этот жест должен насторожить родителей. Но тот же самый жест по-прежнему будет использоваться человеком на протяжении всей



Рис. 7. Подросток говорит неправду

его жизни, изменится только скорость его исполнения. Говорящий неправду подросток тоже поднесет руку ко рту, как и пятилетний малыш, но вместо того, чтобы демонстративно зажать рот ладонями, подросток будет слегка потирать губы пальцами (рисунок 7).

Тот же самый жест, только слегка видоизмененный, мы наблюдаем и у взрослых людей. Когда взрослый человек лжет, его мозг бессознательно отдаст команду руке прикрыть рот в попытке блокировать лживые слова. В этом взрослый ничем не отличается от пятилетнего ребенка или подростка. Но в последний момент рука взрослого дрогнет и коснется скорее носа, чем рта (рисунок 8). Этот жест — всего лишь более изощренная форма прикрывания рта руками, которым человек пользовался в детстве. Я привел этот пример, чтобы показать вам, что по



Рис. 8. Взрослый говорит неправду

мере взросления человека его жесты изменяются, становятся более завуалированными, неочевидными. Поэтому правильно истолковать жесты пятидесятилетнего мужчины гораздо труднее, чем понять жесты шестнадцатилетнего подростка.

ИМИТАЦИЯ ЯЗЫКА ТЕЛОДВИЖЕНИЙ

Мне часто задают вопрос: «А можно ли симитировать язык тела?» Мой ответ совершенно определенный — нет, ни в коем случае! Большинство невербальных сигналов подается на бессознательном уровне, поэтому несоответствие между истинными микросигналами и ложными, искусственными жестами будет совершенно очевидно. Например, открытые ладони всегда говорят о честности говорящего. Но если обманщик раскроет вам объятия и

широко улыбнется, микродвижения все равно его выдадут. Пальцы могут непроизвольно согнуться, может подняться одна бровь или опуститься уголок рта. Все эти движения будут противоречить раскрытым ладоням и искренней улыбке. В результате собеседник насторожится и не станет полагаться на то, что он слышит.

Человеческий разум обладает встроенным механизмом блокирования опасности, который регистрирует несоответствие между словами и невербальными сигналами. Однако в некоторых случаях язык тела можно использовать, чтобы получить определенные преимущества. Давайте для примера рассмотрим конкурсы красоты. Каждую участницу специально обучают определенным телодвижениям, которые помогут ей произвести благоприятное впечатление на публику и жюри. Каждая девушка просто излучает теплоту и искренность. И чем лучше ей это удастся, тем больше очков она наберет. Но специалисты в этой области могут научить вас этому лишь на короткое время. И даже в это время ваше собственное тело может подавать сигналы, которые не зависят от вашего сознания. Многие политики искусно пользуются языком тела, чтобы убедить электорат поверить их словам. Если это им удастся, то говорят, что они обладают харизмой, или обаянием.

Чаще всего ложь маскируют выражением лица. Мы улыбаемся, киваем и подмигиваем, пытаясь это скрыть, но, к глубочайшему нашему сожалению, нас

выдают другие сигналы тела, в результате чего возникает несоответствие между телодвижениями и выражением лица. Изучение сигналов лица — само по себе уже искусство. В своей книге я ограничен объемом. Если же вы хотите узнать об этом побольше, то я рекомендую вам книгу Роберта Л. Уайтсайда «Язык лица».

В заключение хочу сказать, что подделать язык тела на долгий период очень трудно, но, как мы увидим позднее, научиться некоторым открытым жестам и использовать их в общении с окружающими было бы очень полезно. Неплохо также избегать жестов и движений, могущих вызвать негативную реакцию. Научившись этому, вы станете гораздо более приятным собеседником, а общение с другими людьми станет для вас неотъемлемым делом.

КАК НАУЧИТЬСЯ ГОВОРИТЬ НЕПРАВДУ

Основная трудность заключается в том, что ваше подсознание действует автоматически и независимо от ваших слов. Тело само выдает вас. Вот почему людей, которые редко говорят неправду, так легко на ней поймать, хотя их слова могут звучать очень убедительно. Как только они начинают лгать, тело посылает противоречивые сигналы, и у собеседника появляется ощущение, что человек говорит неправду. Все это время подсознание направляет нервную энергию на движения, противоречащие произносимым человеком словам. Некоторые люди, которым

приходится лгать по долгу службы, например политики, адвокаты, актеры и телеведущие, специально отработывают свои жесты, чтобы их ложь была менее заметной. И люди поддаются на их уловки — хотя перед ними всего лишь крючок, леска и грузило.

Тренироваться во лжи можно двумя способами. Во-первых, можно стремиться к использованию жестов, придающих вашим словам правдоподобие. Но таким способом успеха можно добиться лишь в том случае, если вам приходится постоянно говорить неправду. Во-вторых, можно постараться не использовать ни позитивных, ни негативных жестов, говоря неправду, но это очень трудно сделать.

Когда вам представится случай, проведите несложный тест. Скажите своему знакомому заведомую ложь и изо всех сил постарайтесь подавить свои жесты и телодвижения, находясь на глазах у собеседника. Даже если основные движения вам усилением воли удастся подавить, микросигналы сделать незаметными не удастся. Вам не справиться с подергиванием лицевых мускулов, произвольным сгибанием пальцев, испариной, выступающей на лбу, покраснением щек, учатившимся морганием и множеством других мелких движений, выдающих обман. Исследования, проведенные с помощью замедленной съемки, показали, что такие микродвижения продолжаются всего долю секунды, и заметить их могут лишь чрезвычайно восприимчивые люди — профессиональные журналисты и опытные торговцы. Только им под силу заметить такие мел-

кие детали во время беседы или переговоров. И самые лучшие журналисты и продавцы получают именно из тех людей, которые способны прочесть все микродвижения в процессе разговора.

Очевидно, что для того чтобы ваша ложь не раскрылась, лучше всего скрыть свое тело от собеседника. Вот почему при допросах в полиции допрашиваемого сажают под яркую лампу, так чтобы его тело было хорошо видно следователю. В такой ситуации любая ложь становится очевидной. Естественно, что гораздо легче говорить неправду, сидя за столом, когда ваше тело частично скрыто от глаз собеседника. Неплохо также стоять за забором или за закрытой дверью. Ну а телефон просто создан для обманщиков!

КАК НАУЧИТЬСЯ ЯЗЫКУ ТЕЛОДВИЖЕНИЙ

Посвятите хотя бы пятнадцать минут в день изучению и попыткам понять жесты других людей, а также постарайтесь сознательно проанализировать собственные жесты. Лучше всего делать это там, где люди встречаются и общаются друг с другом. Прекрасное место для подобных занятий — аэропорт. Здесь вы можете наблюдать весь спектр человеческих эмоций — гнев, скорбь, радость, нетерпение и многие, многие другие, свободно выражаемые при помощи жестов и движений. Попробуйте проанализировать поведение людей на вечеринках или деловых встречах. Изучив язык тела, вы можете пригн

на вечеринку, тихонечко сесть в уголке и получить огромное удовольствие, наблюдая за поведением других людей. Большую помощь в изучении невербальных способов общения вам может оказать телевидение. Выключите звук и попытайтесь понять, что происходит на экране. Включая звук каждые пять минут, вы сможете проверить, насколько правильными оказались ваши предположения. После упорных тренировок вы сможете понимать происходящее вообще без звука, как это делают глухие.

Глава вторая

ТЕРРИТОРИИ И ЗОНЫ

Тысячи книг и статей написаны о том, как животные и птицы помечают и защищают свою территорию, но о том, что у человека тоже есть своя территория, мы узнали лишь совсем недавно. Когда об этом стало известно, многое стало понятным. Люди смогли не только понять причину собственного поведения, но и предсказывать реакцию своих собеседников. Американский антрополог Эдвард Т. Холл был одним из пионеров в области изучения пространственных потребностей человека. В начале 60-х годов он ввел в обиход слово «проксимика» (от английского *proximity* — «близость»). Его исследования в этой области заставили взглянуть на отношения человека с окружающими совершенно по-новому.

Каждая страна обладает территорией, которая ограничена строго определенными границами, порой охраняемыми с оружием в руках. Внутри каждой страны есть свои небольшие территории — штаты, графства, республики. Внутри этих небольших территорий есть еще более мелкие — города и деревни, которые, в свою очередь, делятся на пригороды, улицы, дома и квартиры. Жители каждой та-

кой территории безгранично ей преданы и нередко идут на любую жестокость в попытках ее защитить.

Территория — это зона или пространство, которое человек расценивает как собственное. Она словно бы является продолжением его тела. У каждого человека есть собственная территория. Это зона, существующая вокруг его имущества, — дом и сад, окруженный забором, салон автомобиля, спальня, любимое кресло и, как обнаружил доктор Холл, даже воздушное пространство вокруг его тела.

В этой главе мы с вами поговорим именно об этом воздушном пространстве и о реакциях людей на вторжение в него.

ЛИЧНОЕ ПРОСТРАНСТВО

Большинство животных имеют строго определенное пространство вокруг тела, которое они считают личным. Размер этого пространства зависит от условий, в которых находится животное. Лев, живущий в бескрайних саваннах Африки, может считать личным пространством пятьдесят километров и даже больше в зависимости от плотности популяции львов в этой области. Он помечает свою территорию при помощи мочи. С другой стороны, лев, живущий в зоопарке, вместе с другими львами может считать личной территорией всего несколько метров — прямой результат скученности.

Подобно другим животным, человек обладает собственным «воздушным колпаком», который по-

стоянно находится вокруг него. Размеры этого «колпака» зависят от плотности населения в том месте, где человек вырос. Помимо этого, размеры воздушного пространства определяются также культурной средой. В таких странах, как Япония, где плотность населения очень высока, личная территория может быть небольшой, а в других странах люди привыкли к просторам и не любят, когда к ним слишком приближаются. Но мы с вами ведем речь о территориальном поведении людей, выросших в условиях западного общества.

Социальный статус также играет большую роль в определении личного пространства. В последующих главах мы обсудим то, на каком расстоянии предпочитает держаться от окружающих человек в зависимости от его положения в обществе.

ЗОНЫ

Радиус «воздушного колпака» вокруг белого человека, принадлежащего к среднему классу и живущему в Австралии, Новой Зеландии, Англии, Северной Америке или Канаде, практически одинаков. Его можно разделить на четыре основные зоны.

1. *Интимная зона* (от 15 до 45 см).

Из всех зон эта — самая главная. Ее человек рассматривает как личную собственность. Только самым близким позволено в нее вторгаться. Это могут себе позволить любовники, родители, супруги, дети, близкие друзья и родственники. Во внутреннюю зо-

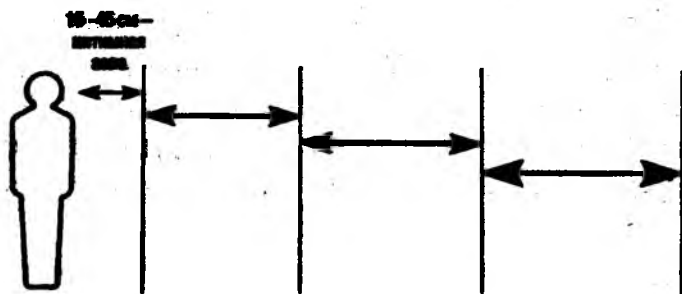


Рис. 9. Зоны

ну (то есть ближе 15 см) можно вторгаться только во время физического контакта. Это наиболее интимная зона.

2. Личная зона (от 46 см до 1,22 м).

На таком расстоянии от окружающих мы стоим на вечеринках, официальных приемах, дружеских встречах или на работе.

3. Социальная зона (от 1,22 до 3,6 м).

Если мы встречаемся с посторонними, то предпочитаем, чтобы они держались именно на таком расстоянии от нас. Нам не нравится, если сантехник, плотник, почтальон, продавец, новый коллега или просто малознакомый нам человек приближался на более близкое расстояние.

4. Публичная зона (свыше 3,6 м).

Когда мы обращаемся к большой группе людей, то такое расстояние для нас наиболее предпочтительно.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ

Другие люди вторгаются в нашу интимную зону по двум причинам. Во-первых, это могут быть близкие друзья, родственники или люди, имеющие в отношении нас сексуальные намерения. Во-вторых, вторжение в интимную зону может осуществляться с враждебными намерениями. Если присутствие посторонних в личной и социальной зоне человек еще может выдержать, то вторжение в зону интимную вызывает в нашем теле физиологические изменения. У человека учащается сердцебиение, в кровь выбрасывается адреналин, кровь приливает к мозгу, а мускулы напрягаются в бессознательной попытке отразить нападение.

Значит, когда вы дружески обнимаете человека, с которым только что познакомились, он может отнестись к вам в глубине души весьма негативно, хотя внешне будет улыбаться и проявлять симпатию, чтобы сразу вас не обидеть. Если вы хотите, чтобы люди чувствовали себя в вашей компании комфортно, держите дистанцию. Это золотое правило, которого следует придерживаться всегда. Чем ближе ваши отношения с другими людьми, тем ближе вы можете к ним подходить. Например, новый сотрудник может почувствовать, что коллеги относятся к нему холодно, но на самом деле они всего лишь держат его на расстоянии социальной зоны. Когда они узнают его ближе, это расстояние уменьшится. Если отношения сложатся хорошо, новому сотруднику будет позво-

лено вторгаться в личные зоны коллег, а в некоторых случаях даже в интимные.

Если два человека, целуясь, не сближают бедра, это многое говорит об их отношениях. Любовники всегда прижимаются друг к другу всем телом и стремятся проникнуть в самую интимную зону партнера. Такой поцелуй резко отличается от ни к чему не обязывающего поцелуя во время встречи Нового года или от поцелуя с супругой лучшего друга. Во время таких поцелуев бедра партнеров находятся на расстоянии не меньше пятнадцати сантиметров друг от друга.

Единственное исключение из этого правила — это пространство, обусловленное социальным положением человека. Например, генеральный директор крупной фирмы любит проводить уик-энды, ловя рыбу вместе со своим подчиненным. На рыбалке они могут вторгаться в личные и даже в интимные зоны друг друга. Но на работе директор будет держать своего приятеля на социальной дистанции. Это неписаный закон социального разделения.

Толкучка в театральных фойе, в кинотеатрах, в лифтах, поездах или автобусах приводит к неизбежному вторжению в интимные зоны совершенно посторонних людей. За реакцией на такое вторжение интересно понаблюдать. Вот список неписаных правил, которых строго придерживаются западные люди, попавшие в толчею, переполненный лифт или находящиеся в общественном транспорте.

- 1. Вы не должны ни с кем разговаривать, даже со своими знакомыми.
- 2. Вы должны всеми силами избегать визуального контакта с окружающими.
- 3. Вы должны скрывать свои чувства — любое проявление эмоций недопустимо.
- 4. Если у вас есть книга или газета, вы должны полностью углубиться в ее чтение.
- 5. Чем больше народу, тем меньше движений вы должны делать.
- 6. В лифтах вы должны сосредоточенно смотреть на загорающиеся над дверью номера этажей.

Мы часто считаем людей, которые вынуждены добираться до работы в часы «пик» общественным транспортом, несчастными, достойными сожаления и подавленными. Эти ярлыки приклеились к ним из-за того безучастного выражения лица, которое они сохраняют во время поездки. Но это всего лишь рас пространенное предубеждение. Наблюдатель видит всего лишь группу людей, придерживающихся определенных правил, обусловленных неизбежным вторжением посторонних в личную зону в переполненном публичном месте.

Если вы в этом сомневаетесь, обратите внимание на собственное поведение, решив в одиночку отправиться в кино. Когда билетерша проведет вас на место и вас окружит море незнакомых лиц, проанализируйте собственное поведение. Вы, подобно запрограммированному роботу, будете подчиняться

неписаным правилам поведения в общественных местах. Как только вы начнете вступать в территориальный конфликт с незнакомым человеком, сидящим позади вас, вы тут же поймете, почему те, кто ходит в кино в одиночку, предпочитают проходить в зал лишь после того, как погасят свет и фильм уже начнется. Находимся ли мы в переполненном лифте, в кинотеатре или автобусе, люди вокруг нас перестают быть личностями. Они для нас словно не существуют, и мы не реагируем на вторжение в нашу интимную зону, подчиняясь давно выработанным правилам поведения.

Разъяренная толпа или демонстрация, объединенная общей целью, действует совершенно не так, как отдельная личность, если на ее территорию посягают. Тут ситуация складывается совершенно иначе. По мере того как плотность толпы увеличивается, у каждого человека остается все меньше личного пространства, что вызывает возникновение чувства враждебности. Вот почему чем больше толпа, тем она агрессивнее и уродливей. В такой ситуации беспорядки неизбежны. Это хорошо известно полиции, которая всегда стремится разбить толпу на несколько мелких групп. Обретая личное пространство, человек всегда становится спокойнее.

Лишь в последние годы правительства и градостроители обратили внимание на то влияние, которое оказывает плотная жилищная застройка на людей. Человек, живущий в таком районе, лишается личной территории. Последствия высокой плотно-

сти и скученности были выявлены во время наблюдений за популяцией оленей на острове Джеймса, расположенном в двух километрах от побережья штата Мэриленд в Чесапикском заливе в США. Множество оленей погибало несмотря на то, что им вполне хватало пищи и воды, хищников не было и в помине, и никакой инфекции на острове не свирепствовало. Раньше подобные исследования ученые проводили на крысах и кроликах. Результаты были получены те же самые. Олени погибали от сверхактивной деятельности надпочечников, вызванной стрессом от сокращения личной территории из-за роста популяции. Надпочечники играют важную роль в росте, репродукции и сопротивляемости живого организма. К физиологической реакции на стресс приводит именно перенаселенность, а не голод, инфекция или агрессивные действия окружающих.

В свете всего вышесказанного легко понять, почему уровень преступности в областях с высокой плотностью населения гораздо выше, чем в менее населенных районах.

Следователи часто используют технику вторжения в личное пространство, чтобы сломить сопротивление преступника при допросе. Они сажают допрашиваемого на фиксированный стул без подлокотников в центре комнаты, вторгаются в его личную и интимную зону, задавая вопросы, и остаются в ней до тех пор, пока не получают ответа. Часто сопротивление преступника оказывается сломленным

почти сразу же после вторжения в его интимную зону.

Управленцы используют тот же подход, чтобы получить информацию от подчиненных, которые могут по каким-то соображениям ее скрывать. Но если к подобному приему попытается прибегнуть продавец, то он совершит грубейшую ошибку.

РИТУАЛЫ, СВЯЗАННЫЕ С ПРОСТРАНСТВОМ

Когда человек получает личное пространство, защищенное от посторонних, например кресло в кинотеатре, место за столом переговоров или крючок для полотенца в спортивной раздевалке, его поведение становится очень предсказуемым. Обычно человек выбирает самое большое пространство между двумя присутствующими и располагается посередине. В кинотеатре зрители чаще всего предпочитают место в центре между сидящим в ряду человеком и последним креслом. В спортивной раздевалке человек, несомненно, выберет крючок, где больше всего пространства, между двумя другими полотенцами или посередине между последним полотенцем и концом вешалки. Цель этого ритуала очень проста: человек стремится не оскорбить окружающих слишком к ним приближаясь или, наоборот, слишком удаляясь от них.

Если в кинотеатре вы выбираете место не посередине между последним сидящим и концом ряда, этот зритель может почувствовать себя обиженным

тем, что вы сели чересчур далеко от него, или испуганным тем, что вы слишком приблизились к нему. Поэтому основной целью подобного бессознательного ритуала является поддержание гармонии.

Исключением из этого правила являются общественные туалеты. Исследования показали, что в 90 процентах случаев люди выбирают самый крайний туалет, но если он занят, то в дело вступает тот же принцип золотой середины.

КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ТЕРРИТОРИИ И ЗОНЫ

Молодой паре, переехавшей из Дании в Сидней, предложили вступить в местный клуб. Через несколько недель после их первого посещения клуба несколько женщин пожаловались, что датчанин к ним пристает. Они стали чувствовать себя в его присутствии неловко. Мужчины же решили, что молодая датчанка невербально дает им понять, что вполне доступна в сексуальном плане.

Эта ситуация наглядно иллюстрирует тот факт, что для многих европейцев интимная дистанция составляет всего 20—30 см, а в некоторых странах еще меньше. Датская пара чувствовала себя вполне комфортно, находясь на расстоянии 25 см от австралийцев. Они совершенно не сознавали, что вторгаются в их 46-сантиметровую интимную зону. Датчане привыкли пристально смотреть в глаза собеседников в отличие от австралийцев. В результате у хозяев



Рис. 10. Наиболее приемлемое расстояние для беседы между большинством городских жителей

сложилось совершенно превратное впечатление о новых соседях.

Вторжение в интимную зону представителя противоположного пола — это способ, которым люди показывают свой интерес. Такое поведение часто называют заигрыванием. Если вторжение в интимную зону нежелательно, человек отступает на положенное расстояние. Если же ухаживание встречено одобрительно, то человек остается на месте и не делает попыток держать дистанцию. То, что для датской пары было нормой поведения, австралийцы расценили как сексуальное домогательство. Датчане же решили, что австралийцы холодны и недружелюбны, потому что те всегда пытались держать комфортную для них дистанцию.

На недавно прошедшей конференции в США я

обратил внимание на то, что американские участники общались друг с другом на расстоянии от 46 до 122 см и оставались на месте все время разговора. Когда же с американским участником заговаривал японец, они начинали медленно двигаться вокруг комнаты, причем американец пытался отодвинуться от японца, а тот постоянно старался к нему приблизиться. Налицо была попытка американцев и японцев находиться на комфортном расстоянии от собеседника. Ширина интимной зоны японца 25 см, поэтому он все время приближался к собеседнику, но таким образом он вторгнулся в интимную зону аме-



Рис. 11. Негативная реакция женщины, на личную территорию которой вторгся мужчина. Она отклонилась назад, пытаясь установить комфортную дистанцию. Однако проблема заключается в том, что мужчина приехал из страны, в которой личная зона гораздо меньше, поэтому он стремится вести беседу на расстоянии, которое комфортно для него. Женщина может расценить его поведение как сексуальное домогательство

риканца, вынуждая того отступать, чтобы защитить собственное пространство. Видеозапись подобной беседы, прокрученная с большой скоростью, создавала впечатление, что собеседники исполняют своеобразный танец вокруг конференц-холла, причем японец ведет своего партнера. Становится ясным, почему во время деловых переговоров между европейцами или американцами и азиатами возникает атмосфера подозрительности. Европейцы и американцы считают азиатов навязчивыми и излишне фамильярными, а азиаты, в свою очередь, полагают, что европейцы и американцы слишком высокомерны и холодны. Непонимание национальных пространственных традиций может легко привести к неправильному толкованию поведения окружающих и к неверным выводам относительно всей страны в целом.

ПРОСТРАНСТВЕННЫЕ ЗОНЫ У ГОРОЖАН И СЕЛЬСКИХ ЖИТЕЛЕЙ

Как я уже говорил выше, личное пространство, необходимое человеку, связано с плотностью населения в зоне его проживания. Тем, кто вырос в малонаселенной сельской местности, требуется больше пространства, чем жителям переполненных столичных городов. Наблюдение за тем, как человек протягивает руку для рукопожатия, сразу же делает ясным, живет ли он в большом городе или приехал из деревни. Горожане соблюдают свою привычную 46-сантиметровую личную зону. Между запястьем и



Рис. 12. Двое мужчин из города приветствуют друг друга

телом остается именно такое расстояние (рисунок 12). Это позволяет руке встретить руку другого человека на нейтральной территории. Те же, кто приехал из сельской местности, где люди привыкли жить свободно, могут считать личной территорией метр или даже больше. Поэтому они протягивают руку совершенно иначе, стремясь сохранить комфортную для себя дистанцию (рисунок 13).

Сельские жители привыкли твердо стоять на земле. Здраваясь с вами, они наклоняются к вам всем телом. Житель же города, напротив, сделает шаг вперед, чтобы пожать вашу руку. Людям, выросшим в малонаселенных или уединенных местах, всегда требуется больше пространства. Порой им бывает мало шести метров. Они не любят рукопожатий, а предпочитают приветствовать друг друга на расстоянии (рисунок 14).

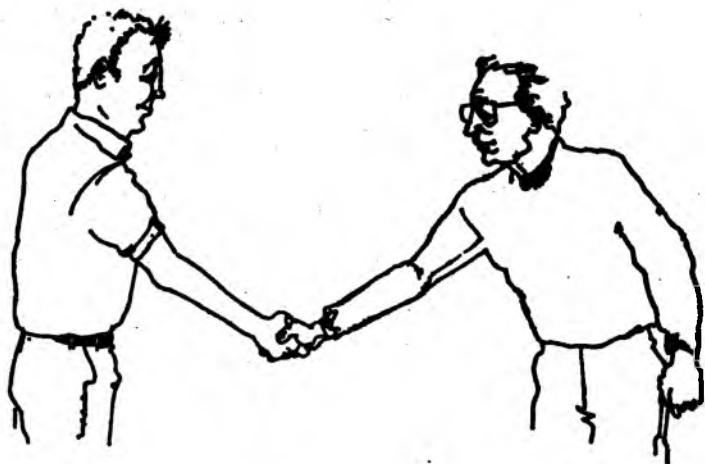


Рис. 13. Двое мужчин из сельской местности

Такая информация бывает очень полезна для городских продавцов, которые отправляются в сельскую местность продавать сельскохозяйственное оборудование. Зная, что фермер может считать лич-



Рис. 14. Жители малонаселенной местности

ной зоной от метра до двух и что рукопожатие он может расценить как территориальное посягательство, опытный продавец предпочтет не настраивать потенциального покупателя негативно и не восстанавливать его против себя. Опытные продавцы давно заметили, что торговля идет куда успешнее, если они приветствуют жителя небольшого городка отстраненным рукопожатием, а фермера из малонаселенной местности — просто взмахом руки.

ТЕРРИТОРИЯ И СОБСТВЕННОСТЬ

Собственность человека или какое-либо место, им постоянно используемое, он рассматривает как личную территорию и может вступить в борьбу, чтобы ее защитить. Автомобиль, офис, дом — все это территория, имеющая четко определенную границу в виде стен, ворот, оград и дверей. Каждая территория делится на несколько подтерриторий. Например, женщина может считать личной территорией в доме кухню и свою спальню. Ей не понравится, когда кто-то вторгается туда, когда она занята собственными делами. У каждого бизнесмена есть свое любимое место за столом переговоров, сотрудники часто садятся за один и тот же стол в столовой, а у каждого отца семейства есть свое любимое кресло. Чтобы пометить свою территорию, человек может оставлять на ней свои вещи или постоянно ее использовать. Люди порой даже вырезают свои инициалы на «своем» месте за столом, а бизнесмены

ставят напротив «своего» стула пепельницы, кладут ручки, блокноты или вешают одежду, тем самым ограничивая комфортную 46-сантиметровую зону. Доктор Дэсмонд Моррис заметил, что оставленная на столе в читальном зале книга или ручка сохранит ваше место незанятым в течение 77 минут, а повешенный на спинку стула пиджак давал гарантию на целых два часа. Член семьи может пометить любимое кресло, оставляя на нем или возле него личные вещи — трубку или журнал, чтобы показать свое право на это место.

Если глава семьи предлагает торговцу присесть и тот совершенно неумышленно займет «его» кресло, перспективный покупатель настолько возбудится от этого вторжения на его территорию, что забудет о покупке и сосредоточится только на обороне. Простой вопрос вроде: «Какое кресло ваше?» — поможет разрядить обстановку и не совершить территориальной ошибки.

АВТОМОБИЛИ

Психологи заметили, что люди управляют своими автомобилями совсем не так, как ведут себя в повседневной жизни. Понятие территории в машине резко меняется. Кажется, что автомобиль магическим способом воздействует на личное пространство человека. Порой личное пространство может увеличиться в 8—10 раз. Водитель чувствует, что может претендовать на 9—10 метров перед своим автомо-

билем и позади него. Когда перед ним оказывается другая машина, пусть даже вероятность аварии исключена, водитель начинает раздражаться, а порой даже атаковать другую машину. Сравните эту ситуацию с лифтом. Человек входит в лифт, а тот, кто пытается его опередить, уже вторгается на его личную территорию. Но все же нормальная реакция в такой ситуации будет однозначной: человек извинится и пропустит другого вперед. На шоссе же все происходит совершенно по-другому.

Некоторые люди считают свой автомобиль чем-то вроде защитного кокона, в котором они могут укрыться от внешнего мира. Они медленно едут вдоль обочины, почти съезжая в кювет, но тем не менее они так же опасны, как и те, кто мчится по левой полосе, считая всю дорогу своей собственностью.

В заключение хочу сказать, что окружающие могут принять или оттолкнуть вас в зависимости от того, насколько уважительно вы отнесетесь к их личному пространству. Вот почему общительный человек, который постоянно хлопает вас по плечу или старается прикоснуться к вам в процессе разговора, вызывает в собеседнике подсознательное неприятие. Оценивая комфортное для своего собеседника расстояние, следует принять во внимание множество различных факторов. Только после этого можно делать какие-то умозаключения относительно того, почему человек держался на определенном расстоянии от вас.



Рис. 15. Кто есть кто и кто откуда?

Рисунок 15 позволяет прийти к одному из следующих выводов.

1. Мужчина и женщина живут в городе. Мужчина стремится к интимной близости.
2. Мужчина обладает меньшей интимной зоной, чем женщина, и случайно вторгся в ее пространство.
3. Мужчина приехал из страны, где интимная зона гораздо меньше, а женщина выросла в сельской местности.

Несколько простых вопросов и дальнейшее наблюдение за этой парой позволят получить правильный ответ и не сделать ложных выводов касательно их отношений.

Глава третья

ЖЕСТЫ ЛАДОНЕЙ



Открытые ладони всегда говорят о честности

ОТКРЫТОСТЬ И ЧЕСТНОСТЬ

На протяжении веков открытые ладони ассоциировались с искренностью, честностью, преданностью и покорностью. Множество клятв было принесено с открытой ладонью, прижатой к сердцу. Рука с раскрытой ладонью поднимается, когда свидетель клянется говорить правду, только правду и ничего



Рис. 16. «Позвольте мне быть с вами абсолютно искренним»

кроме правды. Левую руку кладут на Библию, а правую поднимают так, чтобы ее видели все члены суда.

В повседневном общении люди используют два основных положения ладоней. Рука ладонью вверх — это привилегия попрошаек и нищих. Рука ладонью вниз — это сдерживающий, успокаивающий жест.

Один из наилучших способов определения искренности собеседника — это наблюдение за его ладонями. Собака подставляет горло в знак полной покорности и сдачи на милость победителя, человек для той же цели использует ладони. Если люди хотят продемонстрировать вам, что они совершенно честны и искренни с вами, они держат руки ладонями к собеседнику и произносят нечто вроде: «Позвольте мне быть с вами абсолютно искренним» (рисунок 16). Когда человек говорит искренне, он полно-

стью или частично раскрывает ладони перед собеседником. Как и большинство элементов языка тела, этот жест совершенно бессознателен. Но именно благодаря ему у собеседника появляется ощущение, что его партнер говорит правду или обманывает его. Когда ребенок говорит неправду или старается что-то утаить, он обычно держит руки за спиной. Точно так же муж, который не хочет, чтобы жена узнала, где он провел ночь, прячет руки в карманы или зажимает их под мышками, рассказывая о своих похождениях. Попытка спрятать ладони — это явный сигнал, что собеседник пытается скрыть истину.

Продавцов часто учат смотреть на ладони покупателей, когда те объясняют, почему они отказываются от покупки. Истинные причины всегда высказываются с открытыми ладонями.

НАМЕРЕННОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОТКРЫТЫХ ЛАДОНЕЙ В ЦЕЛЯХ ОБМАНА

Читатель может спросить: «Если я буду держать ладони на виду, говоря неправду, мой собеседник мне поверит?» На такой вопрос можно ответить одновременно и утвердительно, и отрицательно. Если вы говорите заведомую неправду с открытыми ладонями, то собеседник может почувствовать фальшь по другим микросигналам, посылаемым вашим телом, а также по отсутствию сигналов, говорящих о вашей искренности, помимо открытых ладоней. Как уже было замечено, аферисты и профессиональные лжецы вырабатывают в себе особую способность



Рис. 17. Жест покорности



Рис. 18. Доминирующее положение ладони

посылать невербальные сигналы, подтверждающие вербальную ложь. Чем более эффективно мошенник использует сигналы искренности, тем более он преуспеет в одурачивании легковверных.

Но все же возможно увеличить степень доверия к вашим словам, используя в разговоре открытые ладони. Чем привычнее для вас станут такие жесты, тем реже вы захотите лгать собеседникам. Интересно, что многим людям трудно солгать с раскрытыми ладонями. Используя этот жест, можно заставить людей быть с вами более открытыми.

ВЛАСТЬ ЛАДОНИ

Ладонь способна подать самый редко замечаемый, но в то же время самый мощный невербальный сигнал. Если использовать ее правильно, то ладонь может существенно повысить авторитет своего хозяина и его власть над окружающими.

Существует три основных командных жеста ладонью: ладонь вверх, ладонь вниз и ладонь со сжатыми пальцами. Различие между этими положениями легко увидеть на примере. Предположим, вы просите кого-нибудь поднять коробку и перенести ее на другое место в той же комнате. Вы произносите свою просьбу одинаковым тоном, используете одни и те же слова, не меняете выражения лица. Изменяется только положение вашей ладони.

Рука ладонью вверх — это жест покорности. Он не несет в себе угрозы, напоминает об униженной просьбе уличных попрошайек. Человек, к которому обращаются подобным образом, не чувствует давления. В нормальной обстановке «начальник/подчиненный» такая просьба не представляет для него угрозы.

Когда же ладонь повернута вниз, вы демонстрируете свое превосходство. Человек, к которому вы обратитесь с просьбой, сопровождаемой таким жестом, почувствует, что вы отдаете ему приказ, и может повести себя антагонистически, в зависимости от существующих между вами отношений. Например, если вы обратились со своей просьбой к коллеге, занимающему такое же положение, как и вы, он

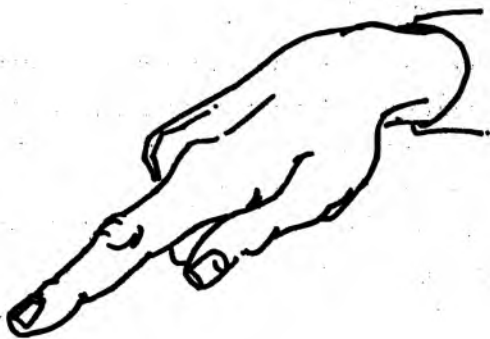


Рис. 19. Агрессивное положение ладони

может отказать вам в просьбе, высказанной в сопровождении жеста ладонью вниз, и согласиться выполнить ваше желание, если вы сопроводите свои слова открытой ладонью, повернутой вверх. Если же вы попросили отнести коробку подчиненного, ладонь, повернутая вниз, вполне соответствует ситуации, поскольку вы имеете право на подобный жест.

На рисунке 19 ладонь сжата в кулак, а указательный палец превращается в символическую дубинку, которой говорящий принуждает слушателя к покорности. Указующий перст — это жест, способный привести в раздражение любого, особенно если он соответствует смыслу сказанного. Если вы привыкли к такому жесту, советую вам попробовать заменить его ладонью, повернутой вверх или вниз. Вы сразу же почувствуете, что отношение к вам окружающих резко изменится. Вам станет гораздо легче общаться с другими людьми.

РУКОПОЖАТИЕ

Рукопожатие — это обычай, пришедший к нам из эпохи пещерного человека. Когда встречались два троглодита, они поднимали руки с раскрытыми ладонями вверх, чтобы показать, что у них нет оружия. На протяжении веков этот обычай модифицировался. Возникли такие жесты, как раскрытая ладонь, поднятая в воздух, ладонь, прижатая к сердцу, и множество других вариантов. Современная форма этого древнего приветственного ритуала — рукопожатие. Люди протягивают друг другу руки, сжимают их и несколько раз встряхивают. В большинстве англоязычных стран этот жест используется и для приветствия, и для прощания. Обычно руки встряхивают пять-семь раз.

ДОМИНИРУЮЩЕЕ И ПОКОРНОЕ РУКОПОЖАТИЕ

Давайте вспомним все то, что мы только что сказали о просьбе, сопровождающейся движением ладони, повернутой вверх или вниз. А теперь применим полученную информацию к анализу рукопожатия.

Предположим, вы встречаетесь с кем-то в первый раз и приветствуете друг друга традиционным рукопожатием. Этот распространенный жест определяет ваши отношения. Вы можете почувствовать стремление к доминированию («Этот человек стремится подчинить меня. Лучше быть осторожным»),

покорность («Я могу управлять этим человеком. Он сделает все так, как я захочу») или равенство («Мне нравится этот человек. Мы отлично поладим»).

Подобные отношения передаются бессознательно. Но если попрактиковаться и подходить к рукопожатию осмысленно, вы можете воздействовать на результат беседы с другим человеком. Информация, использованная в этой главе, представляет собой документальное исследование техники рукопожатия.

Стремление к доминированию выражается в попытке повернуть вашу руку так, чтобы она оказалась ладонью вверх (рисунок 20). Рука доминирующего собеседника не обязательно будет параллельна полу, но все же по отношению к руке другого партнера окажется повернутой ладонью вниз. Таким образом, собеседник ясно дает понять, что он намерен взять инициативу в предстоящем разговоре на себя. Изучение пятидесяти четырех рукопожатий крупных руководителей показало, что сорок два из них первыми протягивали руку для рукопожатия и пожимали руку собеседника именно в такой властной манере.

Точно так же, как собака демонстрирует покорность, ложась на спину и подставляя горло победителю, так же и человек использует ладонь, повернутую вверх, чтобы показать свое подчиненное положение. Если вы протягиваете руку для рукопожатия ладонью вверх (рисунок 21), то тем самым предоставляете партнеру возможность доминирования.



Рис. 20. Хозяин положения

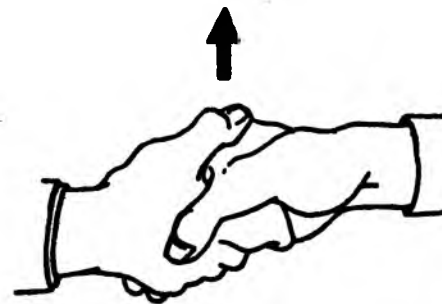


Рис. 21. Передаю инициативу

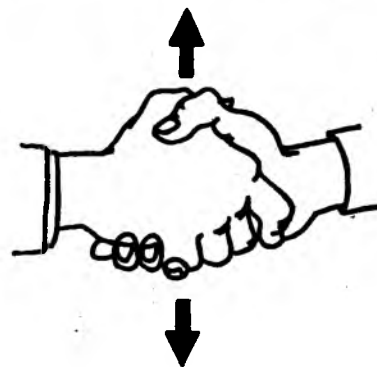


Рис. 22. Рукопожатие равных

Это довольно эффективный прием, если вы хотите уступить контроль над ситуацией или создать у собеседника ощущение, что хозяином положения является именно он.

Однако, хотя подобное рукопожатие и демонстрирует покорность, существуют смягчающие обстоятельства, которые следует принимать во внимание. Например, человек, страдающий артритом, просто вынужден ограничиваться легким пожатием руки. Его руку легко перевести в подчиненное положение. Те, для кого состояние рук играет определяющую роль в их профессии, также очень оберегают свои пальцы и не стремятся к крепким рукопожатиям. Ключ к правильному пониманию характера собеседника можно найти в жестах, сопровождающих рукопожатие. Покорная личность ведет себя покорно, а доминирующая личность использует более агрессивные жесты.

Когда руки друг другу пожимают два доминирующих человека, то происходит своеобразная символическая борьба, попытка повернуть руку партнера в подчиненное положение. В результате обе ладони остаются в вертикальном положении, что демонстрирует уважение и доверие друг к другу (рисунок 22). Именно такому рукопожатию учит каждый отец своего сына, показывая, как должен пожимать руку настоящий мужчина.

Когда вы чувствуете, что партнер намерен доминировать в ваших отношениях, то есть его рука во время рукопожатия направлена ладонью вниз, очень



Рис. 23. Мужчина справа вынужден принять доминирующее рукопожатие

трудно перевести его руку в подчиненное положение, причем даже не столько физически, сколько морально — ведь ваша попытка будет совершенно очевидна. Вот простой прием, благодаря которому вы можете вернуть себе контроль над ситуацией и обезоружить доминирующего партнера, вторгаясь в его интимную зону. Чтобы усовершенствовать эту технику, вы должны научиться делать шаг левой ногой во время рукопожатия (рисунок 24). А затем следует выдвинуть вперед правую ногу, встать слева от партнера, тем самым проникнув в его интимную зону (рисунок 25). Теперь подвиньте левую ногу к правой и завершите маневр. Только после того, как вы

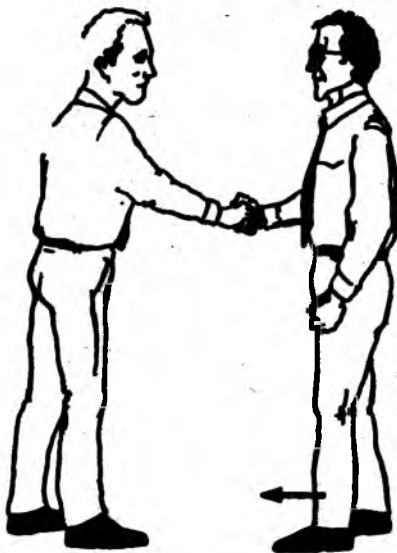


Рис. 24. Он пожимает протянутую руку и делает левой ногой шаг вперед

приблизитесь к собеседнику, можете пожимать его руку. Таким образом вы сможете усилить собственное рукопожатие или даже перевести руку собеседника в подчиненное положение. К тому же, вторгшись в интимную зону собеседника, вы получите контроль над ситуацией.

Проанализируйте собственное поведение во время рукопожатия, чтобы понять, с какой ноги вы делаете шаг — с правой или с левой. Большинство людей шагают с правой ноги, что ставит их в очень невыгодное положение при доминирующем рукопожатии. Шаг с правой ноги оставляет очень мало возможностей для маневра и позволяет доминирую-

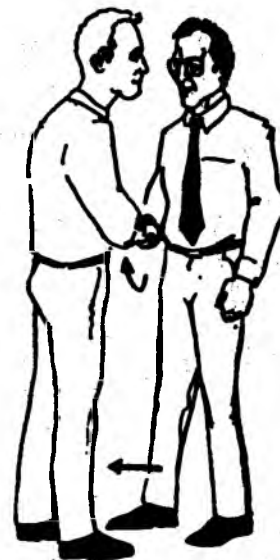


Рис. 25. Он выдвигает вперед правую ногу и вторгается в интимную зону собеседника, вынуждая того перевести ладонь в вертикальное положение

щему партнеру получить контроль над ситуацией. Потренируйтесь шагать с левой ноги во время рукопожатия. Вы поймете, что это совсем несложно и очень эффективно. Вы сможете нейтрализовать доминирующего собеседника и вернуть себе контроль над ситуацией.

КТО ДОЛЖЕН ПОДАВАТЬ РУКУ ПЕРВЫМ?

Хотя рукопожатие при первой встрече считается общепринятым, существует ряд обстоятельств, при которых, иницилируя рукопожатие, вы можете попасть в очень неудобное положение. Если вы счи-

тасте рукопожатие обязательным знаком приветствия, то задайте себе несколько важных вопросов, прежде чем протягивать руку. Рад ли собеседник вашему присутствию? Как он меня встречает? Агентов по продажам специально обучают этому искусству. Ведь когда они являются в дом незваными гостями и к тому же первыми протягивают руку для рукопожатия, то тем самым вызывают в потенциальном покупателе негативную реакцию. Покупатель чувствует, что его вынуждают делать то, чего он делать вовсе не хочет. К тому же человек может страдать артритом, его специальность может быть связана с руками, которые он тщательно оберегает. В таких случаях ваша инициатива будет воспринята резко негативно. В таких ситуациях гораздо разумнее было бы подождать, пока вам протянут руку для рукопожатия, а не делать это первым. Если же собеседник уклоняется от рукопожатия, можно просто ограничиться приветственным кивком.

СТИЛЬ РУКОПОЖАТИЯ

Если собеседник протягивает руку ладонью вниз, то это наиболее агрессивный вид рукопожатия. Вам вряд ли удастся установить равноправные отношения. Такой стиль рукопожатия характерен для агрессивных, доминирующих мужчин, которые всегда первыми протягивают руку, повернутую ладонью строго вниз, тем самым вынуждая собеседника занять подчиненное положение, так как у того не ос-



Рис. 26. Рука протянута ладонью вниз

тается иного выхода, кроме как повернуть собственную руку ладонью вверх (рисунок 26).

Нейтрализовать такое рукопожатие можно несколькими способами. Можете воспользоваться техникой шага с левой ноги, о котором мы только что говорили (рисунки 23—25). Однако порой применить этот прием бывает сложно, так как рука доминирующего партнера может помешать вам выполнить маневр. Есть еще один очень простой способ: вы можете перехватить руку собеседника сверху и пожать ее в районе запястья (рисунок 27). Благодаря этому приему вы возвращаете себе доминирующую роль, поскольку не только перехватили контроль над рукой собеседника, но и получили превосходство, так как ваша рука, направленная ладонью вниз, находится поверх его руки. Но поскольку этот при-



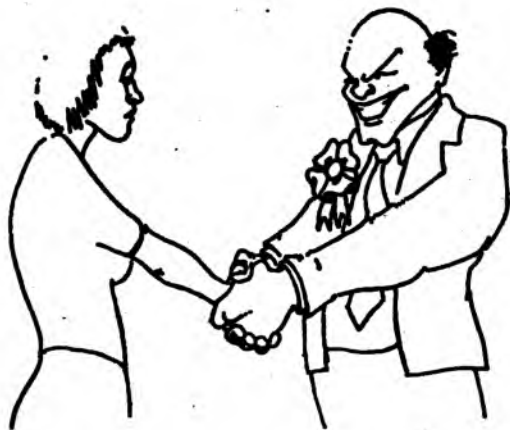
Рис. 27. Нейтрализация руки, протянутой ладонью вниз



Рис. 28. «Перчатка»

ем может сильно смутить агрессивного собеседника, я рекомендую применять его с большой осторожностью.

Рукопожатие в стиле «перчатка» иногда называют профессиональным рукопожатием политика. Инициатор такого приветствия старается создать у собеседника впечатление открытости и честности, но если таким образом пожать руку малознакомого человека, то эффект может получиться обратным.



Типичное рукопожатие политика

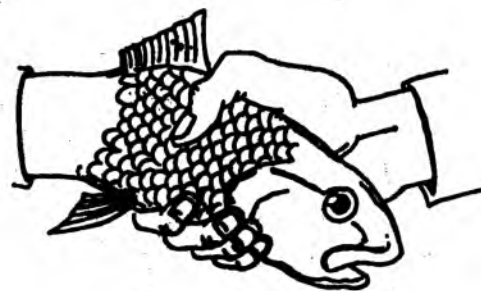


Рис. 29. «Дохлая рыба»

Партнер станет подозрительным и осторожным, намерения инициатора рукопожатия покажутся ему сомнительными. Рукопожатие в стиле «перчатка» допустимо только в отношении хорошо знакомых людей.

Мало приветственных жестов, которые могут быть настолько неприятны собеседнику, как рукопожатие типа «дохлая рыба», особенно если рука партнера холодная и влажная. Вялое, скользкое прикосновение «дохлой рыбы» всегда неприятно. Большинство людей считает, что такое рукопожатие свидетельствует о слабом характере. Ведь руку подобного партнера очень легко перевести в подчиненное положение. К удивлению, многие из тех, чье рукопожатие можно отнести к типу «дохлой рыбы», даже и не подозревают об этом. Было бы разумно спросить у друзей, что они могут сказать о вашем рукопожатии, а затем определить, какой стиль вам больше подходит.

Рукопожатие «косточки хрустят» — это типичный признак агрессивного, жесткого человека. К со-



Рис. 30. «Косточки хрустят»

жалению, нейтрализовать такой стиль практически невозможно. Вам остается разве что обругать такого партнера или просто заехать ему в нос!

Выпрямленная рука, как и рука, направленная ладонью вниз, говорит об агрессивности партнера. Главная цель такого рукопожатия — держать собеседника на дистанции и не позволять ему вторгаться в интимную зону агрессивного партнера. Так часто здороваются люди, живущие в сельской местности, чья интимная зона гораздо шире, чем у горожан, и им приходится ее защищать. Сельские жители даже наклоняются вперед и с трудом сохраняют равновесие, протягивая для рукопожатия выпрямленную руку.

Пожатие кончиков пальцев похоже на пожатие выпрямленной рукой, но не доведенное до конца. Инициатор приветствия не дотянулся до собеседни-

и смог захватить лишь кончики его пальцев. Даже если он будет пытаться произвести на вас хорошее

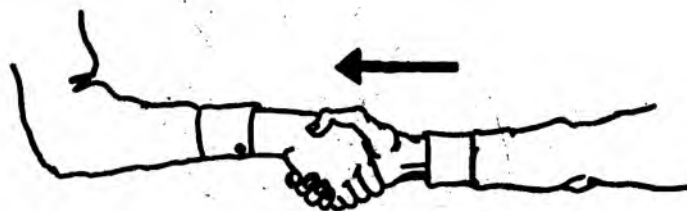


Рис. 31. Пожатие прямой несогнутой рукой



Рис. 32. Пожатие кончиков пальцев

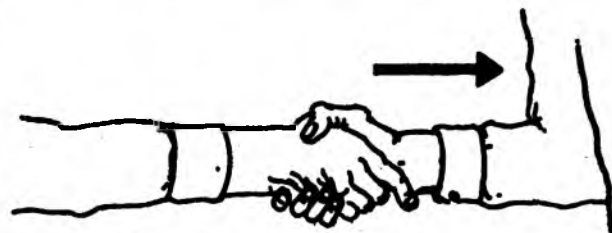


Рис. 33. Перетягивание руки партнера

впечатление, все же вы почувствуете его неуверенность в себе. Главная цель такого рукопожатия — заставить партнера держаться на комфортном для инициатора приветствия расстоянии.

Перетягивание партнера на территорию инициатора рукопожатия может означать одно из двух:

либо инициатор чувствует себя неуверенно и хочет находиться только на своей территории, либо он приехал из страны, в которой интимная зона гораздо меньше, чем в вашей, и в таком случае его поведение абсолютно нормально.

Когда человек пожимает вашу руку обеими руками, он хочет продемонстрировать свою искренность, внушить доверие к себе и показать глубину собственных чувств по отношению к собеседнику. Здесь следует обратить внимание на два очень важных момента. Во-первых, левая рука обычно используется для выражения особенных чувств, которые инициатор хочет донести до партнера. Степень глубины этих чувств будет определяться расстоянием между собеседниками во время рукопожатия. Пожатие локтя, к примеру (рисунок 35), более интимно, чем пожатие запястья (рисунок 34), а пожатие плеча (рисунок 37) выражает более глубокие эмоции, чем пожатие предплечья (рисунок 36). Во-вторых, левая рука инициатора рукопожатия вторгается в интимную зону партнера, а порой даже в глубоко интимную. Как правило, пожатие запястья и локтя применимо только в отношении близких друзей и родственников. Но даже в этих случаях рука инициатора не проникает дальше интимной зоны партнера. Пожатие плеча (рисунок 37) или предплечья (рисунок 36) затрагивает уже глубоко интимную зону партнера и может расцениваться как физический контакт. Это допустимо только между людьми, между которыми существует глубокая эмоциональ-

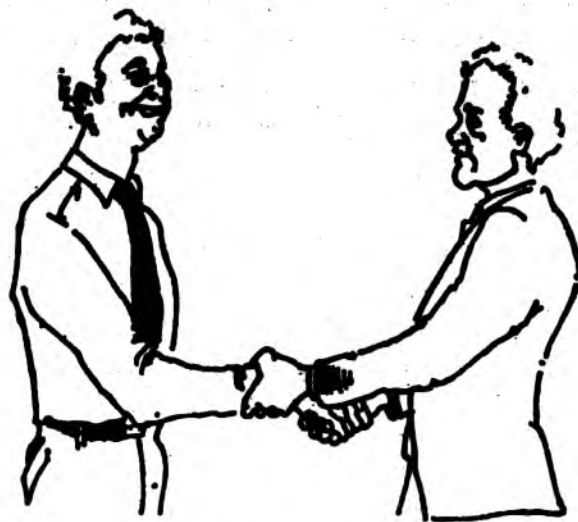


Рис. 34. Пожатие запястья



Рис. 35. Пожатие локтя



Рис. 36. Пожатие предплечья

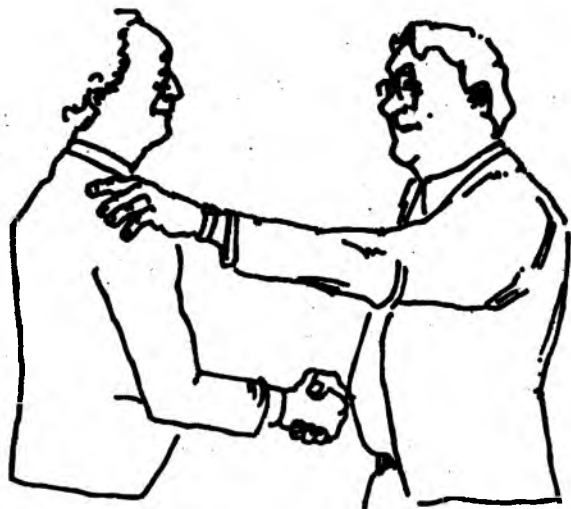


Рис. 37. Пожатие плеча

ная связь. Если же подобные чувства не взаимны или инициатор приветствия не уверен в необходимости такого типа рукопожатия, его партнер может почувствовать подозрения в искренности его намерений. Политики и агенты по продажам часто приветствуют своих избирателей и потенциальных покупателей подобным образом, не осознавая, что тем самым совершают социальное самоубийство, отталкивая партнера от себя.

Глава четвертая

ЖЕСТЫ РУК



Рис. 38. «Ну разве это не восхитительно!»

Как-то раз к нам в гости пришла наша давняя подруга, чтобы обсудить планы предстоящей лыжной прогулки. В процессе беседы она вдруг откинулась в кресле и начала возбужденно потирать ладони, восклицая: «Я просто не могу дождаться!» Невербально она дала нам понять, что предстоящее мероприятие кажется ей чрезвычайно соблазнительным.

Потирание ладоней — это невербальный сигнал позитивных ожиданий. При игре в кости человек, которому предстоит бросить кубик, непроизвольно потирает их в ладонях, что говорит об ожидании выигрыша. Распорядитель церемонии складывает ладони вместе и торжественно объявляет: «Мы с нетерпением ожидаем выступления следующего участника!» Возбужденный агент по продажам врывается в кабинет своего начальника, радостно потирая ладони: «Мы только что получили огромный заказ, босс!» Но когда поздно вечером к вашему столику подходит потирающий руки официант и спрашивает: «Что-нибудь еще, сэр?» — он невербально показывает вам, что рассчитывает на чаевые.

Скорость потирания рук многое говорит о том, кто получит ожидаемые позитивные результаты. Предположим, вы решили купить дом и отправились к риелтору. Вы рассказали продавцу о своих планах. Он начинает быстро потирать ладони и приговаривать: «У меня есть как раз то, что вам нужно!» Агент невербально показывает вам, что результат будет выгоден именно вам. А что вы почувствуете, если он медленно сложит ладони вместе и начнет так же медленно потирать их и при этом рассказывать вам, какой замечательный дом у него для вас есть? Он покажется вам хитрым и неискренним. У вас возникнет ощущение, что он печется только о собственной выгоде, а ваши интересы для него не существуют. Торговых агентов специально учат использовать потирание ладоней в процессе



«Какую сделку я для вас провернул!!!»

описания продаваемого товара покупателю. Им советуют делать это быстро и энергично, чтобы не позволить покупателю занять оборонительную позицию. Когда покупатель начинает потирать ладони со словами: «Ну, давайте посмотрим, что там у вас есть!» — значит, он ожидает увидеть что-то интересное и заслуживающее внимания. И скорее всего он это купит.

Хочу вас предостеречь. Если зимой вы увидели на автобусной остановке человека, энергично потирающего ладони, не следует думать, что этот жест говорит об ожидании автобуса. Человек поступает так просто потому, что у него замерзли руки!

ПОТИРАНИЕ БОЛЬШОГО И УКАЗАТЕЛЬНОГО ПАЛЬЦЕВ

Потирание большим пальцем по кончикам пальцев или только по кончику указательного обычно означает материальные, особенно денежные, ожидания. Этот жест часто используют торговые агенты. Потирая большим пальцем указательный, они сообщают покупателю: «Только что я добился для вас скидки в сорок процентов!» Возможна и такая ситуация: к вам подходит человек, потирая большим пальцем указательный, и говорит: «Одолжи мне десять долларов». Профессионал, общаясь с клиентами, должен избегать этого жеста.

СЦЕПЛЕННЫЕ РУКИ

На первый взгляд может показаться, что сцепленные пальцы рук говорят об уверенности человека в собственных силах, поскольку этот жест часто сопровождается улыбкой и счастливым выражением лица. Однако как-то раз мне довелось выслушивать рассказ торгового агента об упущенной сделке. Чем дольше он рассказывал, тем крепче сжимал пальцы. Косточки на пальцах побелели, казалось, его кисти невозможно расцепить. Так что этот жест может говорить о подавленности или о враждебности.

Исследования сцепленных пальцев, проведенные Ниренбергом и Калеро, привели их к заключению о том, что этот жест все же означает разочаро-



Рис. 39. Сцепленные пальцы в вертикальной позиции

вание и желание человека скрыть свое негативное отношение. Этот жест можно наблюдать в трех основных положениях: пальцы, сцепленные возле лица (рисунок 39); руки, лежащие на столе (рисунок 40); руки, опущенные на колени, если человек сидит, или перед собой, если он стоит (рисунок 41).

Существует определенная взаимосвязь между расположением сцепленных пальцев и степенью негативности. Человеком гораздо труднее управлять, если сцепленные пальцы находятся в вертикальном положении, как показано на рисунке 39. Гораздо легче договориться с мужчиной, изображенным на рисунке 40. Поскольку этот жест явно имеет



Рис. 40. Сцепленные пальцы в среднем положении



Рис. 41. Сцепленные пальцы в опущенном положении

негативную окраску, то будет полезно предпринять какие-нибудь действия, чтобы заставить собеседника расцепить пальцы, раскрыть ладони. В противном случае враждебная атмосфера сохранится.

СОЕДИНЕННЫЕ КОНЧИКИ ПАЛЬЦЕВ

В начале этой книги я уже говорил о том, что жесты следует рассматривать в совокупности, подобно словам, соединенным в предложения, а также никогда не отрывать их от контекста. Соединенные кончики пальцев или «шпиль», как такое положение назвал Бердвистл, является исключением из этого правила. Этот жест часто используется самостоятельно, вне связи с другими. Он свойствен людям, уверенным в себе, обладающим чувством превосходства. Такие люди мало жестикулируют. «Шпиль» — это один из немногих доступных им жестов, который свидетельствует об их уверенности в себе.

Мои собственные исследования этого завораживающего жеста показали, что он часто используется в отношениях «начальник/подчиненный». «Шпиль» можно рассматривать совершенно изолированно. Он сигнализирует об уверенности в себе и в собственных знаниях. Его часто используют менеджеры, отдавая распоряжения сотрудникам, он очень распространен среди бухгалтеров, адвокатов, управляющих и т. п.

«Шпиль» имеет два варианта: вертикальное положение рук (рисунок 42) и опущенное (рисунок 43).



Рис. 42. Соединенные кончики пальцев в вертикальном положении

Вертикально располагают руки люди, высказывающие свое мнение, идею или ведущие переговоры. Опускают сложенные кончики пальцев обычно тогда, когда выслушивают мнение собеседника. Ниренберг и Калеро заметили, что женщины чаще используют опущенное положение. Если «шпиль» в вертикальном положении сопровождается откинутой назад головой, то ваш собеседник явно высокомерен и самодоволен.

Хотя сложенные кончики пальцев в целом являются позитивным сигналом, он может иметь и негативную окраску. Все зависит от обстоятельств. Предположим, что торговый агент представляет свой продукт потенциальному покупателю. Во время бе-



Рис. 43. Соединенные кончики пальцев в опущенном положении

седы агент заметил несколько позитивных сигналов: раскрытые ладони, наклон вперед, поднятая голова и т. д. А в самом конце переговоров покупатель сложил кончики пальцев.

Если «шпиль» сопровождался рядом позитивных жестов, появлявшихся тогда, когда агент рассказывал покупателю, как можно разрешить его проблемы, то агенту лучше закончить беседу, попросить сделать заказ и ждать положительного решения покупателя. С другой стороны, если «шпиль» сопровождался негативными жестами: скрещенными руками или ногами, безразличным выражением лица, отсутствующим взглядом, то покупатель явно принял решение не совершать покупки и как можно

скорее избавиться от агента. В обоих случаях «шпиль» говорит о принятом решении, но в первом случае это решение позитивно для продавца, во втором же явно негативно. Ключом к истолкованию этого жеста являются жесты, сделанные ранее.

ЗАХВАЧЕННЫЕ КИСТИ, ЗАПЯСТЬЯ И ПРЕДПЛЕЧЬЯ

Было замечено, что несколько членов английской королевской семьи любят прогуливаться, заложив руки за спину, высоко подняв голову, выставив подбородок и захватив кистью одной руки другую руку. Этот жест свойствен не только британской короне, так поступают представители высшей аристократии во многих странах мира. Если же опуститься на грешную землю, то такую позу любят принимать полицейские на дежурстве, директора школ, прогуливающиеся по школьному двору, старшие офицеры и люди, занимающие высокое положение.

Этот жест говорит об уверенности в себе и превосходстве над окружающими. Человек открывает наиболее уязвимые части тела — живот, сердце, горло, тем самым бессознательно демонстрируя бесстрашие. Наш собственный опыт показывает, что стоит занять такую позу, находясь в состоянии стресса, например давая интервью газетчикам или ожидая приема у зубного врача, как вы тут же почувствуете себя спокойнее, увереннее и даже более властным.

Мои наблюдения за офицерами полиции показа-

ли, что офицеры, которые не носят оружия, часто используют этот жест, порой сопровождая его своеобразным «перекатыванием» на ступнях — подниманием на кончики пальцев и опусканием на пятки. Однако те, кто вооружен, редко прибегают к его помощи, предпочитая иной агрессивный жест — руки на бедрах (рисунок 98). Похоже, что пистолет сам по себе является символом власти, поэтому заложенные за спину, сцепленные руки становятся уже не нужны.

Не следует пугать захват кисти кистью с захватом запястья (рисунок 45), что говорит о разочаровании и о попытке справиться со своими чувствами. В этом случае кисть охватывает запястье другой руки очень плотно, как бы в попытке удержать ее от нанесения удара.

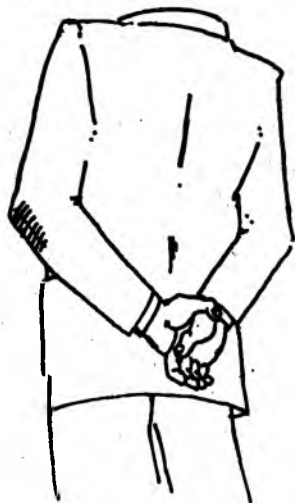


Рис. 44. Жест превосходства и уверенности.



Рис. 45. Захваченное запястье

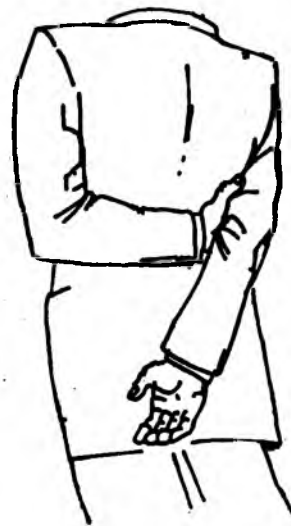


Рис. 46. Захваченное предплечье

Заметим, что чем выше располагается кисть захватывающей руки, тем выше степень раздражения человека. Мужчина, изображенный на рисунке 46, сдерживается с большим трудом, чем тот, кого мы видим на рисунке 45, потому что его кисть поднялась почти что к самому плечу. Это тот самый тип жестов, к которому можно отнести широко распространенное выражение «возьмите себя в руки». Агент, пришедший к потенциальному покупателю и вынужденный ждать в приемной, скорее всего примет именно такую позу. Это попытка справиться с нервозностью, и проницательный покупатель сразу же ее раскусит. Если же принять позу, показанную на рисунке 44, то вы сразу же почувствуете уверенность в себе и сможете успокоиться перед ответственными переговорами.

ДЕМОНСТРАЦИЯ БОЛЬШИХ ПАЛЬЦЕВ

В хиромантии большие пальцы говорят о силе характера, и их невербальное использование подтверждает это. Большие пальцы демонстрируют доминирование, превосходство, даже агрессию. Демонстрация больших пальцев обычно вторична, она является частью совокупности жестов. Это явно позитивный сигнал, характерный для уверенного в себе менеджера, пользующегося им в присутствии подчиненных. Ухаживающий мужчина тоже бессознательно прибегнет к нему в присутствии своей избранницы. Если человек одет дорого и престижно,

то этот жест только подчеркнет его уверенность и властность. Те, кто одет в новую дорогую одежду, гораздо чаще демонстрируют большие пальцы, чем люди, чья одежда потрепана или давно вышла из моды.

Большие пальцы символизируют превосходство, что становится еще более заметно, если человек при этом говорит совершенно обратное. Представим себе адвоката, выступающего перед присяжными. Тихим спокойным голосом он говорит: «По моему скромному мнению, господа присяжные...» — но в то же время демонстрирует большие пальцы в доминирующем жесте и откидывает голову назад, глядя на окружающих свысока (рисунок 48). В результате у присяжных складывается мнение, что адвокат неискренен, даже самовлюблен. Если адвокат хочет показаться простым и скромным, он должен подойти к присяжным так, чтобы одна нога находилась впереди, раскрыть ладони, слегка наклониться вперед. Так он покажет присяжным, что подчиняется их решению.

Большие пальцы чаще всего демонстрируются при помощи карманов, порой даже задних (рисунок 49), в безуспешной попытке скрыть стремление к доминированию. Доминирующие, агрессивные женщины также используют этот жест, поскольку множество мужских жестов давно перекочевали в женский арсенал (рисунок 50). В дополнение к демонстрации больших пальцев агрессивные натуры



Рис. 47. Использование карманов жилета для демонстрации превосходства



Рис. 48. «По моему скромному мнению...»

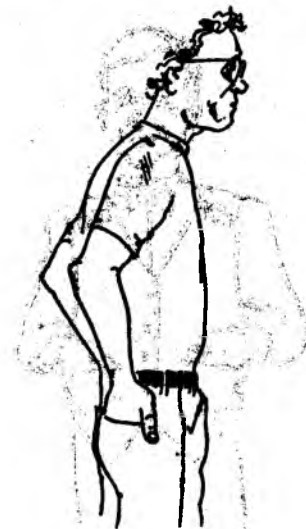


Рис. 49. Демонстрация больших пальцев поверх задних карманов брюк



Рис. 50. Доминирующая женщина



Рис. 51. Большие пальцы, направленные вверх



Рис. 52. «Ох уж эти женщины...
Они все одинаковые!»

часто переступают с пяток на носки, чтобы создать впечатление более высокого роста.

Скрещенные руки с большими пальцами, направленными вверх, — вот еще один популярный способ продемонстрировать превосходство. Этот сигнал имеет двойственное значение. Здесь налицо оборонительная позиция или негативное отношение (скрещенные руки) и превосходство (демонстрация больших пальцев). Человек, занявший такую позу, обычно жестикулирует большими пальцами, если сидит, и переступает с пяток на носки, если стоит.

Большой палец может быть также сигналом насмешки или неуважения, если им указывают на кого-либо. Представьте, что мужчина, разговаривая с приятелями, показывает большим пальцем сжатой в кулак руки на свою жену и говорит: «Вы же знаете, все женщины одинаковы!» Если она это заметит, не миновать крупной ссоры. В этом случае большой палец использован вместо указательного, чтобы унижить несчастную женщину. Неудивительно, что этот жест чрезвычайно раздражает любую женщину, особенно если его делает мужчина. Женщины редко пользуются таким жестом, хотя иногда могут указать большим пальцем на мужа или на человека, который им не нравится.

Глава пятая

РУКИ, ПОДНЕСЕННЫЕ К ЛИЦУ, ЧТО ЭТО ЗНАЧИТ?

ОБМАН, СОМНЕНИЕ, ЛОЖЬ



Рис. 53. Ничего не слышу, ничего не вижу, ничего никому не скажу!

Как определить, что кто-то говорит неправду? Распознавание невербальных сигналов обмана может быть вам очень полезно. Итак, какие же сигналы посылают обманщики?

Одним из наиболее распространенных символов обмана стало изображение трех мудрых обезьянок, которые не видят, не слышат и не говорят. Руки, поднесенные к лицу, — это основной жест, связанный с обманом (рисунки 53). Другими словами, ко-

гда мы видим, слышим или говорим неправду, мы часто пытаемся прикрыть рот, глаза или уши руками. Мы с вами уже говорили, что дети используют эти жесты бессознательно и открыто. Если маленький ребенок говорит неправду, он часто прикрывает рот ладонями в попытке остановить поток лживых слов. Если он не хочет слушать нравоучения родителей, он просто затыкает уши пальцами. Если ребенок видит что-то, что ему видеть не хочется, он прикрывает глаза ладонями или локтем. По мере того как он взрослеет, прикосновения рук к лицу становятся более изощренными, не настолько очевидными, но они все же возникают, когда человек говорит неправду, слышит неправду или становится свидетелем обмана. Под обманом я понимаю также сомнение, неуверенность, ложь или преувеличение.

Если кто-то поднес руку к лицу, это не обязательно означает, что человек лжет. Однако такую возможность исключать нельзя, и наблюдения за другими жестами могут подтвердить ваши опасения. Очень важно рассматривать движение рук, поднесенных к лицу, в совокупности с другими сигналами.

Доктор Дэсмонд Моррис заметил, что американские исследователи изучали поведение медсестер, которым было приказано солгать пациенту о его состоянии, во время ролевой игры. Те, кто лгал, постоянно подносили руки к лицу, те же, кто говорил правду, почти никогда этого не делали. В этой главе мы с вами рассмотрим различные варианты такого жеста и обсудим, как и когда он применяется.

РУКА ПРИКРЫВАЕТ РОТ

Рука, поднесенная ко рту, — это наиболее очевидный жест, практически неотличимый от движения ребенка. Рука прикрывает рот, большой палец упирается в щеку, словно мозг отдал бессознательный приказ не позволить лживым словам вырваться на свободу. Иногда человек может прикрыть рот несколькими пальцами или сжатым кулаком, но значение жеста от этого не меняется.

Не следует путать прикрывание рта рукой с жестами оценивания, которые мы с вами рассмотрим несколько позже.

В попытке замаскировать этот жест некоторые начинают притворно покашливать. Таким приемом



Рис. 54. Рука прикрывает рот

часто пользовался Хэмфри Богарт, играя гангстеров или преступников. В процессе обсуждения преступных планов и в сценах допросов в полиции он таким образом невербально показывал, что он говорит неправду.

Если этот жест человек использует в процессе речи, значит, он заведомо говорит неправду. Если же он прикрывает рот рукой, слушая вас, значит, он почувствовал, что неправду говорите вы! Во время публичного выступления для выступающего не может быть ничего более неприятного, чем заметить, что его слушатели прикрывают рот руками. Если аудитория небольшая или беседа идет приватно, разумно было бы остановиться и спросить: «Не хочет ли кто-нибудь прокомментировать мои слова?» Это позволит аудитории высказать свое несогласие открыто, а вы сможете разъяснить свою позицию и ответить на вопросы.

РУКА КАСАЕТСЯ НОСА

В сущности, этот жест является усложненным вариантом прикрывания рта. Человек может слегка потирать верхнюю губу или быстро, почти неуловимо коснуться кончика носа. Некоторые женщины слегка поколачивают по кончику носа, стараясь не испортить макияж.

Как же объяснить происхождение этого жеста? Судя по всему, когда в вашем сознании возникают негативные мысли, мозг автоматически отдает при-



Рис. 55. Рука касается носа

каз руке прикрыть рот, но в последний момент, в попытке сделать жест менее очевидным, рука движется мимо рта и мимолетно касается кончика носа. Возможно и другое объяснение. Ложь вызывает раздражение нервных окончаний, расположенных в носу, а потирание кончика носа призвано снять неприятное ощущение. «А если у человека простой насморк?» — спросите вы. В этом случае человек просто почешет нос или высморкается, не прибегая к легким, почти неуловимым движениям. Как и в предыдущем случае, нос потирать может говорящий, чтобы скрыть собственную ложь, и слушающий, который сомневается в ваших словах.

ПОТИРАНИЕ ВЕКА

«Ничего не вижу!» — провозгласила мудрая обезьянка. Потирание века — это попытка мозга блокировать визуальное восприятие обмана, сомнения или лжи, а также избежать взгляда в глаза человеку, которому вы говорите неправду. Мужчины обычно начинают энергично тереть глаза. Если же ложь серьезная, то они не смотрят в глаза собеседнику, предпочитая уставиться в пол. Женщинам свойственно легкое потирание нижнего века. Они никогда не совершают энергичных растирающих движений, поскольку не любят растягивать кожу и заботятся о нанесенном макияже. Если женщина не хочет смотреть в глаза собеседнику, она скорее станет смотреть на потолок.



Рис. 56. Потирание века

«Лезть сквозь зубы» — широко распространенное выражение. Под ним понимается совокупность жестов: стиснутые зубы, фальшивая улыбка, потирание века и отведенный в сторону взгляд. Такой прием часто используют актеры, чтобы показать неискренность своих персонажей, но в реальной жизни мне сталкиваться с таким не приходилось.

ПОТИРАНИЕ УХА

Этот жест говорит о попытке слушателя не слышать явной лжи. Человек может прикрыть ухо рукой, почесывать его или тереть мочку. Это более изощренная версия бесхитростного детского зажимания ушей ладонями, чтобы не слышать упреков



Рис. 57. Потирание уха

родителей. Еще один вариант этого жеста — это потирание обратной стороны уха, вращение в ушной раковине кончиком указательного пальца, потягивание мочки или заворачивание уха так, чтобы слуховое отверстие оказалось закрытым. Последний жест свидетельствует о том, что человек уже услышал достаточно или хочет что-то сказать сам.

ПОЧЕСЫВАНИЕ ШЕИ

В этом случае указательный палец доминирующей руки (той, которой человек пишет) начинает почесывать шею непосредственно под ухом или всю боковую сторону шеи. Наши наблюдения показали интересную особенность: обычно человек почесы-



Рис. 58. Почесывание шеи

вает шсю не более пяти раз. Число почесываний очень редко бывает меньше пяти и еще реже превышает пять раз. Этот жест говорит о сомнениях и неуверенности. Он характерен для человека, который мог бы вам сказать: «Не уверен, что могу с вами согласиться». Почесывание шеи становится особенно заметно, когда произносимые вслух слова противоречат такой позиции, то есть если человек говорит вам: «Понимаю ваши чувства».

ОТТЯГИВАНИЕ ВОРОТНИКА

Дэсмонд Моррис заметил в процессе исследования жестов, сопровождающих ложь, что неправда приводит к раздражению нежных лицевых и шей-



Рис. 59. Оттягивание воротника

ных тканей, а почесывание и потирание призвано устранить неприятные ощущения. Это объяснение кажется вполне разумным, когда мы начинаем анализировать такой жест, как оттягивание воротника. К нему прибегают как те, кто говорит ложь, так и те, кто чувствует, что их обманывают. Ложь вызывает повышенное потоотделение, если обманщик почувствовал, что его раскусили. Если человек сердит или подавлен, он пытается оттянуть воротник, чтобы воздух свободно циркулировал вокруг шеи. Когда вы замечаете, что человек оттягивает воротник, спросите его: «Не могли бы вы повторить?» или попросите: «Разъясните мне этот момент подробнее». Тогда потенциальный лжец может отказаться от своей игры.

ПАЛЬЦЫ ВО РТУ

Моррис считает, что человек берет пальцы в рот, когда находится под давлением. Это бессознательная попытка вернуться к детскому ощущению безопасности, когда ребенок сосал материнскую грудь. Маленький ребенок ассоциирует большой палец с грудью, став же взрослым, он заменяет привычку сосать палец на привычку курить сигареты или трубку, грызть ручку или карандаш и т. п. Если все остальные жесты, связанные с поднесением руки ко рту, говорят об обмане или сомнении, то палец, положенный в рот, свидетельствует о внутренней потребности в поддержке и одобрении. Если вы заме-



Рис. 60. Требуется ободрение

тили у собеседника такой жест, поддержите его, дайте ему гарантии и убедите в своих добрых намерениях (рисунок 60).

ТОЛКОВАНИЕ И РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ОШИБКИ

Умение точно истолковать жест рукой, поднесенной к лицу, в определенных обстоятельствах требует времени и длительных наблюдений. Мы совершенно определенно можем сказать, что если человек поднес руку к лицу, то в его сознание закралась негативная мысль. Но каков характер этой мысли? Речь может идти о сомнении, обмане, неуверенности, преувеличении, опасении или о заведомой лжи. Истинное искусство толкования жестов заключается в точном понимании, какое именно негативное

значение имеет замеченный жест. Это можно сделать, лишь тщательно проанализировав все предшествующие жесты и точно понимая контекст.

Приведу пример. Мой друг, с которым я всегда играю в шахматы, часто во время игры потирает ухо и касается носа, но это происходит лишь тогда, когда он не уверен, какой ход ему следует сделать. Как только я замечаю его жесты, то понимаю, что чаша весов склоняется в мою сторону, и стараюсь использовать полученное преимущество. Я заметил, что стоит мне обозначить свое намерение, коснувшись фигуры, мой приятель тут же выдает серию движений, говорящих о том, что он начал обдумывать мой ход. Если в этот момент он сидит, откинувшись в кресле, сложив кончики пальцев (знак уверенности), то я могу предположить, что мой ход ему знаком и он знает, как на него ответить. Если же после того, как я коснулся фигуры, он прикрывает рот или начинает потирать ухо, значит, он не уверен в моем ходе, в правильности своей реакции на него или сразу и в том и в другом. Чем больше ходов я успею сделать, пока он находится в таком состоянии, тем выше мои шансы на победу.

Как-то раз мне довелось беседовать с молодым человеком, приехавшим из-за границы и пытавшимся поступить на работу в крупную компанию. Во время собеседования мужчина сидел, скрестив руки и ноги, использовал совокупность критических жестов, редко раскрывал ладони и старался не встречаться со мной взглядом. Его явно что-то беспокоило.

ло, но на данном этапе собеседования я не обладал достаточной информацией, чтобы понять, что именно. Я задавал ему вопросы относительно его прежних мест работы на родине. Его ответы сопровождались серией потираний век и касаний носа. При этом молодой человек явно избегал смотреть мне в глаза. Это продолжалось все время, пока шло собеседование. Я уже окончательно решил не принимать его на работу, основываясь на собственной интуиции. Поскольку его жесты явно свидетельствовали об обмане, я решил обратиться в фирмы, где он прежде работал, и обнаружил, что он дал мне ложную информацию о своем прошлом. Скорее всего он предполагал, что работодатель в другой стране не станет копаться в его послужном списке. Если бы я не сумел правильно истолковать невербальные сигналы, то мог бы совершить ошибку и принять его на работу.

Во время просмотра видеозаписи ролевой игры на семинаре для менеджеров человек, проходящий собеседование, внезапно прикрыл рот рукой и быстро потер нос, услышав заданный ему вопрос. До этого момента человек сидел в расстегнутом пиджаке, его ладони были на виду, он наклонялся вперед, отвечая на вопросы. То, что мы заметили, показалось просто случайным жестом. Ответив на вопрос, человек снова занял открытую позу. В конце ролевой игры мы спросили его о том мимолетном жесте, который нам удалось заметить. Он сказал, что на заданный вопрос мог ответить двояко — и негативно,

и позитивно. Он подумал о негативном ответе и о том, как на него отреагирует собеседник. Рука непроизвольно потянулась к лицу. Затем он обдумал позитивный ответ, и рука отодвинулась ото рта, он расслабился и занял открытую позу. Неуверенность в реакции собеседника на негативный ответ привела к возникновению жеста, связанного с подобными эмоциями.

Эти примеры показывают, насколько просто совершить ошибку, делая выводы о характере того или иного жеста, связанного с поднесением руки к лицу. Только постоянное изучение и наблюдение подобных жестов с учетом конкретной ситуации, в которой они появляются, позволят вам делать правильные заключения о намерениях собеседника.

ЖЕСТЫ, СВЯЗАННЫЕ СО ЩЕКАМИ И ПОДБОРОДКОМ

Хороший оратор инстинктивно чувствует, удалось ли ему заинтересовать аудиторию или пора заканчивать выступление. Хороший торговый агент всегда чувствует, удалось ли ему найти подход к покупателю или он не сумел его заинтересовать. Каждому продавцу знакомо удручающее чувство провала, когда он долго и настойчиво объясняет покупателю преимущества продаваемого им товара, а тот почти ничего не говорит, а просто молча наблюдает за его попытками. К счастью, понять настроение покупателя можно по его жестам, в числе которых и подпирание щеки или подбородка рукой.

СКУКА

Когда слушатель начинает поддерживать голову рукой, значит, он заскучал. Человек вынужден подпира́ть щеку, чтобы окончательно не заснуть. Степень скуки можно определить по тому давлению, которое голова слушателя оказывает на подпирающую руку. Если голова полностью легла на ладонь, значит, скука достигла своего апогея (рисунок 61). Еще более явным сигналом становится явственное похрапывание и голова, уютно расположившаяся на столе!

Постукивание пальцами по столу или носком ноги по полу часто ошибочно истолковывается как



Рис. 61. Скука

сигнал скуки, но на самом деле эти движения говорят о нетерпении. Если вы в процессе выступления заметили такие сигналы, то следует каким-либо образом вовлечь человека, постукивающего пальцами, в процесс, иначе он может негативно повлиять на остальную аудиторию. Если же слушатели разделились на тех, кто подпирает голову руками, и на тех, кто нетерпеливо постукивает пальцами, значит, выступающему пора заканчивать. Помните, что скорость постукивания свидетельствует о степени нетерпения слушателя. Чем быстрее он стучит, тем более нетерпелив и раздражен.

ЖЕСТЫ ОЦЕНКИ

Если человек подпирает щеку закрытой ладонью, значит, он вас оценивает. При этом указательный палец часто бывает направлен вверх (рисунок 62). Если же человек потерял интерес к вашим словам, но хочет казаться вежливым, его поза начнет трансформироваться, приближаясь к той, что изображена на рисунке 61. Я присутствовал на многих заседаниях и замечал, как вновь пришедшие менеджеры старались продемонстрировать свою заинтересованность и уважение к словам президента компании, который обычно выступал очень скучно. К несчастью для них, как только они начинали подпира́ть щеку рукой, так президент тут же ощущал их неискренность и стремление угодить.

Искренний интерес чувствуется лишь тогда, ко-



Рис. 62. Заинтересованная оценка



Рис. 63. Негативные мысли

гда голова слушателя не опирается на руку, поднесенную к щеке. Проверить степень заинтересованности слушателей президент мог очень просто. Достаточно было лишь сказать: «Я рад, что мое выступление вас заинтересовало, потому что сейчас я хотел бы задать несколько вопросов!» Это тут же подстегнуло бы нерадивых слушателей, потому что они бы испугались не суметь ответить на вопрос начальника.

Когда указательный палец расположен вертикально, а большой упирается в подбородок, значит, слушатель настроен критически либо к самому выступающему, либо к его словам. В такой позе слушатель может потирать или оттягивать указательным пальцем нижнее веко, что говорит об усилении негативного отношения. Так как принятая поза влияет на отношение человека, то чем дольше он находится в такой позе, тем более критически станет относиться к собеседнику. Этот жест — сигнал оратору о том, что надо немедленно предпринять какие-то действия, попытаться вовлечь слушателя в разговор или вообще закончить выступление. Простое движение может существенно изменить настроение слушателя. Передайте ему что-нибудь, чтобы он был вынужден сменить позу. Жест, изображенный на рисунке 63, часто ошибочно принимают за проявление внимания и заинтересованности, но поддерживающий подбородок большой палец явно свидетельствует о критической оценке.

ПОГЛАЖИВАНИЕ ПОДБОРОДКА

В следующий раз, когда вам представится возможность высказать свою идею группе людей, обратите внимание на их поведение. Вы заметите нечто удивительное. Большинство, если не все, членов группы поднесут руку к лицу и станут использовать жесты оценивания. Когда вы завершите свое выступление и попросите высказать мнение о вашей идее, жесты оценивания мгновенно исчезнут. Руки ваших слушателей начнут поглаживать подбородки.

Этот жест свидетельствует о том, что слушатель принимает решение. Когда вы просите человека высказать свое мнение, то жесты оценивания сменяются жестами принятия решения. По этим движениям



Рис. 64: Женская версия поглаживания подбородка

вы можете понять, являются ли принимаемые решения негативными или позитивными. Торговый агент совершит непростительную глупость, если начнет говорить, когда потенциальный покупатель начинает поглаживать подбородок, после того как его спросили, намерен ли он совершить покупку. Лучше всего будет спокойно ждать ответа и наблюдать за последующими жестами. Если покупатель, погладив подбородок, скрестит руки или ноги, а при этом он сидит в кресле, то агент получает невербальный отказ. Разумно было бы еще раз упомянуть о достоинствах продаваемого товара, прежде чем покупатель облечет свой отказ в словесную форму.

Если за поглаживанием подбородка последует жест готовности (рисунок 100), то агент может спрашивать у покупателя, как он предпочитает платить, и сделка завершена.

ВАРИАНТЫ ЖЕСТОВ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

Те, кто носит очки, после совокупности оценочных жестов часто их снимают и берут одну дужку в рот. Этот жест замещает у них поглаживание подбородка в процессе принятия решения. Человек, который курит трубку, может воспользоваться ею. Если человек берет в рот ручку или карандаш, после того как его попросили высказать свое мнение, значит, он не уверен и ему требуется поддержка. Предмет, который он держит во рту, позволяет ему не высказывать свое мнение немедленно. Поскольку гово-



Рис. 65. Принятие решения

рить, когда твой рот занят, это плохая манера, покупатель чувствует себя вправе повременить с ответом.

СОЧЕТАНИЕ РАЗЛИЧНЫХ ЖЕСТОВ, СВЯЗАННЫХ С ПОДНЕСЕНИЕМ РУКИ К ЛИЦУ

Очень часто жесты скуки, оценивания и принятия решения употребляются в совокупности, причем каждый элемент показывает отношение человека.

На рисунке 66 мы видим оценочный жест — рука, поднесенная к подбородку, которая может его поглаживать. Человек оценивает полученное предложение и одновременно принимает решение. Если



Рис. 66. Совокупность жестов оценивания и принятия решения



Рис. 67. Совокупность жестов оценивания, принятия решения и скуки

слушатель начал терять интерес к разговору, то его голова начинает опираться на руку. На рисунке 67 мы видим оценочный жест, но, поскольку большой палец подпирает начавшую опускаться голову, можно сделать вывод о том, что слушатель не заинтересован в предмете разговора.

ПОТИРАНИЕ И ПОХЛОПЫВАНИЕ ПО ГОЛОВЕ

Усиленной версией оттягивания воротника может служить жест, при котором человек потирает ладонью затылок и шею. Это движение Калеро назвал «Как мне все это надоело!». Если человек использует такой жест, говоря неправду, он избегает вашего взгляда и смотрит вниз. Этот жест может также служить сигналом раздражения и гнева, особенно если человек сначала с размаха хлопает себя по шее, а затем начинает ее энергично растирать. Предположим, вы просили подчиненного выполнить для вас какое-то задание, а подчиненный забыл сделать его в положенный срок. Когда вы спрашиваете его о результатах, он невербально демонстрирует свою забывчивость — хлопает себя по затылку или по лбу, словно символически наказывая себя. Хотя это движение означает забывчивость, тем самым человек демонстрирует и свое отношение к вам, ударяя себя либо по затылку, либо по лбу. Если он ударяет себя по лбу (рисунок 69), то тем самым он показывает, что ваше напоминание его не испугало. Если же он начинает потирать затылок (рису-



Рис. 68. Жест «Как мне все это надоело!»



Рис. 69. «О нет, только не это!»

нок 68), то тем самым невербально дает вам понять, что ваши указания ему смертельно надоели. Люди, часто потирающие затылок и шею, обычно бывают настроены критически и негативно, те же, кто хлопает себя по лбу, более открыты и общительны.

Глава шестая

РУКИ В КАЧЕСТВЕ БАРЬЕРА. СКРЕЩЕННЫЕ РУКИ

Скрыться за барьером — привычное желание человека. Этому мы учимся еще в раннем детстве. Человек стремится защитить себя от окружающих. В детстве мы прячемся за материальными предметами — за столами, креслами, мебелью, за материнской юбкой, — если чувствуем, что попали в затруднительную ситуацию. Становясь старше, мы меняем свое поведение. Оно делается не настолько очевидным. Шестилетний ребенок не станет прятаться за шкафом, он скорее плотно скрестит руки на груди, если возникнет пугающая ситуация. Подросток уже умеет слегка замаскировать этот жест. Он расслабляет руки и дополняет свою позу скрещенными ногами.

Став еще старше, мы овладеваем искусством сделать защитный жест еще менее заметным для окружающих. Поднося одну руку или скрестив обе руки на груди, мы, в сущности, формируем барьер, пытаемся защититься от возникшей угрозы или нежелательных обстоятельств. Одно несомненно: когда человек нервничает, настроен негативно или занимает оборонительную позицию, он плотно скрещивает

руки на груди. Такая поза свидетельствует о том, что человек ощущает угрозу.

Исследования позы со скрещенными руками, проведенные в США, дали интересные результаты. Группе студентов предложили посетить курс лекций. Одной части группы велели не скрещивать ни руки, ни ноги, сидеть спокойно и расслабленно. В конце каждой лекции исследователи анализировали степень усвояемости материала и отношение студентов к лектору. Второй части той же группы велели, наоборот, сидеть на лекции со скрещенными на груди руками. Результаты показали, что группа, сидевшая со скрещенными руками, усвоила материал на 38 процентов хуже, чем те студенты, которые слушали лектора в расслабленной позе. Вторая группа также продемонстрировала более критичное отношение к лектору и к теме лекции.

Эти исследования показали, что, когда слушатель скрещивает руки, он не только начинает относиться к собеседнику более негативно, но и менее внимательно относится к его словам. Вот почему во многих подготовительных центрах используют кресла с подлокотниками — так у слушателей меньше соблазна скрестить руки на груди.

Многие люди утверждают, что они скрещивают руки на груди просто потому, что им так удобнее. Это их привычка. Но любой жест вызывает чувство удобства лишь тогда, когда он соответствует вашему настроению. Значит, если вы настроены негативно, критически, если вы нервничаете или пытаетесь за-

щититься, то поза со скрещенными руками покажется вам удобной.

Помните, что в невербальном общении любой жест имеет значение не только для того, кто его делает, но и для его собеседника. Вам может быть удобно сидеть со скрещенными руками, откинутой назад головой и выпрямленной спиной, но не забывайте, что ваш собеседник воспримет такую позу однозначно негативно.

СТАНДАРТНОЕ СКРЕЩИВАНИЕ РУК

Эта поза характеризуется скрещиванием обеих рук на груди в попытке «спрятаться» от нежелательной ситуации. Существует множество положений со скрещенными руками, но в этой книге мы с вами обсудим лишь три основные. Стандартное скрещивание рук (рисунок 70) — это универсальный жест, свидетельствующий об оборонительном или негативном отношении ко всему на свете. Такая поза свойственна человеку, находящемуся среди незнакомых на общественном мероприятии, в очереди, в кафетерии, лифте или в любом другом месте, где он не чувствует себя в безопасности.

Во время недавнего лекционного тура по Соединенным Штатам я начал один семинар с намеренного чернения семи очень уважаемых людей, хорошо знакомых всем участникам и присутствующих на конференции. Сразу же за моей вербальной атакой я попросил участников семинара не изменять позы.



Рис. 70. Стандартное скрещивание рук

Все были удивлены, когда я показал им, что 90 процентов аудитории сидели со скрещенными на груди руками. И эту позу они приняли сразу же, как только я начал свое нападение на уважаемых людей. Это ясно доказывает, что люди принимают подобную позу тогда, когда они не согласны со сказанным. Многие ораторы не могут добиться успеха, потому что не замечают, что часть слушателей сидит со скрещенными на груди руками. Опытный лектор понимает, что такая поза — это сигнал о том, что пора как-то растопить лед, повысить восприимчивость аудитории, применить какой-то прием, способный изменить отношение слушателей.

Когда во время личного разговора ваш собеседник скрещивает руки на груди, значит, вы сказали что-то такое, с чем он не может согласиться. В такой ситуации бессмысленно продолжать настаивать на своем, хотя собеседник может вербально выражать свое согласие. Помните, что невербальные сигналы не лгут, обманывать можно только словами. В таком случае вам следует деликатно выяснить, что же вызвало несогласие вашего собеседника, и попытаться придать разговору более доверительный характер. Не забывайте, что до тех пор, пока его руки остаются скрещенными, негативное отношение сохраняется. Эта поза была вызвана определенным отношением, и она способна его только усилить.

Могу порекомендовать вам простой, но очень эффективный метод борьбы с этой позой. Подайте собеседнику что-нибудь — ручку, книгу, блокнот. Тогда он будет вынужден изменить позу, раскрыть ладони и наклониться вперед. Так вы сможете сделать собеседника более открытым и восприимчивым. Еще один полезный совет. Попросите собеседника наклониться вперед, чтобы рассмотреть что-то важное. Так он тоже будет вынужден отказаться от занятой позы. Вы можете сами наклониться к собеседнику с раскрытыми ладонями и сказать: «Мне кажется, вы хотите о чем-то спросить?» — или: «А что вы думаете по этому поводу?» — а затем откинуться назад, показывая, что ожидаете ответа. Оставляя ладони на виду, вы невербально показываете собеседнику, что хотите получить честный, искренний от-

вет. Когда я работал агентом по продажам, я никогда не начинал презентацию, если видел, что кто-то из потенциальных покупателей сидит со скрещенными руками. Только после того как мне удавалось перевести их в более открытую позу, я приступал к делу. Если же это происходило в процессе презентации, я, в отличие от других агентов, успевал заметить, что у покупателя возникали какие-либо возражения, и правильно реагировал на сложившуюся ситуацию. К сожалению, многие упускают очень важные невербальные сигналы, которые могут негативно повлиять на успех переговоров.

СКРЕЩИВАНИЕ РУК, УСИЛЕННОЕ СЖАТИЕМ КУЛАКОВ

Если помимо того, что ваш собеседник просто скрестил руки на груди, он к тому же еще и сжал кулаки, то это говорит о враждебной оборонительной позиции. Такая совокупность жестов в сочетании со стиснутыми зубами и покрасневшими щеками свидетельствует о том, что очень скоро может последовать серьезная вербальная или даже физическая атака. Чтобы снять враждебность, а ситуация вам не совсем ясна, полезно применить жесты покорности. Протяните руку, повернутую ладонью вверх.

Человек, изображенный на рисунке 71, явно настроен враждебно. Позицию же мужчины с рисунка 70 можно назвать скорее оборонительной.



Рис. 71. Сжатые кулаки говорят о враждебности

ОБХВАТ ПРЕДПЛЕЧИЙ

В такой позе человек не только скрещивает руки, но и плотно охватывает кистями предплечья. Это положение усиливает стандартную позу и свидетельствует о нежелании размыкать руки ни под каким предлогом. Люди часто так сильно обхватывают предплечья, что у них белеют косточки пальцев, поскольку нарушается естественная циркуляция крови. Подобная поза характерна для людей, ожидающих приема у врача или дантиста, тех, кто впервые решил полететь самолетом и с тревогой ожидает взлета. Это положение свидетельствует о сдерживании негативных эмоций.

В зале судебных заседаний можно увидеть, как

прокурор в пылу полемики скрестил на груди сжатые в кулаки руки, а адвокат обхватил кистями предплечья.

Социальный статус человека также влияет на характер скрещивания рук. Человек, чувствующий свое превосходство, может проявить его, и не обхватывая предплечья. Давайте рассмотрим следующую ситуацию. На официальном приеме генеральному директору представили нескольких новых сотрудников, которых он раньше не видел. Поприветствовав их доминирующим рукопожатием, он располагается на социальном расстоянии, заложив руки за спину в положении «кисть на кисть», что является свидетельством превосходства (см. рисунок 44), или заложив одну руку в карман. Такой человек не станет скрещивать руки из опасения выдать нервозность или нерешительность. Со своей стороны, новые сотрудники, поздоровавшись с директором, могут скрестить руки полностью или частично, так как присутствие начальника их смущает. Такая поза удобна и директору, и подчиненным, так как она достаточно вежлива и в то же время говорит о статусе участников разговора. А как руководитель отдела встретится с молодым, подающим надежды менеджером, который также обладает чувством превосходства и считает, что занимает не менее важный пост в компании? Скорее всего после того, как они обменяются доминирующим рукопожатием, молодой менеджер скрестит руки на груди, держа большие пальцы вертикально (рисунок 73). Это — обо-



Рис. 72. Обхват предплечий



Рис. 73. Поза превосходства

ронительный вариант рук, вытянутых горизонтально, причем оба больших пальца направлены вверх. Таким жестом пользовался Генри Уинклер, исполняя роль «клевого парня» в сериале «Счастливые деньки». Большой палец вверх говорит о самоуверенности, а скрещенные руки помогают почувствовать себя защищенным.

Агентам по продажам следует уметь анализировать ситуацию и по жестам покупателя понимать, эффективна ли выбранная ими тактика. Если большие пальцы направились вверх в конце презентации и к тому же агент заметил другие позитивные жесты покупателя, то можно заканчивать переговоры и просить сделать заказ. Если же ближе к завершению сделки покупатель скрестил на груди руки, сжатые в кулак, то просить о заказе было бы по меньшей мере неблагоприятно. Гораздо полезнее будет продолжить презентацию, попросить задать какие-нибудь вопросы, чтобы выяснить, что вызвало недовольство покупателя. Если покупатель уже успел произнести сакраментальное «нет», будет очень трудно убедить его изменить свое решение. Умение понимать язык тела поможет вам заметить признаки негативного отношения до того, как оно примет словесное выражение, а в таком случае у вас останется больше времени на применение иной стратегии.

Вооруженные люди редко прибегают к оборонительным позам со скрещенными руками, поскольку их оружие и так уже служит им достаточной защи-



Рис. 74. «За руку с самим собой»

той. Офицеры полиции, имеющие пистолеты, очень редко скрещивают руки, разве что на дежурстве. Но тогда они, как правило, сжимают кулаки, чтобы продемонстрировать, что мимо них никто не пройдет.

ЧАСТИЧНЫЙ БАРЬЕР

Поза со скрещенными руками порой может показаться излишне очевидной, так как она выдает окружающим наш страх. Чаще всего мы прибегаем к более деликатному варианту — частичному барьеру. Эта поза характеризуется следующим: одна рука протянута таким образом, чтобы коснуться или обхватить другую, как показано на рисунке 75.



Рис. 75. Частичный барьер

Частичный барьер можно часто заметить на встречах. Человек, который является новичком в группе, может принять такую позу, чтобы скрыть свою неуверенность. Еще один популярный вариант частичного барьера — это привычка держать самого себя за руки (рисунок 74). Эта поза свойственна тем, кто стоит перед группой людей, принимая какую-либо награду или произнося речь. Дэсмонд Моррис считает, что такая поза дает человеку ощущение эмоциональной безопасности, которое знакомо ему с детских лет, когда родители в пугающих ситуациях брали его за руку.

ЗАМАСКИРОВАННОЕ СКРЕЩИВАНИЕ РУК

Замаскированное скрещивание рук — это очень изощренная форма жестов, свойственная людям, которым постоянно приходится быть на виду. Это политики, агенты по продажам, телеведущие — словом, те, кто не хочет, чтобы их нервозность или неуверенность в себе была замечена аудиторией. Как и при любом другом жесте, связанном со скрещиванием рук, одна рука протянута так, чтобы коснуться другой, но вместо того, чтобы коснуться или обхватить ее, человек касается сумочки, браслета, часов, запонки или какого-либо другого предмета, располагающегося поблизости (рисунок 76). Но и в таком случае барьер все же образуется и придает человеку



Рис. 76. Замаскированная нервозность

чувство уверенности и защищенности. В те времена, когда мужчины носили запонки, они очень часто поправляли их, пересекая комнату или танцевальный зал, то есть в те моменты, когда они оказывались на виду. Поскольку сейчас запонки не так распространены, как раньше, мужчины стали поправлять часы, заглядывать в бумажник, потирать руки, поигрывать пуговицей на манжете рубашки или придумывать какой-нибудь иной жест, который позволил бы рукам хотя бы символически скреститься перед телом. Однако для опытного наблюдателя все эти жесты достаточно очевидны, поскольку все они делаются с одной только целью — скрыть нервозность и неуверенность. Заметить жесты неуверенности очень легко: встаньте в группе людей так, чтобы вновь входящие оказывались у вас перед глазами. Хороший пример — танцевальный зал. Представьте себе молодого человека, идущего через всю площадку, чтобы пригласить даму, или человека, пересекающего весь зал, чтобы получить награду.

Женщины используют менее очевидные формы замаскированного барьера, потому что у них обычно бывают в руках какие-нибудь предметы — сумочки или букеты, которые прекрасно скрывают нервозность (рисунки 77). Наиболее распространенный вариант такого неявного барьера — это бокал вина, обхваченный обеими руками. Вам никогда не приходило в голову, что бокал вполне можно удерживать и одной? Использование сразу обеих рук позволяет неуверенному человеку сформировать поч-



Рис. 77. Использование сумочки в роли барьера



Рис. 78. Букет также может быть использован в роли барьера

ти неопределимый барьер. Наблюдая за тем, как люди используют замаскированные барьерные сигналы, мы обнаружили, что эти жесты используются практически повсеместно. Множество хорошо известных людей используют эту технику, даже не осознавая истинной подоплеку своих жестов (рисунок 78).

Глава седьмая

НОГИ В КАЧЕСТВЕ БАРЬЕРА. СКРЕЩЕННЫЕ НОГИ

Как и руки, скрещенные ноги говорят о негативном отношении или об оборонительной позиции. Целью скрещивания рук на груди является защита области сердца и грудной клетки. Скрещивание же ног призвано оберегать область гениталий. Скрещенные руки говорят о более негативном отношении, чем скрещенные ноги, к тому же они гораздо более очевидны. Истолковывать скрещивание ног нужно очень осторожно, особенно если такую позу принимает женщина, поскольку многих из них еще в детстве учили сидеть, «как настоящая леди». К несчастью для них, эта светская поза делает их обороняющимися.

Существует два основных варианта позы со скрещенными ногами — стандартная и «замок».

СТАНДАРТНАЯ ПОЗА СО СКРЕЩЕННЫМИ НОГАМИ

Стандартной считается поза, когда одна нога закинута на другую, обычно правая на левую. Это обычная поза, используемая европейцами, австра-



Рис. 79. Стандартная поза со скрещенными ногами

лийцами и новозеландцами. Ее можно истолковать как выражение нервозности, оборонительной позиции или сдержанности. Однако эта поза также является и вспомогательной, которую следует рассматривать исключительно в контексте и в совокупности с другими жестами. Например, люди часто сидят в такой позе во время лекций или тогда, когда им приходится довольно долгое время проводить в неудобном кресле. Если человек замерз, то он тоже инстинктивно займет такую позу. Если скрещенные ноги сочетаются со скрещенными руками (рисунок 80), то человек, принявший эту позу, явно хочет уклониться от беседы. Со стороны агента по продажам было бы очень глупо просить покупателя, сидящего со скрещенными ногами и руками, принять реше-



Рис. 80. Женщина демонстрирует неудовольствие

ние. Гораздо полезнее будет задать какие-нибудь вопросы, чтобы выяснить причину негативного отношения. Эта поза также распространена среди женщин большинства стран мира. Таким образом они выказывают свое неодобрение мужьям или приятелям.

АМЕРИКАНСКАЯ ПОЗА СО СКРЕЩЕННЫМИ НОГАМИ — «ЗАМОК»

Если человек скрещивает ноги подобным образом, значит, он настроен соревновательно и негативно. Такая поза очень распространена в США, особенно среди мужчин, в которых силен дух соперничества. Поэтому очень трудно определить настроение



Рис. 81. Американская поза

американца, скрестившего ноги именно так, но если эту позу принимает британец, то его настроение становится совершенно очевидным.

Недавно я читал курс лекций в Новой Зеландии. На них побывало около 100 менеджеров и свыше 500 торговых агентов. Обсуждалась животрепещущая тема — отношение корпораций к своим агентам по продажам. Перед собравшимися попросили выступить одного из специалистов по продажам, которого все хорошо знали. Как только он вышел на сцену, все менеджеры без исключения приняли оборонительную позу, показанную на рисунке 80. Это явно показывало, что они опасаются того, о чем собирался говорить выступавший. И их страхи имели под собой основания. Выступавший в пух и прах

разгромил систему управления в большинстве крупных корпораций. По его мнению, именно низкое качество менеджмента и приводит к кадровым проблемам в промышленности. Во время его выступления агенты по продажам наклонились вперед, проявляли живой интерес, непроизвольно делали жесты, показывающие их позитивное отношение, но все менеджеры сохраняли занятую в начале выступления оборонительную позицию. Затем выступавший перешел к теме отношений между управленцами и агентами по продажам. И словно по взмаху дирижерской палочки все менеджеры из оборонительной позиции перешли в позицию, показанную на рисунке 81, что говорило об их негативном отношении и готовности вступить в конфронтацию. Было совершенно очевидно, что мысленно они спорят с выступающим, что и подтвердилось впоследствии. Я заметил, что несколько менеджеров не заняли подобной позы. После заседания я спросил их об этом. Почти все из них не были согласны с выступавшим, но занять негативную позу им помешала излишняя полнота или артрит.

Если речь идет о продажах, то было бы неразумно заканчивать презентацию и просить сделать заказ, если покупатель расположился в такой позе. Скорее всего агенту нужно сменить тактику, стать более открытым, наклониться вперед, раскрыть ладони и сказать: «Я вижу, у вас появились какие-то идеи по этому вопросу. Мне бы хотелось узнать ваше мнение», а затем сесть и предоставить покупателю

лю возможность высказаться. Так он сможет высказать свое мнение.

Американскую позу часто принимают женщины, которые носят брюки или джинсы.

«ЗАМОК» С ФИКСАЦИЕЙ ЗАКИНУТОЙ НОГИ РУКАМИ

Подобная поза свойственна людям, которые имеют определенную точку зрения, которую трудно изменить в процессе обсуждения. Как правило, они сидят, закинув ногу на ногу и удерживая ее одной или обеими руками (рисунок 82). Эта поза свидетельствует об упрямстве. Чтобы сломить сопротивление такого человека, потребуется нестандартный подход и довольно продолжительное время.



Рис. 82. Нога удерживается в выбранной позиции руками

СКРЕЩИВАНИЕ НОГ В ПОЛОЖЕНИИ СТОЯ

Когда вам в следующий раз доведется побывать на совещании или приеме, обратите внимание на небольшие группы людей, стоящих со скрещенными руками и ногами (рисунок 83). Вы наверняка заметите, что они стоят гораздо дальше друг от друга, чем все остальные. Если же они одеты в пиджаки или костюмы, то скорее всего окажутся застегнутыми на все пуговицы. Если вы заговорите с этими людьми, то обнаружите, что один из них или все сразу в этом обществе впервые. Именно такую позу часто занимают люди, очутившиеся в обществе недостаточно хорошо знакомых им людей.



Рис. 83. Оборонительная позиция в положении стоя

А теперь обратите внимание на другую группу, члены которой стоят, не скрещая рук, раскрыв ладони, в расстегнутых пиджаках, словом, чувствуют себя совершенно свободно. Они слегка наклоняются друг к другу и смело вторгаются в интимные зоны собеседников, а также допускают их в свою интимную зону. Более близкое знакомство с этими людьми покажет, что все они давно знакомы или даже дружат между собой. Интересно, что те, кто стоит со скрещенными руками и ногами, часто сохраняют совершенно спокойное выражение лиц, а беседа между ними может идти весьма непринужденно. Но их поза выдает, что в глубине души они не чувствуют себя спокойно и уверенно.

В следующий раз, когда вам придется общаться с группой хорошо знакомых между собой людей, которых вы не знаете, займите позу с плотно скрещенными руками и ногами. Вы заметите, как ваши собеседники один за другим начнут скрещивать руки и ноги. Они останутся в этой позе, до тех пор пока вы не отойдете от них. Отойдите и наблюдайте за тем, как все члены группы, с которыми вы только что беседовали, постепенно примут ту же спокойную, расслабленную позу, в которой находились до вашего прихода.

ТЕХНИКА «РАСКРЫТИЯ»

По мере того как люди начинают чувствовать себя в группе спокойнее, ближе узнают собеседников, они постепенно переходят от оборонительной по-

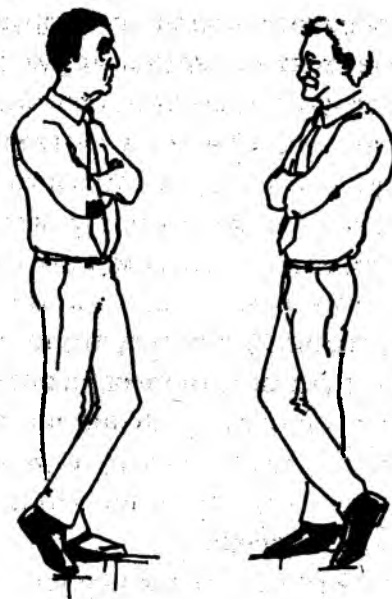


Рис. 84. Закрытая поза, свидетельствующая о негативном отношении

зиции со скрещенными руками и ногами к расслабленной открытой позе. Свидетельством этому становятся инстинктивные движения и жесты. Изучение поведения людей, живущих в Австралии, Новой Зеландии, Канаде и Америке, показало, что техника «раскрытия» практически одинакова во всех этих странах.

Шаг 1. Оборонительная позиция, ноги и руки скрещены (рисунок 84).

Шаг 2. Ноги уже не скрещены, ступни располагаются в нейтральной позиции.

Шаг 3. Рука, лежащая поверх другой, освобождает-



Рис. 85. Открытая поза, говорящая о позитивном отношении

ется. В процессе разговора человек может ею жестиковать, но более не скрещивает. Она больше не касается второй руки.

Шаг 4. Руки свободны, одна рука используется для жестикуляции, кладется на бедро или закладывается в карман.

Шаг 5. Собеседник переносит вес на одну ногу, выдвигая вторую в направлении собеседника, причем именно того, которого он считает наиболее интересным (рисунок 85).

Алкоголь может ускорить этот процесс. Под его воздействием некоторые этапы процедуры «раскрытия» могут быть пропущены.

ОБОРОНИТЕЛЬНАЯ ПОЗИЦИЯ ИЛИ ПРОСТОЙ ХОЛОД?

Многие утверждают, что они скрещивают руки и ноги не из-за того, что чувствуют себя неуверенно, а просто потому, что им холодно. Очень часто подобное утверждение не соответствует истине. Давайте рассмотрим отличия оборонительной позиции и той позы, которую принимает замерзший человек. Во-первых, если человек хочет согреть руки, он, как правило, засовывает их под мышки, а не располагает ладони на предплечьях, как при оборонительной позе. Во-вторых, замерзший человек обычно обхватывает себя руками. Его скрещенные ноги распола-



Рис. 86. Скорее всего эта женщина замерзла, а может быть, ей нужно в туалетную комнату

гаются прямо, они напряжены и плотно прижаты одна к другой (рисунок 86). Более расслабленное положение ног говорит об оборонительной позиции.

Те, кто часто скрещивает руки и ноги, как правило, утверждают, что они делают это из-за холода или просто для удобства. Они никогда не признаются в том, что нервничают, чувствуют себя неуверенно или чего-либо стесняются.

ПОЗА СО СКРЕЩЕННЫМИ ЦИКЛОЛОТКАМИ

Скрещивание рук или ног говорит о негативном или оборонительном настроении собеседника. То же самое справедливо и в отношении скрещенных циклолоток. Если эту позу изберет мужчина, то чаще всего он сожмет кулаки, положив руки на колени, или изо всех сил вцепится в подлокотники кресла (рисунок 87). Женщины ведут себя несколько иначе: они сводят колени, ноги либо стоят прямо, либо несколько отведены в сторону, руки лежат на коленях параллельно или одна располагается поверх другой (рисунок 88).

На протяжении более чем десяти лет занятий торговлей и проведения собеседований с тысячами людей я заметил, что, когда человек скрещивает циклолотки, он, говоря фигурально, «закусывает губу». Эта поза говорит о негативном отношении, отрицательных эмоциях, страхе или нервозности. Приведу простой пример. Мой приятель адвокат заметил, что



Рис. 87. Мужчина, сидящий со скрещенными циклолотками



рис. 88. Женщина, сидящая со скрещенными циклолотками

перед началом судебного заседания люди, вовлеченные в дело, почти всегда сидят с плотно скрещенными щиколотками. Он также заметил, что эта поза свойственна тем, кто ожидает слова или пытается сдерживать свои эмоции.

Проводя собеседование с перспективными сотрудниками, мы заметили, что большинство из них во время собеседования скрещивает щиколотки, то есть пытается совладать со своими эмоциями. На начальных стадиях исследований этого жеста мы поняли, что спрашивать интервьюируемого о его чувствах совершенно бесполезно. Однако очень скоро мы обнаружили, что если проводящий собеседование будет прохаживаться возле претендента или расположится рядом, то есть между ними не будет стола, то щиколотки интервьюируемого очень скоро расслабятся и собеседование принимает открытый, более личный характер.

Недавно мы консультировали одну фирму по поводу эффективности телефонного контакта с потенциальными покупателями. Нам пришлось беседовать с молодым человеком, на чьи плечи были возложены неприятные обязанности обзванивать клиентов, имеющих задолженности. Мы некоторое время наблюдали за тем, как он разговаривает. Хотя он старался говорить очень спокойно, мы заметили, что его щиколотки постоянно скрещены. Я спросил его, нравится ли ему эта работа. Он ответил, что вполне удовлетворен ею и что она кажется ему довольно забавной. Но подобное вербальное утвер-

ждение шло вразрез с невербальными сигналами, хотя тон его голоса был вполне убедительным. «Вы уверены?» — спросил я. Он повернулся ко мне, причем ладони его были раскрыты, и ответил: «Вообще-то, если честно, эта работа сводит меня с ума!» Потом он рассказал мне, что порой клиенты бывают с ним очень грубы, что ему постоянно приходится сдерживаться, чтобы не выплеснуть на них свое раздражение. Впоследствии мы заметили, что те, кому не нравится работа на телефоне, как правило, сидят, скрестив щиколотки.

Ведущие специалисты в области техники ведения переговоров Ниренберг и Калеро обнаружили, что если одна сторона во время переговоров сидит, скрестив щиколотки, то чаще всего это означает, что человек не настроен уступать. Они также пришли к выводу о том, что если путем вопросов удастся перевести этого человека в иное положение, то можно добиться серьезной уступки.

Большинство людей утверждают, что поза со скрещенными щиколотками для них является привычной. То же самое говорится и о скрещенных руках или ногах. Они считают, что ничего негативного в их позе нет. Если вы относитесь к их числу, то вспомните о том, что любая поза является удобной для человека, только если он испытывает негативные ощущения, чувствует себя неуверенно или нервничает. Не забывайте и о том, что негативные позы усиливают отрицательные ощущения и увеличивают их продолжительность. Даже если вы не ис-

пытываете подобных чувств, окружающие могут подумать, что они у вас есть. Постарайтесь чаще пользоваться открытыми, позитивными жестами. Вы заметите, что это поможет вам обрести уверенность в себе и улучшить отношения с окружающими.

Женщины, которые были еще подростками в эру мини-юбок, скрещивают ноги и щиколотки по вполне объяснимым причинам. Эта поза становится для них привычной, но окружающие могут истолковать ее превратно и относиться к ним настороженно. Очень важно принимать во внимание тенденции женской моды, особенно их влияние на положение ног. Приходить к окончательным выводам можно только после рассмотрения всех факторов.

ФИКСИРОВАНИЕ СТУПНЕЙ

Этот жест свойствен почти исключительно женщинам. Ступня одной ноги фиксируется вокруг голени другой, что усиливает оборонительный характер позы. Если вы заметили такой жест, можете быть уверены, что женщина ушла в себя, как черепаха в панцирь. Если вы все же надеетесь растопить лед, вам потребуется немалое терпение и теплый, дружеский подход. Такая поза свойственна застенчивым и скромным женщинам.

Как-то раз я проводил собеседование с новым агентом. Я предложил ему попытаться продать страховку молодоженам. Он потерпел неудачу и никак не мог понять, почему это произошло, ведь он абсо-

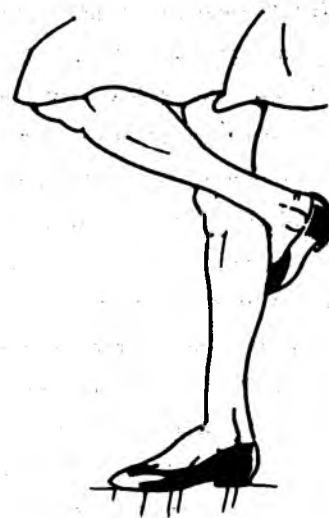


Рис. 89. Фиксирование ступни в положении стоя



Рис. 90. Фиксирование ступни в положении сидя

лютно точно следовал инструкции. Я объяснил ему, что он не заметил тот факт, что молодая женщина все время сидела с фиксированным положением одной ступни. Если бы агент понял значение этой позы, он бы попытался вовлечь ее в процесс презентации. Тогда результат мог бы быть иным.

Глава восьмая

ДРУГИЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ЖЕСТЫ И ДВИЖЕНИЯ. ВЕРХОМ НА СТУЛЕ

Щит веками оборонял мужчин от вражеских стрел и копий. Современный человек использует в этих целях те предметы, что ему доступны, но его поведение носит тот же защитный характер, что и у его давних предков. Человек стремится защититься от физического или словесного нападения и для этого становится за створкой ворот, пытается спрятаться за дверь, забором, столом, дверцей машины или садится на стул верхом (рисунок 91). Спинка стула формирует своеобразный щит, обороняющий его тело и превращающий человека в агрессивного доминирующего воина. Большинство таких «наездников» — это доминирующие личности, которые пытаются установить контроль над окружающими или над членами группы тогда, когда беседа кажется им скучной. Спинка стула служит им хорошей защитой от «нападок» других членов группы. Такие люди обычно очень предусмотрительны и умеют занять излюбленную позу почти незаметно для окружающих.

Самый легкий способ обезоружить «наездника» — это встать или сесть за его спиной. Тогда он



Рис. 91. «Наездник»

почувствует себя уязвимым, будет вынужден поменять позу и станет менее агрессивным. Такой метод эффективен в группе, потому что «наездник» сразу же ощутит опасность и неизбежно изменит позицию.

Но как поступить, если вы беседуете с глазу на глаз, а ваш собеседник прочно оседлал вертящийся стул? Пытаться убедить такого человека, особенно если он постоянно вертится на своем стуле, практически невозможно, поэтому я советую вам осуществить невербальное нападение. Попробуйте продолжить беседу стоя. Тогда вы будете смотреть на собеседника сверху вниз. Попробуйте также вторгнуться в его личную зону. Это должно обезоружить «наездника», он может потерять равновесие в попытке всеми силами сохранить любимую позу.

Если подобный человек пришел к вам с визитом, а его агрессивное поведение вас беспокоит, постарайтесь усадить его на обычный стул с подлокотниками, чтобы он не мог усесться в своей излюбленной позе.

СОБИРАНИЕ ВООБРАЖАЕМЫХ ВОРСИНОК

Если собеседник не одобряет мнение или отношение окружающих, но не решается высказать свою точку зрения, то он может производить так называемые жесты «вытеснения» — они явно свидетельствуют о сдерживании собственного мнения. Собирающие воображаемые ворсинки с одежды — это одно



Рис. 92. Собирающий ворсинки

из таких движений. Человек обычно отворачивается от окружающих, опускает глаза и совершает эти мелкие, несущественные движения. Собираание ворсинок — наиболее распространенный сигнал неодобрения. Если ваш собеседник постоянно собирает ворсинки с рукава пиджака — это явный знак того, что ему не нравятся ваши слова, хотя вербально он может высказывать полное одобрение и согласие.

Раскройте ладони и спросите его, что он думает по этому поводу. Откиньтесь назад, расслабьте руки, держите ладони на виду и ждите ответа. Если собеседник скажет, что он согласен с вами, но при этом не перестанет собирать воображаемые ворсинки, то вам придется применить более резкий подход, чтобы выяснить причину его несогласия.

ДВИЖЕНИЯ ГОЛОВОЙ

Эта книга не была бы полной, если бы мы не обсудили основные движения головы. Основных движений два — это кивок и покачивание. Кивок обычно является позитивным жестом. У большинства народов он означает согласие или подтверждение. Исследования, проведенными с глухими, немыми и слепыми от рождения людьми, показали, что даже они используют это движение, чтобы усилить свое согласие. Следовательно, кивок можно считать врожденным жестом. Покачивание же головой обычно означает отрицание. Этот жест также считают врож-

денным, однако некоторые исследователи полагают, что он стал первым движением, которому учится человек. Их точка зрения строится на том, что, когда младенец насыщается и не хочет больше сосать, он пытается оттолкнуть материнскую грудь и вертит головой из стороны в сторону. Точно так же поступает и маленький ребенок, который не хочет больше есть и вертит головой, уворачиваясь от ложки, которую протягивает ему любящий родитель.

Самый простой способ распознать скрытое выражение собеседника — это наблюдение за движениями его головы во время речи. Если, высказывая свое согласие, он непроизвольно покачивает головой, значит, он внутренне не согласен с вами. Представьте себе человека, который говорит вам: «Да, я понимаю вашу точку зрения», или «Мне так нравится работать с вами!», или «Мы подпишем наше соглашение после Рождества» и при этом покачивает головой. Даже если его слова прозвучат вполне убедительно, движение головы сигнализирует о негативном отношении. Вам будет лучше не полагаться на произнесенную фразу и расспросить собеседника подробнее.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ГОЛОВЫ

Существуют три основных положения головы. Первое — это когда голова расположена прямо (рисунк 93). Такое положение свойственно человеку, нейтрально относящемуся к услышанному. Голова



Рис. 93. Нейтральное положение головы

обычно остается неподвижной, лишь порой человек может слегка кивать. При таком положении собеседник часто использует оценочные жесты, связанные с поднесением руки к лицу.

Когда голова склоняется на одну сторону, значит, собеседник заинтересован в разговоре (рисунок 94). Чарлз Дарвин первым заметил, что человек, как и другие животные, склоняет голову на сторону, проявляя свою заинтересованность в чем-либо. Если вы проводите презентацию или произносите речь, внимательно наблюдайте за положением головы слушателей. Если вы заметили, что многие склонили головы набок и подались вперед, используя оценочные жесты, связанные с поднесением руки к лицу, вы явно набрали очки. Женщины часто выра-



Рис. 94. Заинтересованность

жают подобным образом заинтересованность в мужчине. Когда с вами говорят другие люди, вам стоит всего лишь склонить голову набок и слегка кивнуть, чтобы собеседник почувствовал к вам непреодолимое расположение.

Когда голова наклонена вниз, это говорит о негативном отношении, даже о предубеждении (рисунок 95). Группы критических жестов обычно сопровождаются опущенной головой. Если вам не удастся заставить собеседника поднять голову или склонить ее набок, то у вас могут возникнуть серьезные проблемы в общении. Если вам приходится часто выступать перед публикой, то вы наверняка не любите, когда в аудитории многие слушатели сидят с опущенной головой да еще скрестив на груди руки.



Рис. 95. Неодобрение

Профессиональные ораторы, как правило, умеют вовлечь аудиторию в процесс общения, прежде чем начинают свою речь. Они стараются заставить слушателей поднять голову и принять участие в беседе. Если оратору это удастся, то большинство слушателей склонит голову набок.

РУКИ, ЗАЛОЖЕННЫЕ ЗА ГОЛОВУ

Этот жест типичен для бухгалтеров, адвокатов, менеджеров по продажам, управляющих банками — словом, тех, кто чувствует себя уверенно, доминирует или ощущает свое превосходство над окружающими. Если бы мы сумели прочесть мысли человека, занявшего такую позу, то услышали бы что-нибудь



Рис. 96. «Может быть, когда-нибудь кому-нибудь и удастся приблизиться к моему интеллектуальному уровню!»

вроде: «Я знаю все ответы!», или «Может быть, когда-нибудь кому-нибудь и удастся приблизиться к моему интеллектуальному уровню!», или даже «Все под контролем!». Этот жест свойствен всезнайкам, поэтому-то он так раздражает других людей. Адвокаты часто используют его в своей среде, чтобы показать, насколько они компетентны. Человек, изображенный на рисунке 96, не только заложил руки за голову, но и сложил ноги в замок. Это говорит о том, что он не только ощущает свое превосходство, но и напрашивается на ссору.

Противостоять такому жесту можно несколькими способами в зависимости от сложившейся ситуации. Если вы хотите понять причину, по которой со-

беседник почувствовал свое превосходство, наклонитесь вперед, раскройте руки и скажите: «Я вижу, вы знакомы с предметом. Не могли бы вы высказать ваше мнение?» А затем откиньтесь назад, оставьте ладони на виду и ждите ответа. Существует и другой способ заставить человека изменить позу, а следовательно, и отношение к собеседнику. Вы можете показать ему что-то, что находится вне поля его зрения, и спросить: «Вы это видели?» В результате ему придется наклониться вперед. Неплохим способом является также копирование жестов собеседника. Если вы хотите показать, что согласны с мнением другого человека, вам будет вполне достаточно просто копировать его движения.

С другой стороны, если то, что ваш собеседник заложил руки за голову, вам не нравится, вы можете невербально сбить с него спесь, приняв ту же позу. Посмотрите на двух адвокатов, которые копируют жесты друг друга (рисунок 97), чтобы продемонстрировать равенство и согласие. Но если не в меру шустрый школьник усядется, заложив руки за голову, в кабинете директора школы, он рискует навлечь на себя его праведный гнев.

Происхождение этого жеста неясно, но скорее всего руки, сложенные за голову, имитируют воображаемый подголовник кресла.

Исследования закладывания рук за голову показали, что в страховой компании двадцать семь из тридцати менеджеров по продажам сидели в такой позе в присутствии подчиненных, но практически



Рис. 97. «Я такая же умная, как и ты!»

никогда не занимали ее в кабинетах начальства. Когда они находились в присутствии начальников, эти менеджеры обычно принимали позу покорности, сопровождаемую совокупностью оборонительных жестов.

ЖЕСТЫ АГРЕССИВНОСТИ И ГОТОВНОСТИ

Какой жест кажется вам наиболее естественным в следующих ситуациях: ребенок спорит с отцом, спортсмен ожидает начала соревнований, боксер в раздевалке ждет удара гонга, возвещающего о начале схватки?

Практически в любой из вышеперечисленных ситуаций человек положит руки на бедра, так как



Рис. 98. Готов к действиям

это один из наиболее распространенных агрессивных жестов, используемых в общении. Некоторые исследователи считают этот жест знаком готовности, что может быть правильным в определенном контексте, но все же основным значением следует считать агрессию. Такая поза свойственна также активному человеку, всегда добивающемуся поставленных целей и готовому ответить на возражения окружающих. Все это соответствует действительности, потому что в обоих случаях человек готов к определенным действиям, но все же в этих действиях он остается агрессивным. Мужчины часто используют этот жест в присутствии женщин, чтобы проде-



Рис. 99. Руки, положенные на бедра, подчеркивают красоту костюма

монстрировать свои мужские, доминирующие качества.

Интересно отметить, что птицы в процессе борьбы или ухаживания также распушают свои перья, чтобы казаться крупнее. Люди используют руки, положенные на бедра, в тех же целях — они хотят казаться больше, значительнее. Для мужчин этот жест — своего рода невербальный вызов, брошенный другим мужчинам, вторгшимся на их территорию.

Очень важно учитывать все обстоятельства, только тогда вы сможете верно истолковать отношение человека, принявшего подобную позу. Прийти к

верному заключению вам помогут некоторые вспомогательные жесты. Например, обратите внимание на пиджак. Он расстегнут и откинут назад или застегнут? Застегнутый пиджак — это знак агрессивного расстройства. Если же пиджак расстегнут и откинут назад, как на рисунке 98, то налицо неприкрытая агрессия, потому что человек не закрывает область сердца и груди, что невербальным образом говорит о его бесстрашии. Эта поза может быть усилена широко расставленными ногами или сжатыми кулаками.

Совокупность жестов агрессивной готовности часто используется профессиональными моделями, которые стремятся добиться, чтобы их одежда казалась предназначенной для современной, агрессивной, предприимчивой женщины. При такой позе на бедре может располагаться только одна рука, а вторая в это время выполнять какой-нибудь другой жест (рисунок 99). Руки, расположенные на бедрах, часто сочетаются с другими жестами критической оценки.

ГОТОВНОСТЬ В ПОЛОЖЕНИИ СИДЯ

Один из наиболее важных жестов, которые должен уметь распознавать человек, ведущий переговоры, — это жест готовности в положении сидя. Рассмотрим для примера ситуацию продажи. Если потенциальный покупатель принял подобную позу в конце презентации и до этого момента беседа шла позитивно, то можно смело просить покупателя сде-

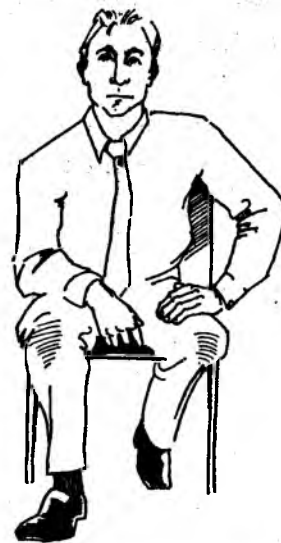


Рис. 100. Готовность к действиям

лать заказ. Видеозаписи заключения страховых сделок показали, что если жесты готовности сочетаются с прикосновением к щеке (принятие решения), то клиент всегда соглашается купить страховку. И наоборот, если ближе к концу обсуждения клиент скрещивает на груди руки сразу же после того, как он прикоснется к щеке, то убедить такого человека совершить покупку практически невозможно. К сожалению, на большинстве подготовительных курсов людей, занимающихся продажами, учат просить клиента сделать заказ в любом случае и не обращают внимания на жесты и движения. Умение распознавать настроение клиента по его позе и жестам поможет вам не только увеличить количество про-

даж, но и привлечь множество людей к процессу торговли. Поза готовности в положении сидя свойственна также раздраженному человеку, который готов к любым действиям — например, вышвырнуть вас за дверь. Анализ предшествующей совокупности жестов поможет вам распознать истинные намерения человека.

СТАРТОВЫЕ ЖЕСТЫ

Жестом готовности, являющимся сигналом о желании завершить встречу или беседу, может быть наклон вперед, при котором обе руки находятся на коленях (рисунок 101) или обхватывают края сиденья



Рис. 101. Готов к завершению беседы или встречи: руки на коленях



Рис. 102. Итак, приступим: наклон вперед, руки обхватили края сиденья

ня (рисунок 102). Если в процессе беседы вы заметили, что собеседник принял подобную позу, с вашей стороны самым разумным было бы свернуть разговор и прекратить его. Это позволит вам сохранить психологическое преимущество и контроль.

СЕКСУАЛЬНАЯ АГРЕССИВНОСТЬ

Большие пальцы, заткнутые за ремень или заложенные в карманы, — это явный жест сексуальной агрессивности. Это наиболее распространенный жест, используемый в телевизионных вестернах, чтобы продемонстрировать зрителям мужественность их любимого героя (рисунок 103). Предпле-



Рис. 103. Поза ковбоя

чья находятся в положении готовности, а кисти являются главными сигналами, поскольку пальцы подчеркивают область половых органов. Мужчины используют этот жест, чтобы за столбить свою территорию или показать другим мужчинам свое бесстрашие. Если этот жест используется в присутствии женщин, то его можно истолковать следующим образом: «Я мужчина, и я могу тебя подчинить!»

Большие пальцы, заложенные в карманы или за ремень брюк, в сочетании с выразительным взглядом и выставленной вперед ногой безошибочно распознаются любой женщиной. Этот жест полностью раскрывает все намерения мужчин. Они недвусмысленно дают женщине понять, что у них на уме.



Рис. 104. Сексуально агрессивная женщина

Такая совокупность жестов, как правило, чисто мужская принадлежность, однако женщины, которые носят джинсы или брюки, в последнее время также стали прибегать к ней (рисунок 104), хотя это свойственно им только в определенной одежде — то есть в брюках. Если же они одеты в платье или что-то подобное, то сексуально агрессивные женщины закладывают один большой палец за пояс или в карман.

АГРЕССИВНОСТЬ МЕЖДУ МУЖЧИНАМИ

На рисунке 105 мы видим, что мужчины оценивают друг друга, используя характерный жест: руки на бедрах, большие пальцы заложены за ремень. Об-



Рис. 105. Взаимная оценка

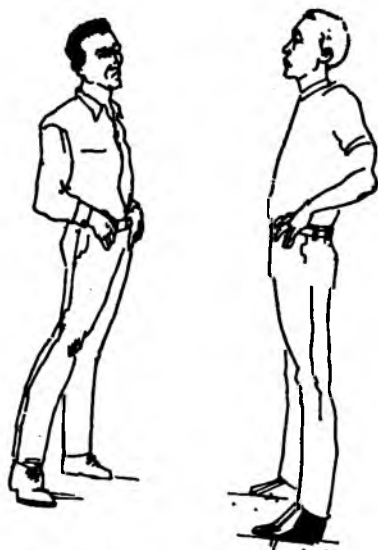


Рис. 106. Жди неприятностей

ратите внимание, что они стоят боком друг к другу, а ноги не напряжены. Можно сделать вывод, что они бессознательно оценивают друг друга и столкновение маловероятно. Их беседа может идти вполне дружески, но атмосферы полного доверия все же не возникнет до тех пор, пока они не раскроют ладони и не снимут рук с бедер.

Если же они будут смотреть друг на друга, а их ноги будут широко расставлены и напряжены, то вполне возможно возникновение конфликта (рисунок 106).

Глава девятая

СИГНАЛЫ ГЛАЗ



Выражение глаз — это ключ к истинным мыслям человека

На протяжении веков люди придавали огромное значение глазам и их воздействию на поведение человека. Выражения, подобные «Она просто испепелила его взглядом», или «У нее глаза ребенка», или «Его глазки забегали», или «У нее завлекающий взгляд», или «Его глаза подозрительно заблестели», или «У него дурной глаз», прочно поселились в нашем языке. Когда мы используем их, то бессозна-

тельно оцениваем размер зрачка и движения глаз другого человека. В своей книге «Выразительные глаза» Хесс пишет, что глаза могут очень многое рассказать о человеке и стать самым надежным сигналом в процессе общения, так как они являются главным центром человеческого тела, а зрачки движутся совершенно независимо.

При определенном освещении зрачки могут расширяться или сужаться, и настроение человека может меняться от негативного к позитивному и наоборот. Если человек возбужден, то зрачки его расширяются. Они могут стать в четыре раза больше своего нормального размера. И наоборот, если человек настроен негативно, раздражен или рассержен, то его зрачки сужаются до минимальных размеров — «глаза-бусинки», или «змеиный взгляд». Глаза играют очень важную роль в процессе ухаживания. Женщины используют макияж, чтобы усилить этот эффект. Если женщина влюблена в мужчину, то ее зрачки расширяются, когда она на него смотрит, и он безошибочно распознает этот сигнал, даже не сознавая этого. Именно поэтому большинство романтических свиданий проходит при приглушенном свете, что заставляет зрачки расширяться.

Юные влюбленные, которые пристально смот-



Рис. 107. Маленькие глазки-бусинки



Рис. 108. Глаза-омуты

рят в глаза друг другу, бессознательно ожидают расширения зрачков партнера. Этот сигнал очень возбуждает. Исследования показали, что, когда порнографические фильмы, изображающие мужчин и женщин, находящихся в сексуальных позах, показывают мужчинам, их зрачки расширяются в три раза. Когда те же самые фильмы показывают женщинам, их зрачки становятся еще шире, чем у мужчин. Это вызывает сомнение в том, что порнография не возбуждает женщин, а является сугубо мужским увлечением.

Зрачки младенцев и маленьких детей больше, чем у взрослых, и они постоянно расширяются в присутствии взрослых, так как дети подсознательно стремятся привлечь к себе внимание и выглядеть наиболее привлекательно.

Исследования, проведенные над профессиональными картежниками, показали, что, если их противник наденет темные очки, профессионалам удастся выиграть меньшее количество игр. Например, если кто-то из партнеров при игре в покер получил четыре туза, то бессознательное расширение зрачков будет тут же замечено опытным игроком, который поймет, что ставку повышать не следует. Темные же очки полностью исключают распознавание сигналов глаз. Вот почему даже опытным игрокам в таких условиях удастся выигрывать реже.

Наблюдение за зрачками потенциальных покупателей практиковали еще ювелиры древнего Китая. Они наблюдали за глазами покупателей в процессе

обсуждения цены. В глубокой древности проститутки закапывали в глаза белладонну, чтобы расширить зрачки и казаться более желанными. Аристотель Онассис всегда надевал темные очки во время заключения сделок, чтобы не выдать своих истинных намерений.

Старинная мудрость гласит: «Смотри человеку в глаза, когда говоришь с ним». Когда вы общаетесь или ведете деловые переговоры, то смотрите на зрачки партнеров, и вы сможете понять их истинные чувства.

ДВИЖЕНИЯ ГЛАЗ

Основа для подлинного общения может быть установлена только при общении с глазу на глаз. Рядом с некоторыми людьми мы чувствуем себя комфортно, с другими — неловко, а некоторые не кажутся нам заслуживающими доверия. Все зависит от того, как они на нас смотрят и насколько долго задерживают на нас свой взгляд в процессе разговора. Если человек нечестен или пытается скрыть важную информацию, его взгляд встречается со взглядом собеседника менее одной трети всего времени разговора. Если же контакт взглядом продолжается более двух третей времени беседы, то это может означать одно из двух: либо ваш собеседник находит вас весьма интересным или привлекательным человеком (тогда его зрачки расширятся), либо он относится к вам враждебно (в этом случае вы заметите

невербальный вызов, а зрачки сузятся до размеров булавочной головки). Аргайл отметил, что если человек А нравится человеку Б, то он будет смотреть на него часто и долго. В результате человек Б подумает, что он нравится человеку А, и проникнется к нему симпатией. Другими словами, для того чтобы установить хорошие отношения с другим человеком, ваши взгляды должны встречаться на протяжении 60—70 процентов всего времени разговора. Это заставит вашего собеседника отнестись к вам с симпатией. Совершенно неудивительно, что нервный, застенчивый человек, чей взгляд постоянно бегаёт и встречается со взглядом собеседника в течение менее чем 30 процентов времени беседы, вызывает мало доверия. Отправляясь на деловые переговоры, не надевайте темных очков, так как они могут вызвать у ваших партнеров неприятное ощущение, что их рассматривают в упор.

Как и все остальные сигналы языка тела, продолжительность взгляда на собеседника определяется национальными традициями. На юге Европы люди подолгу смотрят друг на друга, что может показаться оскорбительным, например, японцам, которые в процессе разговора предпочитают смотреть на шею собеседника, а не в лицо. Вы всегда должны учитывать национальные традиции, прежде чем делать скоропалительные выводы.

Но важна не только продолжительность взгляда. Не менее важное значение имеет «географическая» зона лица и тела, на которую направлен взгляд. Это

также очень сильно влияет на процесс переговоров. Эти сигналы передаются невербально и распознаются собеседником безошибочно.

После примерно месяца сознательной практики вы сможете эффективно применять невербальные методы, чтобы улучшить качество общения с окружающими.

ДЕЛОВОЙ ВЗГЛЯД

Когда вы ведете деловые переговоры, представьте себе, что на лице собеседника начерчен своеобразный треугольник. Сосредоточив свой взгляд внутри этой зоны, вы произведете впечатление человека серьезного. Ваш партнер почувствует, что вы ответственны и надежны. Если ваш взгляд не будет опускаться ниже уровня глаз собеседника, вы сможете держать ход беседы под контролем.



Рис. 109. Деловой взгляд

НЕФОРМАЛЬНЫЙ ВЗГЛЯД

Когда взгляд собеседника опускается ниже уровня глаз партнера, возникает дружеская атмосфера. Эксперименты показали, что во время неформального общения на лице собеседника также можно выделить треугольную зону. В этом случае она располагается между глазами и ртом собеседника.



Рис. 110. Неформальный взгляд

ИНТИМНЫЙ ВЗГЛЯД

В этом случае взгляд может скользить по лицу собеседника, опускаться на подбородок и другие части тела. При близком контакте этот треугольник может растянуться до груди, а если люди стоят далеко друг от друга, то опуститься до уровня половых органов. Мужчины и женщины используют такой взгляд, чтобы показать свою заинтересованность друг в друге. Если человек заинтересован в вас, то он вернет вам такой же взгляд.



Рис. 111. Интимный взгляд

ВЗГЛЯД ИСКОСА

Так смотрят люди, которые либо заинтересованы в вас, либо настроены враждебно. Если человек при этом высоко поднимает брови или улыбается, то он явно заинтересован. Это сигнал ухаживания. Если же брови, наоборот, нахмурены и сведены на переносице, а уголки рта опущены, то человек относится к вам с подозрением, враждебно или критически.

РЕЗЮМЕ

Зона тела другого человека, на которой вы концентрируете свой взгляд, может существенным образом повлиять на исход личного общения. Если вы работаете менеджером и вам предстоит сделать вы-

говор ленивому подчиненному, как вы станете на него смотреть? Если вы используете неформальный взгляд, то ваши слова возымеют очень слабое действие, как бы вы ни кричали и ни угрожали. Неформальный взгляд снизит значимость ваших слов, а интимный взгляд озадачит или смутит подчиненного. В этом случае вам стоит воспользоваться деловым взглядом. Он повлияет на собеседника должным образом и покажет ему, что вы говорите абсолютно серьезно.

Когда мужчина считает, что женщина пытается его завлечь, то скорее всего он заметил, что женщина смотрит на него искоса и взгляд ее скользит по интимной зоне. Если мужчина или женщина хотят продемонстрировать недоступность, то им достаточно всего лишь избегать интимного взгляда и ограничиться взглядом неформальным. Если же во время ухаживания вы пользуетесь деловым взглядом, то ваш партнер сочтет вас холодным и недружелюбным. Помните, что, используя интимный взгляд в отношении потенциального сексуального партнера, вы утрачиваете контроль над ситуацией. Ваши намерения становятся совершенно ясны. Женщины — большие специалисты в посылании и распознавании подобных взглядов, но вот мужчинам стоит у них еще поучиться. Интимный взгляд мужчины заметить нетрудно, зато сами они его почти никогда не замечают, к глубокому разочарованию женщин.

ОПУЩЕННЫЕ ВЕКИ

Если человек, с которым мы разговариваем, опускает веки, это действует очень раздражающе. Жест этот возникает совершенно произвольно. Человек как бы пытается исключить вас из поля своего зрения, потому что ему стало с вами скучно и неинтересно, а возможно, он почувствовал свое превосходство (рисунок 112). В нормальных условиях человек моргает шесть-восемь раз в минуту. Если человек опустил веки, то они остаются в таком положении секунду или даже дольше. Собеседник сразу же чувствует, что партнер попросту забыл о нем. Высшая степень отключки — это когда человек вообще не открывает глаз или засыпает, но во время личного контакта такое случается редко.



Рис. 112. Отгородился от окружающего мира

Если человек ощущает свое превосходство, то подобные жесты сочетаются с откинутой назад головой и долгим взглядом. Обычно говорят, что человек «задрал нос». Если вы заметили подобный блок во время беседы, то можете быть уверены, что выбранный вами подход вызывает у собеседника негативную реакцию. Вам будет полезнее сменить тактику, если вы хотите, чтобы беседа была результативной.

КОНТРОЛЬ НАД ВЗГЛЯДОМ СОБЕСЕДНИКА

Теперь давайте обсудим, как контролировать взгляд собеседника во время визуальной презентации, используя книги, карты, графики и т. п. Исследования показывают, что информация, поступающая в человеческий мозг, распределяется следующим образом: 87 процентов идет через глаза, 9 — через уши и 4 процента — через остальные органы чувств. Если, к примеру, человек во время разговора смотрит на предложенные ему рисунки и схемы, он воспринимает не более 9 процентов сказанного, если эти слова не связаны непосредственно с тем, что находится перед его глазами. Если ваши слова связаны с визуальным рядом, то он воспримет уже 25—30 процентов сказанного. Чтобы установить полный контроль над взглядом собеседника, используйте ручку или указку, чтобы указывать на что-то и в то же время рассказывать об этом (рисунок 113). Если же вам больше не нужно, чтобы человек смотрел в

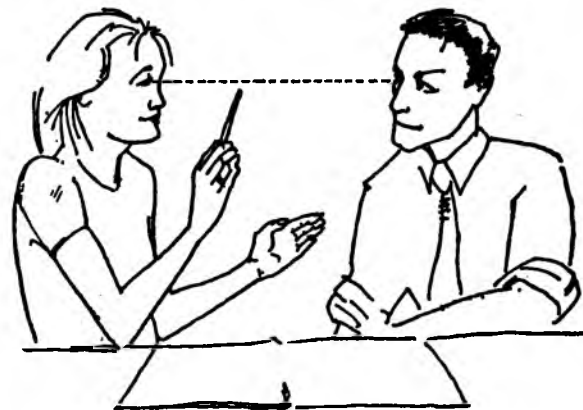
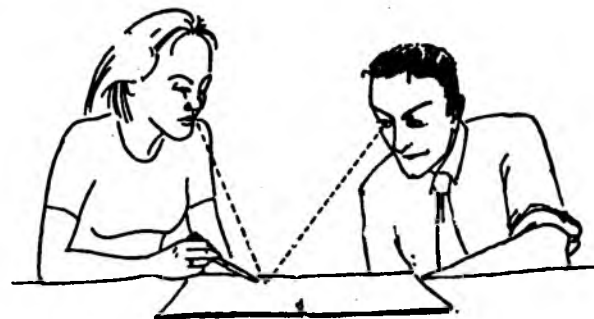


Рис. 113 и 114. Использование ручки для контроля над взглядом собеседника

том же направлении, поднимите ручку на уровень глаз собеседника (рисунок 114). Человек, как загипнотизированный, поднимет голову, встретится с вами взглядом и сможет усвоить все, что вы ему будете говорить. Постарайтесь сделать так, чтобы ладонь второй вашей руки была раскрыта и находилась в поле зрения собеседника.

*Глава десятая***ЖЕСТЫ И СИГНАЛЫ
УХАЖИВАНИЯ**

У меня есть приятель Грэм, обладающий талантом, о котором мечтают многие мужчины. Как только он попадает на вечеринку, он тут же оценивает всех свободных женщин, выбирает одну из них и за рекордно короткое время (порой это занимает у него меньше десяти минут) уже направляется к выходу со своей избранницей, согласившейся отправиться к нему домой. Я иногда замечал, что через час он возвращался и повторял свой прием два-три раза за вечер. Кажется, он обладает каким-то таинственным встроенным радаром, позволяющим ему выбирать нужную женщину в нужное время и убеждать ее пойти с ним. Многие удивляются, в чем же ключ к такому успеху? Возможно, вы тоже знаете такого Грэма и не раз спрашивали его об этом.

Исследования ритуалов ухаживания у животных, проведенные зоологами и бихевиористами, показали, что и самец, и самка используют определенные жесты и позы, порой заметные и очевидные, порой очень неуловимые и скрытые. Большинство этих жестов совершается бессознательно. Ритуал ухаживания в животном мире проходит по совершенно

определенному образцу, свойственному каждому виду. У некоторых видов птиц самцы крутятся вокруг самки, завлекая ее пением, распушают перья и совершают множество довольно сложных телодвижений. Самка же делает вид, что не замечает его. Этот ритуал очень близок к поведению человека в начале процесса ухаживания. Прием Грэма заключался в том, что он демонстрировал жесты ухаживания перспективным, на его взгляд, партнершам. Те, кому он показался привлекательным, отвечали ему соответствующими женскими сигналами, давая Грэму невербальный «зеленый свет» на переход к более интимным действиям.

Успех, которого люди добиваются в сексуальных отношениях с представителями противоположного пола, напрямую связан с их способностью посылать и распознавать сигналы ухаживания. Женщины осознают эти сигналы точно так же, как они распознают большинство других сигналов языка тела, но мужчины в этом смысле менее восприимчивы, а некоторые из них совершенно слепы.

Интересно отметить, что женщины считали Грэма сексуальным, мужественным. Порой они говорили, что в его присутствии чувствовали себя настоящими женщинами. И это была их реакция на его ухаживание. Мужчины же, напротив, считали Грэма агрессивным, неискренним и высокомерным. Это обычная реакция на агрессивную соревновательность, которую излучал мой приятель. Как следствие, у него всегда было очень мало друзей среди

мужчин, и причина этого лежала на поверхности — какому мужчине понравится иметь соперника?

Меня часто спрашивают о том, какие жесты и телодвижения используют люди для выражения своей сексуальной заинтересованности. Сейчас мы с вами рассмотрим сигналы, используемые представителями обоих полов для привлечения потенциальных сексуальных партнеров. Вы заметите, что мы уделим больше внимания женским сигналам просто потому, что женщины довели процесс привлечения до настоящего искусства. Их арсенал куда богаче, чем у мужчин.

Некоторые сигналы являются приобретенными и намеренными, другие же совершаются абсолютно бессознательно. Эти сигналы очень трудно объяснить. Существует популярная теория о том, что они являются врожденными.

Доктор Альберт Шефлен в статье «Поведение квазиухаживания в психотерапии» пишет, что когда человек попадает в общество представителей иного пола, то в нем происходят определенные физиологические перемены. Его мышцы напрягаются, что является явной подготовкой к потенциально возможному сексуальному контакту, лицо подтягивается, человек перестает сутулиться, грудь выпячивается вперед, живот втягивается, осанка становится прямой, человек даже начинает казаться моложе. Идеальное место для наблюдения подобных перемен — это пляж. Вот мужчина и женщина подходят друг к другу. Как только они оказываются достаточ-

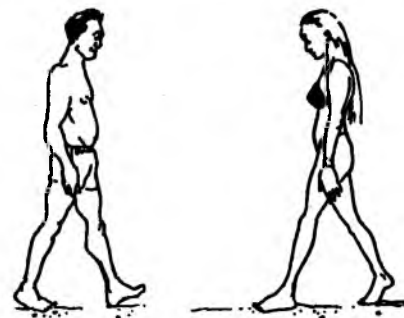


Рис. 115. Мужчина и женщина подходят друг к другу на пляже



Рис. 116. Они видят друг друга

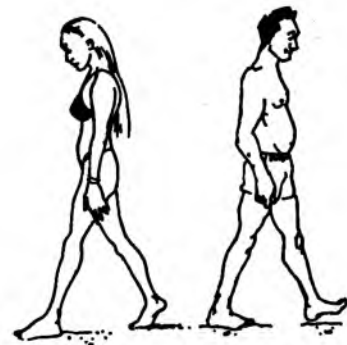


Рис. 117. Они прошли мимо

но близко и попадают в поле зрения друг друга, возникают описанные доктором Шефленом перемены. Они сохраняются до тех пор, пока мужчина и женщина видят друг друга, а затем пропадают (рисунки 115—117).

ЖЕСТЫ УХАЖИВАНИЯ У МУЖЧИН

Как и большинство животных, мужчины в присутствии женщин начинают прихорашиваться. Помимо обыкновенной физиологической реакции, о которой мы уже говорили, они начинают притрагиваться к горлу, поправлять галстук. Если же мужчина не носит галстука, то может разглаживать воротничок или стряхивать воображаемую пыль с плеча, поправлять запонки, рубашку, пиджак и другие предметы одежды. Он может начать причесываться, чтобы сделать себя более привлекательным.

Наиболее агрессивная сексуальная демонстрация — это большие пальцы, заложенные за ремень, и подчеркивание области половых органов (см. рисунок 103). Мужчина может наклониться к женщине и выставить одну ногу в ее направлении, а также удерживать ее взгляд дольше, чем обычно. Если его намерения искренни, то зрачки обязательно расширятся. Мужчины часто стоят, положив руки на бедра (рисунок 98), чтобы подчеркнуть свои физические размеры и продемонстрировать готовность вступить в контакт с женщиной. Если мужчина сидит или сто-



Рис. 118. Жест охорашивания у мужчины

ит, прислонившись к стене, он может расставить колени, чтобы показать область гениталий.

Если это происходит в процессе ухаживания, то все эти действия настолько же эффективны, как и попытка поймать рыбу, колотя ее палкой по голове, зайдя по колено в воду. Женщины, как мы увидим позднее, более изобретательны, и рыбаки из них получаются гораздо лучшие. Они умеют так подсечь свою жертву, что мужчинам об этом и мечтать не приходится.

ЖЕСТЫ И СИГНАЛЫ УХАЖИВАНИЯ У ЖЕНЩИН

Женщины используют практически те же жесты прихорашивания, что и мужчины. Они касаются волос, поправляют одежду, кладут одну или обе р

на бедра, наклоняются к мужчине, выставляют ногу в его направлении, используют интимный взгляд и продолжительный визуальный контакт. Они переняли и закладывание больших пальцев за ремень. Хотя это и мужской агрессивный жест, но женщины слегка изменили его: они закладывают за ремень, в карман или в сумочку только один палец.

Сексуальный интерес также приводит к расширению зрачков и покраснению щек. А теперь перейдем к другим сигналам ухаживания у женщин.

ВСТРЯХИВАНИЕ ГОЛОВОЙ

Женщина встряхивает головой, чтобы волосы рассыпались по плечам или открыли лицо. Этим жестом пользуются даже женщины с короткими волосами.

ДЕМОНСТРАЦИЯ ЗАПЯСТЕЙ

Заинтересованная в мужчине женщина обычно демонстрирует ему нежную кожу своих запястий. Зона запястья всегда считалась наиболее эротичной областью тела. Во время разговора женщина оставляет ладони в поле зрения потенциального партнера. Те, кто курит сигары или сигареты, используют их. В процессе курения очень легко продемонстрировать ладони и запястья. Демонстрация запястий и встряхивание головой часто используются мужчинами-гомосексуалистами, которые хотят казаться более женственными.



Рис. 119. Совокупность жестов ухаживания с использованием сигары



Рис. 120. Женские жесты прихорашивания



Рис. 121. Демонстрация коленей

РАЗДВИНУТЫЕ НОГИ

В присутствии мужчин женщины раздвигают ноги шире, чем в их отсутствие. Это становится заметным, когда женщина сидит или стоит. Если же женщина занимает оборонительную позицию, то ее ноги, наоборот, тесно сжаты или скрещены.

ПОКАЧИВАНИЕ БЕДРАМИ

В процессе ходьбы женщина покачивает бедрами, чтобы привлечь внимание мужчины к области половых органов.

На протяжении веков сформировались и более изощренные жесты ухаживания, используемые женщинами. Их часто применяют для рекламы товаров и услуг.

ВЗГЛЯД ИСКОСА

Женщина слегка опускает веки и задерживает взгляд на мужчине достаточно долго, чтобы он заметил это, а затем быстро отводит глаза. Это создает удивительное ощущение подглядывания. А сознание того, что за ним подглядывают, способно воспламенить любого нормального мужчину.

ПОЛУОТКРЫТЫЙ РОТ, ВЛАЖНЫЕ ГУБЫ

Доктор Дэсмонд Моррис описывает этот прием как своеобразную мимику, так как он символизирует женские половые органы. Губы могут быть влажными от слюны или от косметики. И то и другое придает женщине очень сексуальный вид.

ГУБНАЯ ПОМАДА

Когда женщина сексуально возбуждена, ее губы, груди и половые органы увеличиваются и краснеют от прилива крови. Использование губной помады — это прием, выработанный веками. Он имитирует прилив крови к органам сексуально возбужденной женщины.

ПОГЛАЖИВАНИЕ ПРЕДМЕТА ЦИЛИНДРИЧЕСКОЙ ФОРМЫ

Поглаживание сигареты, ножки бокала, пальца или любого другого длинного тонкого предмета подсознательно выдает намерение женщины.

ВЗГЛЯД ИСКОСА ИЗ-ЗА ПРИПОДНЯТОГО ПЛЕЧА

Это имитация округлой женской груди. На рисунке 119 мы видим также расширенные зрачки, откинутую голову, демонстрацию запястья и ладони, взгляд искоса, искусственно задерживаемый взгляд и поглаживание цилиндрического предмета. И все эти сигналы призваны возбудить в покупателе стремление приобрести именно этот сорт сигар!

СКРЕЩИВАНИЕ НОГ У ЖЕНЩИН

Мужчины часто сидят, широко расставив ноги. Тем самым они проявляют свою агрессивность и демонстрируют область половых органов. Женщины же, напротив, скрещивают ноги в попытке защитить половые органы. В процессе ухаживания женщины используют три основные позы со скрещенными ногами.

Первая — это согнутое колено (рисунок 121). В такой позе женщина сгибает одну ногу и садится на нее. Колено обычно направлено в сторону заинтересовавшего ее мужчины. Это очень свободная



Рис. 122. Следите за использованием туфли!



Рис. 123. Переплетение ног



Рис. 124. Безотносительно к тому, о чем вы только что прочитали, сколько сигналов ухаживания вы видите на этом рисунке?

поза, которая придает разговору неформальный оттенок и дает возможность женщине раскрыть бедра.

Поигрывание туфелькой (рисунок 122) также говорит о заинтересованности женщины. Движение ноги взад-вперед имеет фаллический оттенок, что безотказно действует на любого мужчину.

Большинство мужчин согласятся, что переплетение ног (рисунок 123) — это наиболее привлекательная манера сидеть. Этим жестом женщины пользуются совершенно сознательно для того, чтобы привлечь внимание мужчины. Доктор Шефлен утверждает, что, когда одна нога тесно прижата к другой, напряжение мускулов становится заметным,

а это, как мы уже говорили раньше, является одним из признаков готовности к сексуальному контакту.

Женщины используют множество других сигналов и жестов. Они могут медленно скрещивать и раздвигать ноги перед мужчиной, слегка поглаживать бедра, показывая, что им хочется, чтобы их приласкали. Как правило, при этом женщины говорят низким, грудным голосом.

Глава одиннадцатая

**СИГАРЫ, СИГАРЕТЫ,
ТРУБКИ И ОЧКИ**

ЖЕСТЫ, СВЯЗАННЫЕ С КУРЕНИЕМ



Рис. 125. Дым вытускается вверх: уверенность, превосходство, позитив

Курение — это внешнее проявление внутреннего беспокойства или конфликта. Оно практически не связано с никотиновой зависимостью. Это всего лишь одно из действий замещения, которое люди нашего сумасшедшего мира используют для того,



Рис. 126. Дым вытускается вниз: подозрительность, скрытность, негатив

чтобы снять напряжение, возникающее в результате деловых и неформальных контактов. Большинство людей испытывают внутреннее напряжение, ожидая приема у дантиста, особенно если им предстоит удаление зуба. Курильщик скрывает свою тревогу за сигаретой, те же, кто не курит, выполняют другие движения — причесываются, покусывают ногти, постукивают пальцами, притоптывают, расправляют манжеты, снимают и снова надевают кольца, играют концом галстука. По всем этим жестам нетрудно угадать их напряженность и страх.

Жесты, связанные с курением, играют важную роль в распознавании отношения человека, так как они обычно носят предсказуемый, ритуальный характер. По ним можно точно понять настроение собеседника.

КУРЕНИЕ ТРУБКИ

Курильщики трубок имеют собственные ритуалы. Они могут прочищать свою трубку, раскуривать ее, выколачивать, набивать, упаковывать и продувать. Все эти действия помогают снять напряжение, если они ощущают дискомфорт. Исследования показали, что курильщики трубок принимают решения довольно долго, дольше тех, кто курит сигареты или не курит вообще. Ритуалы, связанные с трубкой, обычно проделываются во время самых напряженных моментов продажи. Курильщики трубок не склонны принимать скоропалительные решения, они умеют принимать решения так, чтобы не обидеть собеседника и соблюсти правила приличия. Если вы хотите, чтобы человек, курящий трубку, принял решение быстро, постарайтесь спрятать его трубку до начала презентации.

КУРЕНИЕ СИГАРЕТ

Как и курение трубки, курение сигарет — это всего лишь вытеснение внутреннего напряжения. Этот процесс дает человеку время успокоиться. Но те, кто курит сигареты, обычно принимают решения быстрее, чем любители трубки. Курильщик трубки — это тот же курильщик сигарет, которому просто нужно больше времени на принятие решения, а сигарета этого не позволяет. Ритуал, связанный с сигаретой, включает в себя постукивание, разминание, прикуривание, покручивание, размахивание и несколько

других мини-жестов, которые выдают более сильное, чем обычно, внутреннее напряжение курильщика.

Одним из сигналов, говорящих о позитивном или негативном настроении собеседника, является направление выдыхаемого дыма. Человек, настроенный позитивно, уверенный в себе, чувствующий свое превосходство, большую часть времени выдыхает дым вверх. И, наоборот, человек в негативном расположении духа, скрытный и подозрительный, будет выдыхать дым по большей части вниз. Если к тому же он выдыхает дым из уголка рта, то такой человек настроен весьма негативно или очень скрытен от природы, если только он не делает этого, чтобы не обидеть окружающих, которым сигаретный дым может быть неприятен. Тогда человек просто вынужден выдыхать дым в определенном направлении.

В кинофильмах актеры, исполняющие роли предводителей банд рокеров или глав преступных синдикатов, обычно изображают отчаянных, агрессивных людей. Если уж они курят, то откидывают головы назад резким движением и с рассчитанной точностью выпускают дым прямо в потолок, чтобы продемонстрировать свое превосходство над другими членами банды. И, наоборот, Хэмфри Богарт, который часто играл гангстеров и преступников, всегда крутил сигарету в руке и выдыхал дым вниз из уголка рта, планируя побег из тюрьмы или другое преступление. Скорость, с какой курильщик выды-

хает дым, также напрямую связана с его настроением. Чем быстрее выдыхается дым, тем более уверенно чувствует себя человек, тем сильнее он ощущает свое превосходство, тем более негативно он настроен.

Если игрок в карты курит и в этот момент ему пришла хорошая карта, он начнет выдыхать дым вверх. Плохой же расклад приведет к тому, что он начнет выдыхать дым вниз. Некоторые картежники научились делать хорошую мину при плохой игре. Они умеют подавлять сигналы тела, которые могли бы их выдать. Другие же пытаются стать актерами. Они делают обманные движения и подают ложные сигналы, чтобы убедить других игроков в их бедственном положении. Если, к примеру, игроку в покер пришли четыре туза и он хочет обмануть других игроков, он может бросить карты на стол, а затем выругаться или скрестить руки и дать иные невербальные сигналы, которые будут показывать, что ему пришла плохая карта. Но после этого человек может откинуться на спинку стула, закурить и выпустить дым в потолок! Прочитав эту главу, вы сразу же поймете, что со стороны других игроков было бы неразумно в такой ситуации повышать ставки, так как они наверняка проиграют. Наблюдения за жестами, связанными с курением, показали, что, когда курильщику предлагают что-то купить, те, кто склонен принять позитивное решение, обычно выпускают дым вверх. Те же, кто решил не совершать покупки, будут выпускать дым вниз. Внимательный продавец,

заметив, что покупатель выпускает дым вниз, вовремя сможет подчеркнуть достоинства продаваемого товара, чтобы дать покупателю дополнительное время на принятие решения.

Выпускание дыма через ноздри — это знак превосходства и уверенности в себе. Дым, выпускаемый подобным образом, направлен вниз лишь в силу физического расположения носа. Такой человек обычно откидывает голову назад, «задирает нос». Если голова опущена, а дым выпускается через ноздри, значит, человек рассержен или пытается выглядеть таким, как разъяренный бык.

КУРЕНИЕ СИГАР

Сигары также часто используются для демонстрации превосходства, так как они довольно велики и дорого стоят. Крупные руководители, предводители бандитских шайк и люди, занимающие высокое положение, часто курят именно сигары. Сигары используют для того, чтобы отметить победу или какое-либо достижение — рождение ребенка, свадьбу, заключение крупной сделки или выигрыш в лотерею. Неудивительно, что дым, выдыхаемый курильщиками сигар, обычно направлен вверх. Я как-то раз присутствовал на торжественном обеде, где сигары предлагались гостям совершенно свободно, и заметил, что из четырехсот курильщиков триста двадцать выдыхали дым именно вверх.

ЖЕСТЫ, СВОЙСТВЕННЫЕ ВСЕМ КУРИЛЬЩИКАМ

Постоянное постукивание сигарой или сигаретой о край пепельницы показывает, что курильщик ощущает внутреннюю напряженность. Вы должны как-то его подбодрить или иным образом разрешить возникающий конфликт. Здесь налицо интересный феномен курения. Большинство курильщиков выкуривают сигарету до определенной длины, а затем гасят ее в пепельнице. Если курильщик закурил сигарету и внезапно погасил ее раньше, чем обычно, значит, он принял решение завершить беседу. Наблюдение за поведением курильщика позволит вам перехватить контроль или завершить беседу самому, сделав вид, что это была ваша идея.

ЖЕСТЫ, СВЯЗАННЫЕ С ОЧКАМИ

Почти любой предмет, используемый человеком, предоставляет своему хозяину возможность выработать определенные жесты, связанные с ним. Это хорошо знакомо тем, кто носит очки. Одним из наиболее распространенных жестов, связанных с ними, является прикусывание одной из дужек (рисунок 127).

Дэсмонд Моррис утверждает, что помещение предметов в рот или приближение их к губам — это мгновенная попытка человека обрести чувство безопасности и уверенности, которое он испытывал, будучи младенцем и прижимаясь к материнской груди. Следовательно, прикушенная дужка очков —



Рис. 127. *Ей требуется время*

это попытка получить поддержку. Курильщики для тех же целей используют сигареты, а ребенок начинает сосать палец.

СПОСОБЫ ЗАТЯНУТЬ ВРЕМЯ

Как и курение трубки, прикусывание дужки очков используется для того, чтобы затянуть время или отложить принятие решения. В процессе переговоров этот жест наиболее часто встречается ближе к концу обсуждения, когда человека просят принять решение. Постоянное снятие очков и протирание стекол — вот еще один способ выиграть время. Если вы попросили человека принять решение и за-

метили, что он начинает заниматься своими очками, лучше всего будет подождать в молчании.

Истинные намерения человека выдают жесты, которые следуют за жестом промедления. Внимательный собеседник, который способен их правильно интерпретировать, может вовремя выбрать соответствующую тактику. Например, если человек сразу же надевает очки снова, значит, он хочет разобраться в ситуации лучше. Если же он продолжает вертеть очки в руках, то скорее всего ему хочется побыстрее завершить разговор.

ВЗГЛЯД ПОВЕРХ ОЧКОВ

Актеры, снимавшиеся в фильмах 20—30-х годов, часто использовали этот прием, чтобы показать критическое отношение своих героев, например директоров школ. Иногда человек носит очки только для чтения, и ему удобнее смотреть поверх них, чем снимать, для того чтобы посмотреть на собеседника. Но тот, на кого направлен такой взгляд, обычно чувствует себя виноватым или подвергнутым критике. Взгляд поверх очков — это очень распространенная ошибка, но она дорого обходится, так как собеседник реагирует на нее однозначно: скрещивает руки на груди, кладет ногу на ногу и соответственно настраивается негативно. Те, кто носит очки для чтения, должны снимать их перед тем, как что-нибудь сказать, и надевать их, когда они слушают. Это действует на собеседника успокаивающе, а



Рис. 128. Агрессор

тому же позволяет человеку в очках контролировать ход беседы. Собеседник очень быстро привыкает к тому, что, когда очки сняты, лучше не прерывать их хозяина, а когда они водружены на место, можно говорить без опаски.

Глава двенадцатая

ЖЕСТЫ ТЕРРИТОРИАЛЬНОСТИ
И СОБСТВЕННОСТИ

Рис 129. Женщина явно заявляет свои права

ЖЕСТЫ ТЕРРИТОРИАЛЬНОСТИ

Люди прислоняются к предметам или к другим людям, чтобы показать свои территориальные притязания на предмет или на человека. Этот прием также является способом продемонстрировать доминирование или подчеркнуть свое превосходство,



Рис. 130. Жест гордого собственника

особенно если предмет или человек принадлежит кому-нибудь другому. Например, если вы собираетесь сфотографировать приятеля на фоне его новой машины, яхты, дома или другого личного имущества, вы наверняка заметите, что он прислонится к только что приобретенному предмету или положит на него руку (рисунок 130). Касаясь своей собственности, он тем самым увеличивает свои физические размеры, показывает окружающим, что этот предмет принадлежит именно ему. Юные влюбленные часто держатся за руки или обнимают друг друга на людях, чтобы показать окружающим, что они принадлежат друг другу. Бизнесмен может положить ноги на стол или на ящик стола или прислониться к



Рис. 131. Вторжение на чужую территорию

двери кабинета, чтобы показать, что этот офис и обстановка принадлежат ему.

Однако очень легко вызвать негативные чувства у человека, прикоснувшись или иным образом воспользовавшись его собственностью без разрешения. Помимо того, что можно оскорбить человека, явно вторгшись на его территорию или воспользовавшись его имуществом — сев за его стол или взяв без разрешения машину, — существуют более изощренные способы. Можно зайти в чужой кабинет и прислониться к дверному косяку или «нечаянно» сесть на стул хозяина.

Как я уже говорил, если коммивояжер приходит в дом потенциального покупателя, то было бы ра-

зумно поинтересоваться, где обычно сидит собеседник, чтобы не вызвать негативную реакцию, усевшись в первое попавшееся кресло. Если вы займете любимое кресло покупателя, то вам вряд ли удастся ему что-нибудь продать.

Некоторые люди, как, например, мужчина, изображенный на рисунке 131, имеют привычку прислоняться к дверному косяку. Тем самым они бессознательно настраивают людей против себя с первых минут знакомства. Таким людям следует научиться стоять прямо, держать руки на виду у собеседника, чтобы производить более благоприятное впечатление. Впечатление о вас на 90 процентов формируется в первые полторы минуты контакта, а второго шанса изменить первое впечатление у вас больше никогда не будет!

ЖЕСТЫ ЧУВСТВА СОБСТВЕННОСТИ

Все нижеописанные жесты и позы свойственны в основном руководителям и администраторам. Давно замечено, что даже те, кто только что назначен на руководящую должность, вдруг начинают пользоваться ими, несмотря на то что раньше за ними такого не замечалось.

В нормальной ситуации позу мужчины, изображенного на рисунке 132, можно было бы истолковать как открытую, расслабленную и беззаботную, тем более что так оно и есть. Нога, закинутая на подлокотник кресла, не только говорит о том, что это



Рис. 132. Отсутствие заинтересованности

кресло и пространство являются собственностью данного человека, но также сигнализирует о том, что человек не затрудняет себя соблюдением правил этикета.

Не редкость увидеть, как двое приятелей сидят подобным образом, смеясь и подшучивая друг над другом, но давайте представим себе другую ситуацию. Рассмотрим типичный пример: у подчиненного возникли личные проблемы, и он приходит в кабинет начальника, чтобы получить совет. По мере того как подчиненный рассказывает о своих обстоятельствах, он наклоняется вперед, руки его лежат на коленях, лицо опущено, тон голоса неуверенный. Начальник слушает спокойно, сохраняя полную неподвижность, а затем вдруг откидывается назад и

кладет ногу на подлокотник кресла. В таких обстоятельствах поведение начальника говорит об изменении отношения. Налицо равнодушие и безразличие, так как его поза совершенно расслаблена. Другими словами, проблемы подчиненного его совершенно не интересуют. Он чувствует, что даром тратит время, выслушивая все эти рассказы.

Следует ответить еще на один вопрос: к чему равнодушен начальник? Возможно, он уже понял проблему подчиненного и счел ее маловажной или его не интересует сам человек. Пока начальник сохраняет такую позу, вы можете быть уверены, что ваши проблемы его не интересуют, пусть даже выражение его лица говорит об обратном. Он может прервать разговор, сказав подчиненному, что беспокоиться не следует и проблема скоро разрешится. Но когда подчиненный выйдет из кабинета, босс вздохнет с облегчением, скажет себе: «Слава богу, этот зануда наконец-то ушел!» — и снимет ногу с подлокотника.

Если кресло начальника окажется без подлокотников (что маловероятно, таким обычно бывает только стул для посетителей), он может положить одну ногу или сразу обе на стол (рисунки 133). Если в комнату войдет человек, занимающий более высокое положение, маловероятно, что хозяин кабинета сохранит эту позу превосходства и собственности. Скорее всего он выберет более тонкий вариант той же позы: положит ноги на нижний ящик стола или, если его стол не имеет ящиков, прижмет ногу к нож-

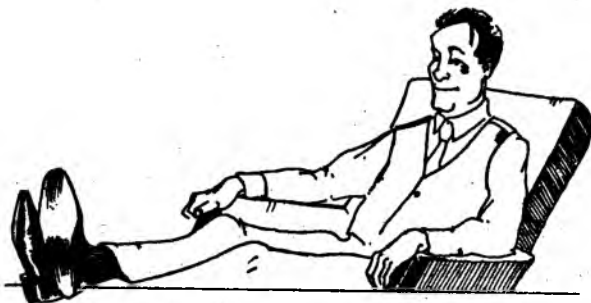


Рис. 133. Утверждение права собственности на стол

ке стола, чтобы сохранить ощущение собственности.

Эти жесты могут раздражать, если человек демонстрирует их во время переговоров. Человек просто обязан изменить позу, потому что чем дольше он держит ноги на подлокотнике кресла или на столе, тем дольше он сохраняет безразличное, враждебное отношение. Самый легкий способ заставить собеседника изменить позу — это предложить ему что-то, до чего он не может дотянуться, или попросить его обернуться и взглянуть на что-то интересное. А если вы и он обладаете одинаковым чувством юмора, можете сказать, что у него разошлась «молния» на брюках.

Глава тридцатая

КОПИРОВАНИЕ И ЗЕРКАЛЬНОЕ ОТРАЖЕНИЕ

В следующий раз, когда вы отправитесь на вечеринку или попадете в место, где встречаются и взаимодействуют разные люди, понаблюдайте за теми, кто совершает те же жесты и принимает те же позы, что и их собеседники. Это копирование показывает, что человек согласен с точкой зрения собеседника. Используя этот метод, человек невербально говорит другому: «Ты же видишь, что я думаю так же, как и ты. Я даже копирую твои жесты и твою позу!»

Это бессознательное приспособление очень интересно наблюдать. Посмотрите на двух мужчин, изображенных на рисунке 134. Они стоят у стойки гостиничного бара. Их жесты являются зеркальным отражением жестов друг друга. Логично было бы предположить, что они обсуждают тему, которая одинаково интересна обоим и точка зрения на которую у них совпадает. Если один из них распрямит руки или ноги или перенесет вес на другую ногу, второй тут же поступит точно так же. Если один положит руку в карман, то второй сразу же скопирует этот жест. Подобное копирование будет продолжаться до тех пор, пока мужчины будут согласны

друг с другом. Такое можно наблюдать в отношениях друзей или людей, занимающих одинаковое социальное положение. Люди, которые давно находятся в браке, очень часто ходят, говорят, сидят и двигаются одинаково. Шефлен заметил, что посторонние стараются избегать одинаковых поз. Копирование — это наиболее важный невербальный сигнал, который следует научиться замечать. Ведь именно так окружающие дают нам понять, что разделяют нашу точку зрения и что мы им симпатичны. И мы, в свою очередь, можем дать им понять, что они нам нравятся, просто копируя их жесты и движения.

Если начальник хочет добиться полного взаимопонимания с подчиненными и создать спокойную



Рис. 134. Эти люди думают одинаково



Рис. 135. Копирование жестов собеседника, чтобы вызвать доверие

благожелательную атмосферу, он должен просто принять позу подчиненного. Точно так же и подчиненный, стремясь добиться расположения начальника, бессознательно начинает копировать его жесты. Используя эти сведения, вы можете придать личной беседе более позитивный характер, копируя позитивные жесты и движения собеседника. Таким образом вы сможете перевести собеседника в более спокойное и расслабленное состояние, поскольку он поймет, что вы понимаете и разделяете его точку зрения (рисунок 135).

Когда я работал страховым агентом, я придумал очень эффективный способ растопить лед между собой и потенциальным покупателем. Я намеренно копировал его движения, до тех пор пока между нами не устанавливался мощный эмоциональный контакт, достаточный для успешного завершения сделки. Практически всегда, если покупатель начинал повторять мои движения, он заключал договор.

Однако, прежде чем копировать жесты собеседника, вы должны принять во внимание характер своих взаимоотношений. Давайте представим себе, что молодой клерк, работающий в крупной компании, придет в кабинет своего начальника просить о повышении. Когда он войдет, начальник предложит ему сесть, а затем займет позу превосходства (рисунок 96), сложит ноги в замок (рисунок 81) и откинется в кресле, чтобы показать подчиненному свое предвосходство, доминирование и соревновательность. Что произойдет, если клерк скопирует движения начальника и при этом заговорит о прибавке к зарплате (рисунок 136)?

Даже если при этом он вербально будет демонстрировать свое подчиненное положение, начальник почувствует себя униженным и даже оскорбленным невербальным поведением подчиненного, и тому придется мечтать уже не о прибавке, а просто о том, чтобы удержаться на прежнем месте. Такая техника применима лишь для того, чтобы осадить зарвавшегося человека, стремящегося получить контроль над ситуацией. Бухгалтеры, адвокаты и руководители часто занимают такую позу в присутствии тех, кого они считают в социальном плане ниже себя. Заняв ту же позу, вы можете смутить их, заставить изменить позу и перехватить контроль.

Исследования показывают, что когда лидеры группы совершают определенные жесты и принимают какие-то позы, то остальные члены бессознательно копируют их. Лидеры, как правило, проходят



Рис. 136. Невербальный вызов

в дверь первыми и садятся на край дивана или скамьи, а не в центре. Когда группа руководителей входит в кабинет, старший начальник обычно идет первым. Когда они рассаживаются за столом переговоров, он обычно садится во главе стола, как правило, дальше всех от входа. Если начальник сидит, заложив руки за голову (рисунок 96), то подчиненные тоже копируют его позу.

Тот, кто отправляется в дом супружеской пары в надежде продать им что-нибудь, должен внимательно следить за их жестами, чтобы понять, кто совершает жест, а кто его лишь копирует.

Представьте, что муж ведет все переговоры, а жена сидит и ничего не говорит. Но вот вы замечаете, что муж постоянно копирует движения жены. Можете быть уверены, что в этой семье решения принимает она и она же подпишет ваш чек, поэтому вам следует обратить свое внимание именно на нее.

Глава четырнадцатая

НАКЛОН ТЕЛА
И СОЦИАЛЬНЫЙ СТАТУС

Исторически сложилось так, что рост человека относительно другого являлся средством установления отношений превосходства или подчиненности. Мы называем членов королевской семьи «ваше величество», тех же, кто совершает неприглядные поступки, называем «низкими людьми». Оратор на митинге протеста встает на коробку, чтобы казаться выше, чем все остальные, судья сидит на возвышении, те, кто живет в пентхаузе, обладают социальным статусом гораздо большим, чем жильцы первого этажа. В некоторых странах социальные классы называют «высшими» и «низшими».

Хотим мы этого или нет, но высокие люди обладают большим авторитетом, чем коротышки, но в личных отношениях рост может сыграть и отрицательную роль. Ведь часто вам нужно вести разговор на том же уровне, смотреть глаза в глаза, иначе атмосфера разговора может оказаться абсолютно не той, которую вам хотелось бы установить.

Большинство женщин приседают, знакомясь с членами королевской семьи, а мужчины склоняют головы, снимают шляпы, стараясь казаться меньше в

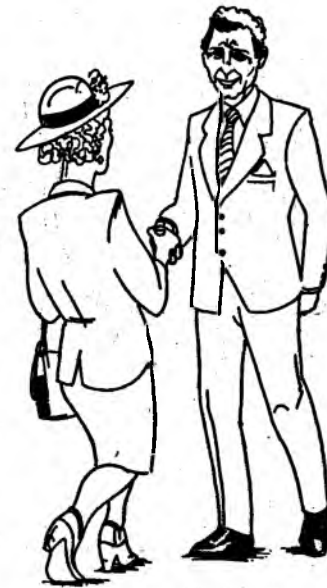


Рис. 137. «Ваше величество!»

присутствии королевских особ. Современный ритуал приветствия сохранил черты древности. Чем ниже по социальному статусу человек, тем ниже он склоняет голову. В деловых отношениях, если человек постоянно склоняется перед руководством, он может заслужить репутацию подхалима.

К сожалению, помочь людям стать выше или ниже ростом не в наших силах, поэтому давайте просто рассмотрим возможности использовать рост в своих интересах.

Вы можете стараться не подчеркивать свой высокий рост, сознательно уменьшая его в процессе общения с окружающими. Давайте рассмотрим невербальные аспекты следующей ситуации. Вы едете в

своей машине, и вас останавливает полисмен за превышение скорости. В этих обстоятельствах полицейский рассматривает вас как противника. Он подходит к вашей машине. Нормальная реакция водителя — остаться на месте и не выходить из машины, а просто опустить боковое стекло и извиниться за превышение скорости. Негативные невербальные сигналы такого поведения следующие: 1) полисмен вынужден покинуть свою территорию (патрульную машину) и перейти на вашу (ваша машина); 2) признавая превышение скорости, вы тем самым нападаете на полисмена; 3) оставаясь в своей машине, вы создаете барьер между собой и полицейским.

Принимая во внимание все вышеизложенное, а также то, что полисмен, несомненно, занимает в отношении вас более высокое положение, ваше поведение только усугубит ситуацию, а ваши шансы остаться неоштрафованным ничтожно малы. Попробуйте в следующий раз поступить иначе. Немедленно выйдите из своей машины, то есть покиньте свою территорию, и подойдите к патрульной машине — территории полисмена. В этом случае ему не придется покидать свою территорию, и он будет настроен спокойнее. Наклонитесь, чтобы показать, что вы меньше полисмена. Постарайтесь убедить полисмена, что вы поступили непростительно глупо и безответственно, поблагодарите его за то, что он указал вам на ошибку, — словом, всячески принизьте свой социальный статус. Скажите, что вы понимаете, насколько трудна и ответственна его работа,



Рис. 138. «Пожалуйста, не штрафуйте меня!»

когда вокруг носятся такие идиоты, как вы. Держите ладони на виду и дрожащим голосом попросите полисмена не выписывать штраф. Такой тип поведения убедит офицера, что вы не представляете для него угрозы. Он может выбрать роль сурового отца — тогда вы отделаетесь выговором и предупреждением. Полисмен может отпустить вас и не выписывать штраф. Если вы проделаете все правильно, то сумеете избежать половины штрафов, которые сыплются на вас в настоящее время.

Тот же самый прием можно применить в отношении разгневанного покупателя, пришедшего вернуть сломавшуюся покупку. В таком случае прилавок формирует барьер между покупателем и вами. Если продавец останется на своем месте, то у него мало

надежд утихомирить покупателя, который из-за того, что он не может вторгнуться на вашу территорию, разозлится еще сильнее. Лучше всего для продавца будет выйти из-за прилавка, держать ладони на виду, слегка наклониться вперед и поступить точно так же, как я только что советовал в отношении полисмена.

Интересно, что в некоторых ситуациях наклон тела может служить сигналом доминирования. Представьте, что вы пришли в чужой дом и удобно расположились в уютном кресле, в то время как хозяин дома стоит. Такая неформальность на территории другого человека говорит о доминировании или об агрессивном отношении.

Очень важно также помнить, что человек всегда ощущает превосходство, находясь на собственной территории, особенно у себя дома, поэтому жесты и поведение подчиненности — это наиболее эффективный метод расположить человека к себе.

Глава пятнадцатая

УКАЗАТЕЛИ

Вас никогда не посещало чувство, что человек, с которым вы разговариваете, на самом деле уже давно где-то в другом месте, хотя по его словам можно было бы сделать заключение о том, что он просто наслаждается вашим обществом? На мгновенном снимке подобной сцены можно будет заметить следующее: 1) голова собеседника повернута к вам, позитивные сигналы — улыбки и кивки — очевидны; 2) тело и ноги собеседника развернуты от вас, либо в направлении другого человека, либо к выходу. Направление, в котором развернуто туловище или ноги собеседника, указывает, куда бы ему на самом деле хотелось идти.

На рисунке 139 мы видим двоих мужчин, разговаривающих в проеме двери. Мужчина слева старается завладеть вниманием собеседника, но слушатель хочет продолжать движение в том направлении, куда указывает его тело, хотя он любезно повернул голову к собеседнику, делая вид, что рад встрече. Только когда мужчина, стоящий справа, полностью развернется к своему собеседнику, можно будет сказать, что разговор его по-настоящему заинтересовал.



Рис. 139. Поворот тела указывает, куда человек собирается идти

Было замечено, что во время переговоров, когда один из участников решает завершить обсуждение или просто покинуть заседание, он непроизвольно поворачивается всем телом или направляет ноги в сторону ближайшего выхода. Если вы заметили подобные сигналы во время личного общения, то вам нужно срочно предпринять какие-нибудь действия, чтобы вовлечь собеседника в разговор и заинтересовать его. В противном случае вам остается только завершить беседу самому, что позволит вам сохранить контроль над ситуацией.

УГЛЫ И ТРЕУГОЛЬНИКИ. ОТКРЫТАЯ ПОЗИЦИЯ

В предыдущей главе мы говорили, что физическое расстояние между людьми связано со степенью интимности их взаимоотношений. Угол, под которым люди располагают тело, также дает очень ценную невербальную информацию, связанную с их отношениями и настроением. Например, жители большинства англоговорящих стран во время неформального общения стоят так, что их тела образуют прямой угол друг к другу. На рисунке 140 изображены двое мужчин, стоящих так, что их тела повернуты к воображаемой вершине треугольника.

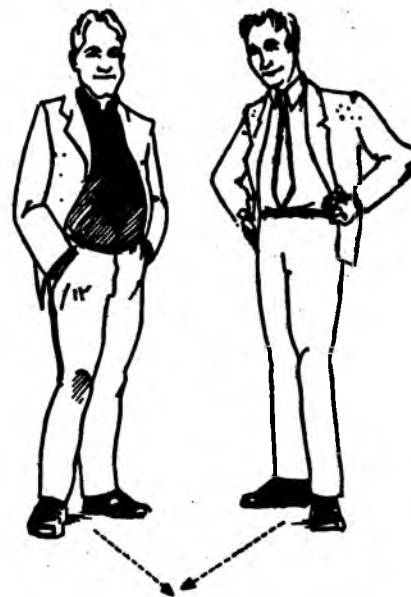


Рис. 140. Открытый треугольник

Это своеобразное невербальное приглашение третьему человеку присоединиться к их беседе, встав в этой точке. Мужчины, изображенные на рисунке 140, равны по социальному статусу, так как они стоят практически в одинаковых позах, а угол, образуемый их телами, говорит о том, что беседа между ними носит неформальный характер. Образованный треугольник позволяет третьему человеку, имеющему тот же социальный статус, присоединиться к разговору. Если желательно присутствие четвертого участника, тела собеседников развернутся так, чтобы образовывать прямоугольник или квадрат. Пятый собеседник превратит эту позицию в круг или в два треугольника.

ЗАКРЫТАЯ ПОЗИЦИЯ

Когда два человека ведут интимную, частную беседу, то угол, образуемый их телами, изменяется с 90 градусов до нуля. Мужчина, желающий привлечь внимание женщины, использует этот прием в сочетании с другими жестами ухаживания в самом начале своей игры. Он не только развернут лицом к ней, но и стремится уменьшить расстояние между ними, постепенно проникая в ее интимную зону. Если женщина принимает ухаживание, то ей достаточно повернуться к мужчине лицом и позволить ему проникнуть на свою территорию. Расстояние между людьми, стоящими в закрытой позиции, обычно

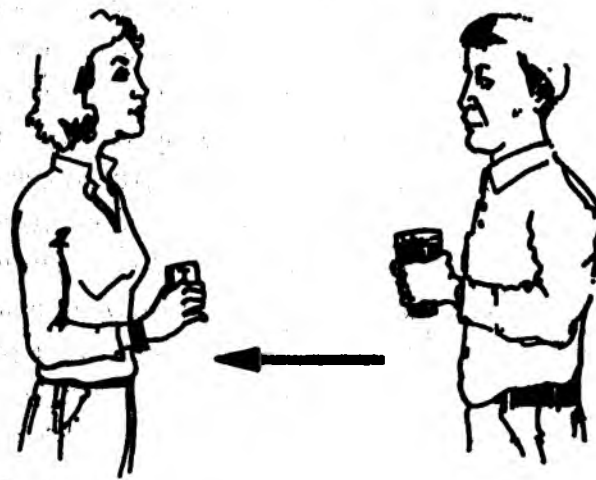


Рис. 141. Тело развернуто непосредственно к собеседнику.
Закрытая позиция

меньше, чем между теми, кто стоит в позиции открытой.

Помимо обычных приемов ухаживания, женщина и мужчина могут повторять жесты друг друга, если они действительно заинтересованы в этой игре. Как и большинство других жестов ухаживания, закрытая позиция может быть использована в качестве невербального вызова, если отношения между людьми враждебны (см. рисунок 106).

СПОСОБЫ ПРИЯТИЯ И НЕПРИЯТИЯ

Открытая и закрытая позиции используются для включения или исключения третьей стороны из разговора. На рисунке 142 показана открытая тре-



Рис. 142. Открытая треугольная позиция говорит о приятии

угольная позиция — двое собеседников принимают девушку в разговор.

Если третий человек хочет присоединиться к двум собеседникам, стоящим в закрытой позиции, он может считать себя принятым, только если они развернутся в его сторону всем телом, формируя треугольник. Если же участие третьего собеседника для них нежелательно, то они останутся в закрытой позиции и повернут в его сторону лишь головы. Такой жест будет сигналом того, что они знают о присутствии третьего, но разворот их тел скажет о том, что его присутствие нежелательно (рисунок 143).

Часто разговор между тремя собеседниками на-

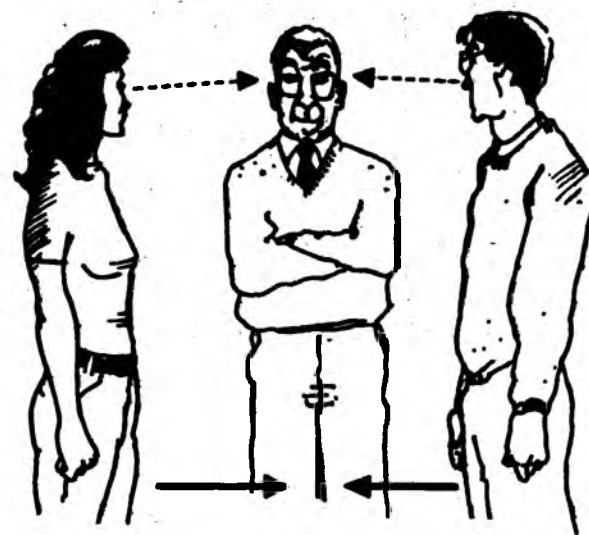


Рис. 143. Два собеседника не принимают третьего

чинается в открытой треугольной позиции, но постепенно двое из них могут перейти в закрытую позицию, исключая третьего человека из беседы (рисунок 143). Такое изменение ориентации должно послужить третьему участнику сигналом, что ему следует покинуть группу, чтобы избежать неловкости.

ПОВОРОТ ТЕЛА В ПОЛОЖЕНИИ СИДЯ

Скрещенные ноги, направленные в сторону собеседника, являются сигналом приятия и заинтересованности в этом человеке. Если он также заинтересован в вас, то он или она сядут так же — то есть направят скрещенные колени в сторону заинтере-



Рис. 144. Поворот тела используется для исключения мужчины, сидящего справа, из разговора

совавшего их собеседника (рисунок 144). По мере того как заинтересованность двух людей друг в друге будет нарастать, они непроизвольно начнут копировать жесты и движения друг друга, как показано на рисунке 144, затем перейдут в закрытую позицию, тем самым исключая из разговора остальных присутствующих (мужчину справа на рисунке 144). У мужчины, сидящего справа, есть только один способ присоединиться к разговору. Он должен взять стул и поставить его перед разговаривающими в попытке сформировать треугольник или предпринять другие меры, чтобы нарушить закрытую позицию.

РАЗГОВОР С ДВУМЯ СОБЕСЕДНИКАМИ

Давайте предположим, что вы (С) разговариваете сразу с двумя собеседниками (А и В). По воле случая вы собрались за круглым столом и сидите в позиции

треугольника. Предположим также, что человек А очень разговорчив и задаст множество вопросов, а человек В хранит гробовое молчание. Когда А задает вам вопрос, как вам поступить? Как ответить ему и в то же время не создать у собеседника В впечатления, что его игнорируют и исключают из разговора? Советую вам применить простой, но очень эффективный прием: когда А задает вопрос, то, начиная отвечать, смотрите на него, затем постепенно поворачивайте голову в сторону собеседника В, затем снова к человеку А, а затем снова к В. Завершить свой ответ вы должны, глядя на собеседника А — ведь вопрос задал именно он. Этот прием позволит участнику разговора В почувствовать себя вовлеченным в беседу. Это очень полезно, особенно если вы хотите привлечь В на свою сторону.

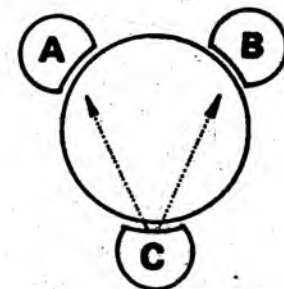


Рис. 145. Разговор с двумя собеседниками

НАПРАВЛЕНИЕ НОГ

Ноги могут служить не только указателем направления, куда бы хотел пойти их хозяин. Они часто указывают на интересного или привлекательного собеседника. Представьте, что вы пришли на вечеринку и заметили группу, состоящую из трех муж-

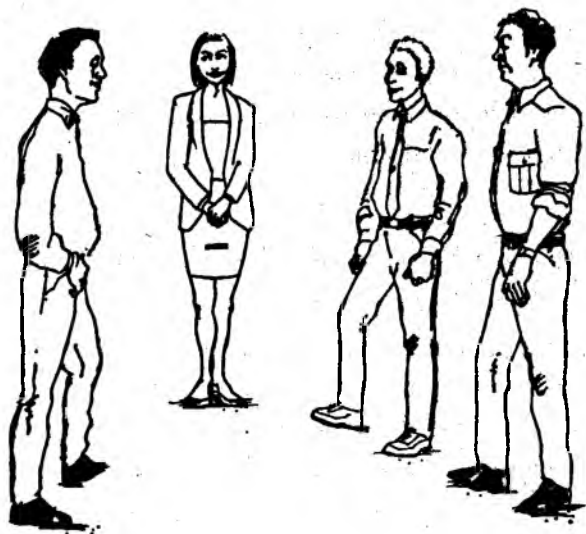


Рис. 146. Направление ног выдает скрытые мысли их хозяев

чин и одной очень привлекательной женщины (рисунок 146). Беседу ведут в основном мужчины, женщина остается пассивной слушательницей. Постепенно вы начнете замечать нечто интересное — все мужчины направят одну ногу в сторону женщины. Этим незамысловатым невербальным способом мужчины дают понять женщине свою заинтересованность. Женщина подсознательно замечает эти сигналы и остается в группе до тех пор, пока это внимание ей приятно. На рисунке 146 мы видим, что она стоит, поставив ноги близко друг к другу, то есть занимает нейтральную позицию. Если же она выставит одну ногу в сторону кого-либо из мужчин, это

значит, тому удалось заинтересовать ее. По-видимому, женщина сочла именно его наиболее привлекательным. Вы сможете заметить, что она будет искоса поглядывать на мужчину, заложившего большие пальцы за ремень брюк.

ОТКРЫТЫЕ И ЗАКРЫТЫЕ ПОЗИЦИИ В ПОЛОЖЕНИИ СИДЯ

Рассмотрим следующую ситуацию: вы выполняете роль наблюдателя и должны поговорить с подчиненным, чья работа вас не удовлетворяет. Чтобы все точно выяснить, вы чувствуете, что должны задавать прямые вопросы, которые требуют прямых ответов. Подчиненный почувствует, что на него давят. В то же время вы должны показать подчиненному, что вы понимаете его чувства, и время от времени соглашаться с его мыслями и действиями. Как же невербально передать такое отношение, используя повороты тела? Проведите беседу так, как показано на наших рисунках, принимая во внимание следующее: 1) поскольку разговор проходит в вашем кабинете и вы являетесь начальником, вы можете выйти из-за стола и сесть рядом с подчиненным (позиция сотрудничества), но при этом вы будете сохранять контроль над ситуацией; 2) подчиненный должен сидеть на стуле с фиксированными ножками, без подлокотников, что заставит его совершать жесты и движения, по которым вы сможете лучше понять его настроение; 3) вы сами должны сесть на вращающееся кресло с подлокотниками, что даст вам воз-



Рис. 147. Открытая треугольная позиция

можность сохранять контроль над разговором и позволит совершать определенные жесты, а также менять угол разворота к собеседнику.

Вы можете использовать три основные позиции.

Как и в положении стоя, открытая треугольная позиция создает неформальную спокойную атмосферу и вполне подходит для начала разговора (рисунок 147). Вы демонстрируете невербальное согласие с подчиненным, копируя его движения и жесты. Когда это происходит стоя, то тела обоих собеседников развернуты в сторону одной и той же точки, формирующей вершину треугольника, что показывает взаимное согласие.

Развернув свое кресло так, чтобы ваше тело было развернуто прямо к подчиненному (рисунок 148),



Рис. 148. Прямой разворот тела

вы невербально показываете ему, что хотите получить прямые ответы на прямо поставленные вопросы. Эту позицию следует сочетать с деловым взглядом (рисунок 109) и скупой жестикуляцией, чтобы ваш собеседник ощутил мощное невербальное давление. Если, к примеру, после того, как вы задали ему вопрос, он начинает потирать глаз или ухо, при ответе смотрит в сторону, вы можете подвинуть свое кресло ближе и спросить: «Вы уверены, что это именно так?» Это простое движение создает мощное невербальное давление и вынудит подчиненного сказать правду.

Если вы развернулись направо от подчиненного, вы тем самым ослабили давление (рисунок 149). В таком положении лучше всего задавать деликат-



Рис. 149. Прямоугольная позиция

ные вопросы или вопросы, которые могут смутить собеседника, так как тогда он почувствует себя свободнее, перестанет ощущать ваше давление. Если орешек, который вам предстоит разгрызть, окажется слишком твердым, можете снова развернуться лицом к подчиненному, чтобы полностью прояснить ситуацию.

РЕЗЮМЕ

Если вы хотите найти общий язык с собеседником, используйте треугольную позицию, а если вы хотите оказать на него невербальное давление, развернитесь к нему лицом. Прямоугольная позиция позволяет собеседнику думать и действовать не-

зависимо, не ощущая невербального давления с вашей стороны. Люди редко обращают внимание на то, какой эффект оказывает на них разворот тела собеседника.

Эти приемы потребуют от вас определенного навыка, но очень скоро они станут вашей второй натурой. Если по роду своих занятий вам приходится общаться с людьми, то искусство разворота тела и вращающийся стул будут вам очень полезны. В повседневном общении с окружающими вы можете пользоваться направлением ступней, поворотом тела и совокупностями позитивных жестов — раскрытыми ладонями, наклоном вперед, наклоном головы и улыбками. Тогда окружающие будут не только рады вашему обществу, но и гораздо легче примут вашу точку зрения.

Глава шестидцатая

СТОЛЫ И СПОСОБЫ РАЗМЕЩЕНИЯ ЗА НИМИ. РАСПОЛОЖЕНИЕ ЗА СТОЛОМ

Эффективное расположение собеседников за столом — это прекрасный способ добиться сотрудничества. Отношение людей к вам может бессознательно проявиться через то, какое место относительно вас они выберут за столом.

Марк Кнапп в книге «Невербальное общение между людьми» отмечает, что, хотя существует общая формула толкования расположения людей за столом, все же конкретная ситуация может существенно повлиять на выбор места. Исследования, проведенные над представителями среднего класса в США, показали, что места, выбираемые в гостиничном баре, существенно отличаются от выбора места в дорогом ресторане. То, как расположены кресла, а также расстояние между столами серьезно влияют на выбор человека. Влюбленные парочки предпочитают сидеть поближе друг к другу, если это возможно. Но в переполненном ресторане, где столы стоят очень близко, это не слишком удобно, поэтому они вынуждены садиться напротив друг друга, что в нор-

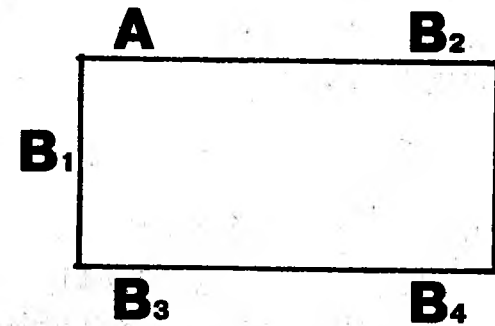


Рис. 150. Основные виды расположения собеседников за столом

мальной ситуации расценивается как оборонительная позиция.

Так как на расположение собеседников за столом влияет множество факторов, мы рассмотрим несколько примеров рассадки участников в кабинете за стандартным прямоугольным столом.

Собеседник В может занимать относительно собеседника А четыре основных положения:

- В₁: угловое положение;
- В₂: положение сотрудничества;
- В₃: оборонительно-соревновательное положение;
- В₄: независимое положение.

УГЛОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ (В₁)

Такую позицию обычно выбирают люди, находящиеся в дружеских отношениях, ведущие задушевную, неформальную беседу. Угловое расположение не мешает визуальному контакту, а также предостав-

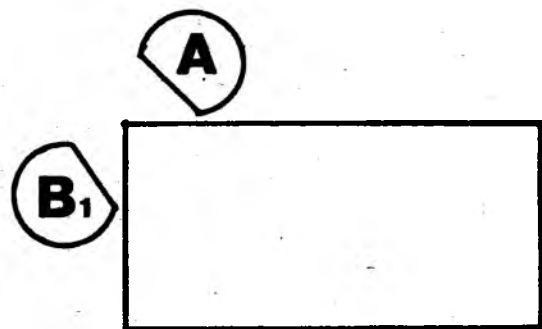


Рис. 151. Угловое положение

ляет возможность совершать множество жестов и замечать жесты собеседника. Угол стола формирует частичный барьер на случай возникновения угрозы. Любой из собеседников может за ним укрыться. Кроме того, при таком расположении исчезает проблема территориального деления поверхности стола. Наиболее удачная в стратегическом плане позиция для привлечения нового покупателя — это B_1 (B_1 — продавец, A — потенциальный покупатель). Просто передвинув свой стул в положение B_1 , вы сможете ослабить возникшую было напряженность и повысить свои шансы на успешное завершение сделки.

ПОЛОЖЕНИЕ СОТРУДНИЧЕСТВА (B_2)

Если собеседники настроены одинаково, разделяют одну точку зрения или работают над одной и той же проблемой вместе, то они могут располо-

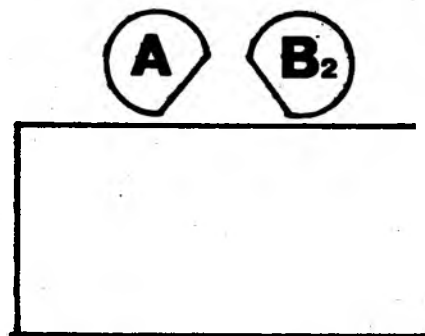


Рис. 152. Положение сотрудничества

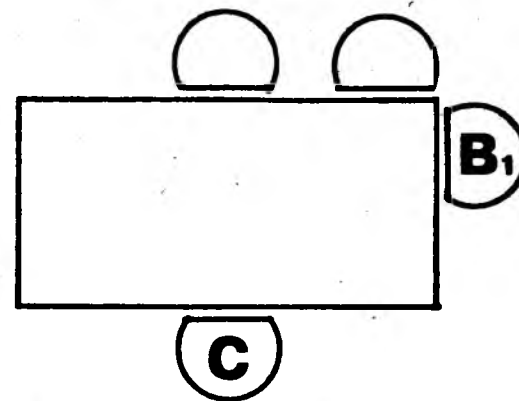


Рис. 153. Приглашаем третью сторону

житься за столом рядом. Это наиболее удачная позиция для выработки совместных решений и удачной продажи. Вся хитрость заключается в том, чтобы собеседник B сумел занять это положение так, чтобы собеседник A не почувствовал вторжения на свою территорию. Эта позиция чрезвычайно полезна и в тех случаях, когда необходимо участие в перегово-

рах третьей стороны, приглашенной собеседником В, то есть продавцом. Предположим, что продавец встречается с покупателем уже во второй раз и пригласил с собой технического эксперта. Наиболее приемлемой будет следующая стратегия.

Технический эксперт садится на место С напротив покупателя А. Продавец может занять положение В₂ (сотрудничество) или В₁ (угловое). Это позволит продавцу находиться «на стороне покупателя» и задавать вопросы эксперту по поручению клиента. Такой способ рассадки за столом обычно называют «заодно с оппонентом».

ОБОРОНИТЕЛЬНО-СОРЕВНОВАТЕЛЬНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ (В₃)

Садясь за стол напротив собеседника, вы создаете оборонительную атмосферу конкуренции. В результате обе стороны могут настаивать на своей точке зрения, так как стол является надежным барьером, разделяющим их. Такое положение выбирают люди, которые либо конкурируют друг с другом, либо один из них выговаривает другому. Это положение также обычно для отношений «начальник/подчиненный», если беседа проходит в кабинете участника А.

Аргайл отмечал, что эксперименты, проведенные в кабинете врача, показали, что наличие или отсутствие стола существенно влияет на настроение пациента. Лишь десять процентов пациентов чувствовали себя спокойно, когда их отделял от врача

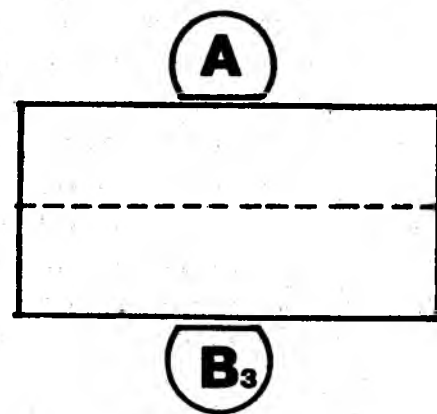


Рис. 154. Оборонительно-соревновательное положение

стол. Если же стол отсутствовал, то свободно себя ощущали уже 55 процентов пациентов.

Если собеседник В хочет в чем-то убедить собеседника А, то оборонительно-соревновательное положение существенно снижает шансы на успешное проведение переговоров, если только В специально не сел подобным образом по собственному стратегическому плану. Например, А — это менеджер, который должен отчитать В за какой-либо промах. В этом случае оборонительно-соревновательное положение усилит эффект разговора. С другой стороны, собеседнику В необходимо дать А почувствовать свое превосходство. Тогда В может намеренно сесть напротив А.

Какой бы род деятельности вы ни избрали, если вы должны взаимодействовать с другими людьми, вы должны уметь влиять на людей. Вам нужно научиться понимать их точку зрения; создавать спокой-

ную, непринужденную атмосферу. Соревновательное положение вряд ли поможет вам в этих целях. Гораздо более полезно будет угловое положение и положение сотрудничества. В оборонительно-соревновательном положении беседы обычно бывают гораздо короче, чем в любом другом.

Когда люди сидят непосредственно друг против друга, они бессознательно делят стол на две равные территории. Каждый считает собственную половину своей и отвергает попытки другого вторгнуться на нее. Люди, сидящие в соревновательном положении за столиком ресторана, бессознательно делят территорию солонкой, перечницей, сахарницей или салфетками.

Существует очень простой тест, который вы можете провести в ресторане. Он покажет вам, как люди реагируют на вторжение на их территорию. Как-то раз я пригласил одного агента по продажам пообедать, чтобы обсудить с ним контракт с его компанией. Мы уселись за маленький прямоугольный ресторанный столик, который оказался слишком мал, чтобы я мог занять угловое положение. Поэтому я был вынужден сесть напротив, то есть расположиться в соревновательно-оборонительной позиции.

На столе стоял обычный ресторанный набор: пепельница, солонка и перечница, салфетки. Рядом лежало меню. Я взял меню, прочел его, а затем передвинул на территорию моего спутника. Он взял его, прочел и вернул на середину стола справа от себя.

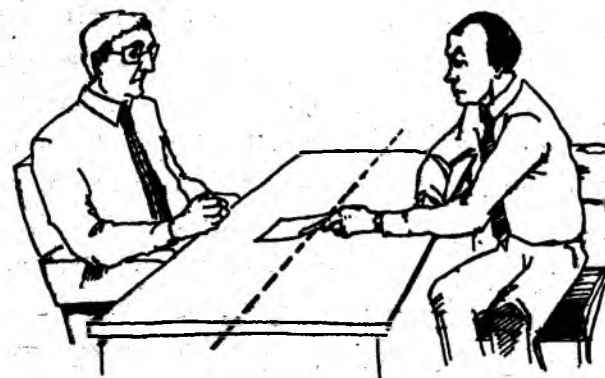


Рис. 155. Бумага располагается на границе территорий

Тогда я взял его снова, прочел и снова вернул на его территорию. Мой спутник наклонился вперед, но мое внезапное вторжение на его территорию заставило его снова откинуться на спинку стула. Пепельница стояла в центре стола, но, гася свою сигарету, я передвинул ее ближе к своему спутнику. Тогда он тоже погасил свою сигарету и вернул пепельницу в центр. И снова, будто случайно, я погасил вторую сигарету и сдвинул пепельницу в его сторону. А потом я еще подвинул к нему сахарницу. Мой спутник явно начал испытывать дискомфорт. А когда я сдвинул перечницу и солонку из центра стола, он уже начал елозить на стуле так, словно усеялся на муравейник. Я явно заметил испарину на его лбу. Когда я подвинул к нему еще и салфетки, это оказалось выше его сил. Он извинился и вышел в туалет. Когда он вернулся, я тоже извинился и вышел. Вернувшись, я обнаружил, что все предметы находятся в центре стола, как было, когда мы только пришли!



Рис. 156. Собеседник принимает бумагу на своей территории, что невербально говорит о его расположении

Этот простой, но очень эффективный тест показывает нам, с каким сопротивлением мы можем столкнуться, если человек почувствует, что вы вторгаетесь на его территорию. Теперь вам становится понятным, почему при серьезных переговорах вам следует как огня избегать оборонительно-соревновательного положения за столом.

Однако существуют ситуации, в которых занять угловое положение бывает очень трудно или просто неудобно. Давайте предположим, что вы проводите визуальную презентацию. Вы должны показывать человеку, сидящему за прямоугольным столом, книги, бумаги или образцы. Сначала поместите предмет на стол (рисунки 155). Ваш собеседник наклонится вперед, посмотрит на него и либо примет этот предмет на своей территории, либо вернет его вам.

Если он наклонится, чтобы посмотреть на то, что вы ему предложили, вы должны продолжать разговор со своего места, так как ваш собеседник невер-



Рис. 157. Невербальное разрешение вторгнуться на территорию покупателя

бально дает вам понять, что он не хочет, чтобы вы переходили на его сторону стола. Если он берет предложенный вами предмет, то вы можете спросить разрешения перейти на его территорию и занять либо угловое положение, либо положение сотрудничества (рисунки 157). Если же собеседник возвращает предмет вам, то у вас серьезные проблемы. Золотое правило — никогда не вторгаться на чужую территорию, если не получено вербальное или невербальное разрешение на подобное действие. Иначе вы можете оттолкнуть от себя клиента.

НЕЗАВИСИМОЕ ПОЛОЖЕНИЕ (В₄)

Это положение занимают люди, которые не хотят взаимодействовать друг с другом. Обычно так садятся в библиотеках, парках или в ресторанах. Такое расположение говорит об отсутствии интереса и может быть истолковано как враждебное, если при

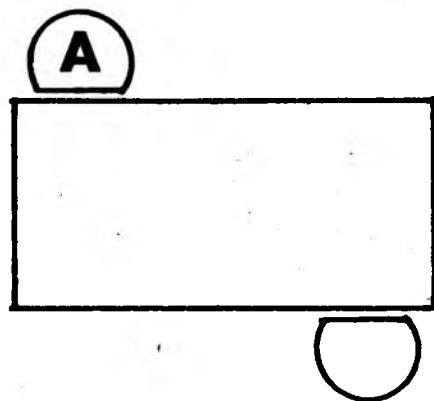


Рис. 158. Независимое положение

этом нарушены территориальные границы. Если вам нужно открыто поговорить друг с другом, такого положения следует избегать.

КВАДРАТНЫЕ, КРУГЛЫЕ, ПРЯМОУГОЛЬНЫЕ СТОЛЫ. КВАДРАТНЫЙ СТОЛ (ФОРМАЛЬНЫЙ)

Как уже отмечалось ранее, квадратные столы создают соревновательную или оборонительную атмосферу, даже если собеседники имеют одинаковый статус. Такие столы идеальны для коротких деловых бесед или для создания ситуации «начальник/подчиненный». Наибольшего сотрудничества можно добиться от того, кто сидит рядом с вами, причем тот, кто сидит справа, будет настроен более дружелюбно, чем сидящий слева. Сильнее всего окажется сопротивление того, кто сидит напротив вас.

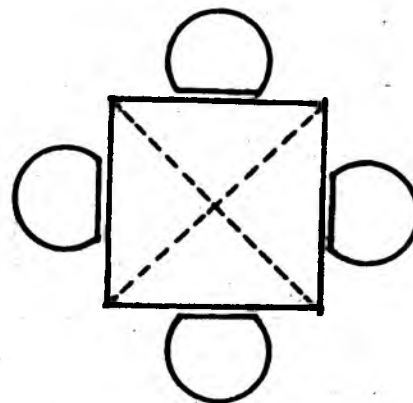


Рис. 159. Квадратный стол (формальный)

КРУГЛЫЙ СТОЛ (НЕФОРМАЛЬНЫЙ)

Король Артур использовал круглый стол для того, чтобы дать своим рыцарям равный статус и равное положение. Круглый стол создает атмосферу неформальности и спокойствия. Такой стол идеален для проведения совещаний среди сотрудников равного статуса, так как каждому участнику достается равная территория. Если убрать стол и сесть в кружок, то эффект будет тот же. К сожалению, король Артур не сознавал, что, если статус одного из сидящих за столом выше, чем у всех остальных, это приводит к перераспределению власти между ними. Король обладал самым высоким статусом, и его рыцари, рассаживаясь вокруг него, признавали, что тот, кто сидит справа от короля, обладает большей властью и авторитетом, чем те, кто располагаются слева. Кроме того, чем дальше рыцарь сидел от короля, тем меньше был его авторитет.

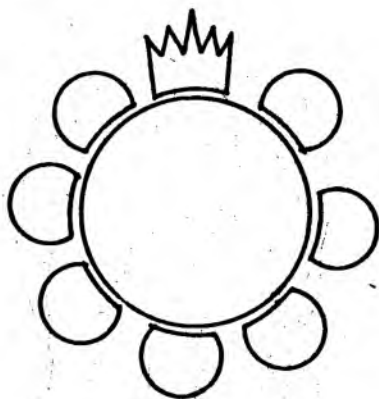


Рис. 160. Круглый стол (неформальный)

Следовательно, тот рыцарь, который сидел прямо напротив короля Артура, произвольно занимал оборонительно-соревновательное положение и скорее всего причинял королевству больше всего проблем. Многие современные руководители используют квадратные и круглые столы. Квадратные столы обычно являются рабочими. За ними проводят деловые переговоры, брифинги, краткие консультации, за ними делаются выговоры и т. п. Круглые столы, обычно кофейные, служат для создания неформальной, спокойной атмосферы, в которой гораздо легче убедить собеседника в чем-либо.

ПРЯМОУГОЛЬНЫЕ СТОЛЫ

За прямоугольным столом человек, сидящий в положении А, обычно обладает наибольшим влиянием. Если за столом присутствуют люди равного

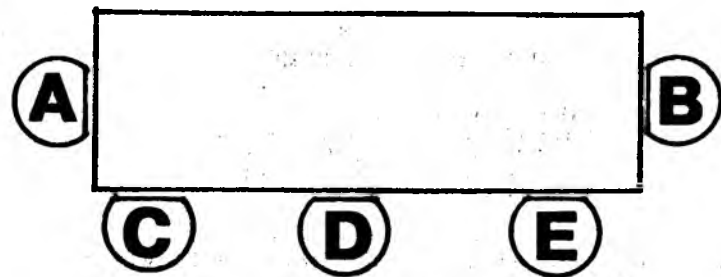


Рис. 161. Расположение за прямоугольным столом

статуса, то человек, сидящий в положении А, имеет больший авторитет, однако при условии, что он не сидит спиной к двери. Если же он сидит спиной к двери, то наибольшим авторитетом обладает человек, сидящий в положении В, следом за ним С, а затем D. Эта информация будет вам полезна при разработке стратегии совещания. Рассадив людей так, как вам хочется, вы сможете оказать на них максимальное влияние.

ДОМАШНИЙ ОБЕДЕННЫЙ СТОЛ

Выбор формы домашнего обеденного стола дает ключ к пониманию распределения авторитета в семье, правда, лишь в том случае, если столовая в доме достаточно велика, чтобы разместить в ней стол любой формы. «Открытые» семьи обычно выбирают круглые столы, «закрытые» — квадратные, а семья «авторитарного» типа соберется за прямоугольным столом.

КАК ПРАВИЛЬНО РАССАДИТЬ ГОСТЕЙ ЗА ОБЕДОМ

Вы должны постоянно помнить то, о чем мы только что говорили, — о территориях и об использовании круглых, квадратных и прямоугольных столов. Тогда вы сможете добиться согласия от человека, просто пригласив его на обед. Давайте рассмотрим факторы, помогающие создать позитивную атмосферу, обсудим их происхождение и возможности и проанализируем поведение человека за обедом.

Антропологи утверждают, что человек произошел от четвероногих обитателей деревьев. Изначально человек был травоядным, питался корнями, листьями, ягодами, фруктами и плодами. Примерно миллион лет назад он спустился с деревьев и превратился в охотника. Прежде чем стать «обитателем» земли, человек питался так же, как обезьяны, — то есть постоянно что-то жевал и откусывал. Каждый сам отвечал за свою жизнь и за свою пищу. Став охотником, человеку потребовалась помощь других, чтобы суметь убить крупную добычу, поэтому возникли большие группы охотников. Каждая группа на рассвете уходила на охоту и возвращалась уже на закате. Тогда добыча делилась поровну между охотниками, которые поедали ее в общей пещере.

У входа в пещеру горел огонь, отпугивающий от человеческого жилья опасных хищников и обеспечивающий жителей теплом. Каждый пещерный житель сидел спиной к стене, чтобы на него не набро-

сились сзади, пока он поедает свой кусок добычи. Единственным звуком, нарушавшим тишину пещеры, было чавканье, лязганье зубов и потрескивание сучьев в костре. Древний обычай поедать пищу на закате вокруг огня положил начало современным ритуалам, связанным с пищей, — разнообразным барбекю, банкетам, торжественным обедам. Современный человек ведет себя точно так же, как и его древний предок миллион лет назад.

Теперь вернемся к нашим ресторанам и обедам. Легче всего добиться согласия, если ваш собеседник находится в спокойном, умиротворенном состоянии духа, если он расслаблен, а защитные барьеры сняты. Чтобы добиться такой атмосферы, вспомните все, что мы только что сказали о первобытном человеке. Вы всегда должны следовать нескольким простым правилам.

Во-первых, если вы дадите обед у себя дома или в ресторане, посадите своего гостя спиной к стене или к ширме. Исследования показали, что у человека, сидящего спиной к открытому пространству, учащается сердцебиение, появляется испарина, повышается кровяное давление и изменяется энцефалограмма. Все эти явления усугубляются, если за его спиной постоянно ходят люди. Если же человек сидит спиной к открытому окну на уровне земли или к двери, то напряженность еще более возрастает. Во-вторых, свет должен быть приглушенным, должна играть мягкая, спокойная музыка. Во многих дорогих ресторанах имеется камин или его имитация,

который располагается поблизости от входа. Не правда ли, похоже на костер, горящий в первобытной пещере? Лучше всего в такой ситуации расположиться за круглым столом и посадить гостя за крупным растением или экраном так, чтобы он видел публику, а сам оставался скрытым от посторонних глаз.

Гораздо легче добиться положительного решения в такой атмосфере, чем в ресторане, залитом ярким светом, где гремит музыка, а столики располагаются на открытом пространстве и повсюду слышен лязг ножей и вилок. Дорогие рестораны об этом прекрасно знают и используют эти приемы, чтобы выкачать дополнительные деньги со своих клиентов за вполне обычную пищу. А мужчины на протяжении веков водят в них своих дам, чтобы в романтической атмосфере добиться своих целей.

Глава сорок пятая

ПРОЯВЛЕНИЯ ВЛАСТИ



Рис. 162. «Чувствуйте себя как дома!»

ПОИГРАЕМ СО СТУЛЬЯМИ

Вы когда-нибудь бывали на собеседовании, которое оставляло у вас ощущение подавленности и беспомощности, причем это чувство охватывало вас, как только вы усаживались на стул для посетителей? Человек, проводящий собеседование, казался вам

огромным и важным, а сами вы в его присутствии превращались в муравья. Это происходило потому, что хозяин кабинета очень хитроумно продумал обстановку. Все в этом кабинете служит для возвышения хозяина и принижения посетителя. Атмосфера в офисе создается благодаря некоторым простым приемам расстановки стульев и кресел.

Факторы, влияющие на повышение статуса и власти человека, следующие: это размер кресла и его аксессуары, высота стула и расположение его относительно другого человека.

РАЗМЕР И ФОРМА КРЕСЛА

Высота спинки кресла повышает или понижает статус сидящего. Кресла с высокой спинкой прекрасный тому пример. Чем выше спинка кресла, тем выше статус человека, сидящего в нем. Короли, королевы, папа римский и другие люди, имеющие высокий статус, сидят на креслах, высота спинки которых может достигать 250 см, чтобы подчеркнуть свое положение относительно окружающих. Крупный руководитель обычно располагается в кожаном кресле с высокой спинкой, а его посетитель сидит на стуле с низкой спинкой.

Вращающиеся стулья придают их владельцам больше власти, чем стулья с фиксированными ножками, так как они позволяют человеку с легкостью уходить от давления. Стулья с фиксированными ножками такой свободы человеку не дают, что

сковывает движения и жесты посетителя. Кресла с подлокотниками, с откидывающейся назад спинкой и колесиками в этом смысле предпочтительнее всего.

ВЫСОТА КРЕСЛА

Мы с вами уже говорили о повышении статуса за счет высоты сиденья, но следует заметить, что ваш статус повышается, если ваше кресло находится выше от земли, чем то, на котором сидит ваш собеседник. Некоторые руководители сидят на креслах с высокой спинкой, поднятых на максимальную высоту, в то время как их посетители вынуждены располагаться на стуле или диване так, что их глаза находятся почти на уровне стола (рисунок 162). Обычный прием в такой ситуации — это размещение пепельницы так, чтобы посетитель не мог до нее дотянуться, что поставит его в неудобное положение, когда он захочет погасить сигарету.

РАСПОЛОЖЕНИЕ КРЕСЕЛ

Как уже упоминалось в предыдущей главе, наибольшее влияние на посетителя можно оказать, если он сидит напротив вас за столом. Самый распространенный прием — поставить стул посетителя как можно дальше от стола в социальной или публичной зоне, что значительно понизит его статус.

СТРАТЕГИЯ ОБСТАНОВКИ КАБИНЕТА

Прочитав эту книгу, вы сможете обставить свой кабинет в соответствии с тем, каков ваш статус и какое влияние вы хотите оказывать на посетителей. Расскажу вам о том, как мы обставили кабинет одного руководителя, чтобы помочь ему разрешить проблемы, возникшие между ним и его подчиненными.

Джон работал в страховой компании, получил повышение и персональный кабинет. Через несколько месяцев он заметил, что подчиненным не нравится работать с ним, люди относятся к нему враждебно, особенно если им приходится бывать в его кабинете. Ему стало трудно отдавать распоряжения, он слышал, что за его спиной пошли пересуды. Наши исследования показали, что ситуация особенно обостряется, если Джон общается с подчиненными в своем кабинете.

Для нашей цели мы оставим в стороне навыки руководителя и профессиональную подготовленность Джона и сконцентрируем все внимание на невербальных аспектах проблемы. Осмотрев кабинет Джона, мы пришли к следующим выводам.

- 1. Стул посетителя располагался в оборонительно-соревновательном положении относительно кресла Джона.

- 2. Стены офиса были обшиты деревянными панелями, за исключением окна и стеклянной перегородки, выходящей в комнату сотрудников. Эта перегородка снижала статус Джона и увеличивала статус посетителя, который сидел спиной к ней, так как

другие подчиненные находились за его спиной и могли наблюдать за происходящим.

- 3. Стол Джона была закрыт впереди, поэтому посетители не могли видеть многих его жестов.

- 4. Стул посетителя стоял так, что он всегда находился спиной к открытой двери.

- 5. Джон часто сидел, заложив руки за голову (рисунок 96) и положив ногу на подлокотник кресла (рисунок 132), в присутствии подчиненных.

- 6. Кресло Джона вращалось и имело высокую спинку. Стул посетителя был фиксированным с низкой спинкой и без подлокотников.

Поскольку от 70 до 80 процентов человеческого общения идет на невербальном уровне, то становится ясным, что обстановка кабинета Джона была ужасающей. Чтобы исправить положение, мы предложили провести следующие изменения.

- 1. Стол Джона мы перенесли к стеклянной перегородке, в результате чего его кабинет стал казаться больше. Кроме того, эта перестановка увеличила обзор для посетителя.

- 2. Стул посетителя мы переместили в угловое положение, благодаря чему общение стало более открытым, а угол стола стало возможным использовать в качестве частичного барьера при необходимости.

- 3. На стеклянную перегородку мы нанесли зеркальное покрытие. Теперь Джон мог наблюдать за подчиненными, а они его не видели. Это повысило его статус и создало в кабинете более интимную атмосферу.



Рис. 163. Прежняя обстановка офиса

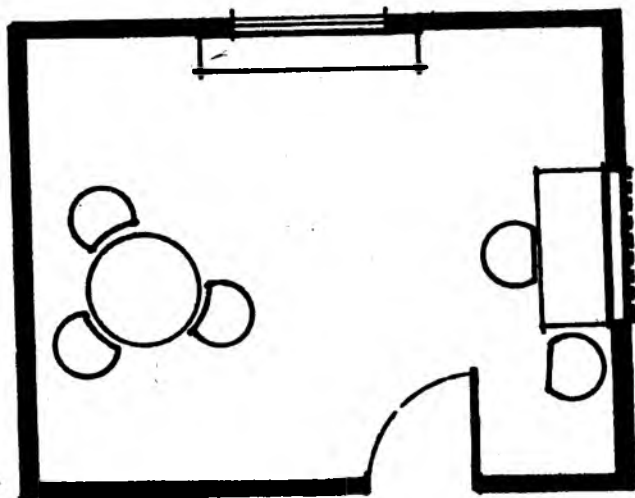


Рис. 164. Новая обстановка офиса

● 4. В другом углу кабинета мы поставили круглый кофейный столик с тремя одинаковыми вращающимися стульями, чтобы неформальное общение шло на равных.

● 5. Первоначально (рисунок 163) стол Джона предоставлял посетителю возможность считать своей территорией половину стола. Теперь же (рисунок 164) он полностью принадлежал хозяину.

● 6. Джон научился пользоваться открытыми жестами рук и ног, а также жестами ладоней при общении с посетителями.

В результате отношения начальника и подчиненных улучшились. Подчиненные стали считать Джона открытым и понимающим руководителем.

ПОВЫШЕНИЕ СТАТУСА

Некоторые предметы, намеренно расположенные в кабинете, могут невербально повысить статус хозяина. Приведу примеры.

1. Низкий диван для посетителей.
2. Телефон-вертушка.
3. Дорогая пепельница, стоящая вне досягаемости посетителя, что создает для него неудобство при тушении сигареты.
4. Заграничная коробка для сигарет.
5. Несколько лежащих на столе красных папок с надписью «Совершенно секретно».
6. Развешанные на стенах фотографии, дипломы и сертификаты, подтверждающие награды и квалификацию хозяина кабинета.

7. Изящный «дипломат» с кодовым замком. Большие, массивные портфели обычно носят те, кто выполняет всю работу.

Все это повысит ваш статус, придаст вам больший вес в глазах окружающих, поможет более эффективно общаться и влиять на других. Не забывайте и о невербальной гимнастике, будь вы дома или в офисе. К сожалению, большинство руководителей ведут себя так, как показано на рисунке 163. Очень редко они принимают во внимание значение негативных невербальных сигналов, которые они бессознательно посылают окружающим.

Мы предлагаем вам внимательно проанализировать обстановку вашего кабинета и, воспользовавшись полученной информацией, произвести в ней необходимые перемены.

Глава восемнадцатая

А ТЕПЕРЬ ПОДВЕДЕМ ИТОГИ

Общение с помощью языка тела ведется уже многие тысячелетия, но пристальное внимание оно привлекло лишь в последние двадцать лет или около того. Только теперь ученые стали изучать жесты и движения человека. Особенную популярность эта наука обрела в 70-е годы. К концу века об этом узнают миллионы людей во всем мире. Я полагаю, что значение языка тела в человеческом общении станет столь велико, что его начнут изучать в учебных заведениях. Моя книга призвана познакомить вас с основами языка тела. Я призываю вас заняться собственными исследованиями, а также изучить приведенные ниже примеры.

Несомненно, лучшим полем для исследований является общество. Сознательное наблюдение за собственными действиями и жестами окружающих поможет вам лучше понять приемы общения, используемые самым сложным и интересным животным на земле — человеком.

Оставшаяся часть моей книги посвящена неформальным и деловым ситуациям. Мы с вами посмотрим, какие жесты и движения входят в совокупность и как обстоятельства влияют на истолкование этих

совокупностей. Однако, прежде чем читать эту главу, я прошу вас посмотреть на рисунки и попытаться самим истолковать значение изображенных на них жестов, пользуясь уже известной вам информацией. Вы удивитесь, насколько возросла ваша восприимчивость.

ЖЕСТЫ, СОВОКУПНОСТИ ЖЕСТОВ И ОБСТОЯТЕЛЬСТВА, ИСПОЛЪЗУЕМЫЕ В ПОВСЕДНЕВНОМ ОБЩЕНИИ

Рис. 165. Прекрасный пример открытой совокупности жестов. Ладони полностью раскрыты, позиция подчиненности, пальцы раздвинуты, что придает жесту дополнительную выразительность. Голова в нейтральной позиции, руки и ноги раздвинуты. Человек выражает покорное, неутражающее отношение к собеседнику.



Рис. 165



Рис. 166



Рис. 167

Рис. 166. Классический жест обмана. Потирая глаз, человек смотрит на пол, брови подняты в жесте недоверия. Голова отвернута от собеседника и опущена, что говорит о негативном отношении. Кроме того, на его губах играет неискренняя, натянутая улыбка.

Рис. 167. На этом рисунке мы видим несовместимые жесты. Мужчина уверенно улыбается, пересекая комнату, однако одна его рука перекрывает тело, чтобы поправить часы, тем самым образуя частичный барьер. Это говорит нам о его внутренней неуверенности.

Рис. 168. Эта женщина явно неодобрительно относится к тому, на кого она смотрит. Она не повернула в его сторону ни голову, ни корпус, но смотрит на него искоса, слегка наклонив голову (неодобрение), брови немного нахмурены (гнев), руки полно-



Рис. 168

стью скрещены (оборонительная позиция), а уголки рта опущены.

Рис. 169. Доминирование, превосходство и защита территории. Руки, сложенные за голову, говорят о самоуверенности мужчины, а ноги, положенные на стол, демонстрируют территориальные притязания. Чтобы подчеркнуть свой статус, он

использует вращающееся кресло с откидывающейся спинкой и колесиками. Кроме того, он сидит в оборонительно-соревновательном положении.



Рис. 169

Рис. 170. Руки положены на бедра. Эта девочка явно хочет выглядеть старше и воинственнее. Подбородок выдвинут вперед, демонстрируя вызов, рот раскрыт — видны зубы, ну чем не оскалившееся животное!

Рис. 171. Эту совокупность жестов можно охарактеризовать одним словом — негатив. Папка используется в качестве барьера, руки и ноги скрещены, чтобы скрыть нервозность или оборонительное настроение.

Пиджак застегнут на все пуговицы, а темные очки скрывают глаза и делают невозможным распознавание сигналов зрачков. Большая часть лица этого мужчины скрыта бородой, в результате чего он выглядит подозрительно. Зная, что 90 процентов впечатления о человеке создается за первые полторы минуты общения, трудно предположить, что кто-то проникнется глубокой симпатией к подобному человеку.

Рис. 172. Оба мужчины используют жесты агрессивности и готовности. Мужчина слева положил руки на бедра, а тот,



Рис. 170



Рис. 171



Рис. 172

кто стоит справа, заложил большие пальцы за ремень. Мужчина слева менее агрессивен, так как он отклонился назад и его тело развернуто от собеседника. Тем не менее мужчина справа принял угрожающую позу, он развернулся лицом

к собеседнику. Выражение его лица только подтверждает его жесты.

Рис. 173. Мужчина слева оседлал стул, пытаясь установить контроль над обсуждением или доминировать над женщиной, сидящим справа от него. Кроме того, он развернут лицом к мужчине справа. Он сцепил пальцы и соединил ноги под стулом, что говорит о его беспокойстве. Возможно, ему не удастся



Рис. 173



Рис. 174

убедить собеседников принять его точку зрения. Мужчина, сидящий в центре, ощущает свое превосходство. Этот вывод можно сделать, заметив, что он заложил руки за голову. Кроме того, он сложил ноги в замок, что говорит о его несогласии и намерении спорить. Его вращающийся стул на колесиках и с подлокотниками также повышает его статус. Мужчина справа сидит на стуле, понижающем статус, так как его ножки фиксированы и у него нет никаких аксессуаров. Руки и ноги этого мужчины плотно скрещены (оборона), голова наклонена (враждебность), что говорит о том, что он не верит в то, о чем ему говорят.

Рис. 174. Женщина, изображенная на этом рисунке, демонстрирует классическую позу ухаживания. Она выдвинула одну ногу вперед в направлении

мужчины, стоящего слева (интерес), рука положена на бедро, большой палец заложен за пояс (сексуальная готовность), левое запястье выставлено на обозрение, сигаретный дым направлен к потолку (уверенность, позитивный настрой). Она искоса поглядывает на заинтересовавшего ее мужчину, а он реагирует на ее ухаживание, поправляя галстук (прихорашивание) и выставив ногу по направлению к ней. Мужчина, стоящий в центре, явно не рад присутствию соперника, так как его тело развернуто от него. Кроме того, мужчина в центре агрессивно искоса поглядывает на своего соседа. Он выдыхает дым вниз (негативный настрой). Мужчина в центре прислонился к стене (территориальная агрессия).

Рис. 175. Мужчина слева использует жесты превосходства и явно высокомерно относится к мужчине, сидящему напротив. Его глаза полуприкрыты, он пытается не видеть своего собеседника. Голова закинута назад, что создает впечатление «задранный нос». Оборонительное настроение выдают также его



Рис. 175



Рис. 176

колени, плотно сдвинутые вместе. Он держит бокал обеими руками, что образует барьер между ним и собеседником. Мужчина в центре не участвует в разговоре, так как двое других не образуют треугольника, включающего его в беседу. Однако это его не угнетает, так как он заложил большие пальцы в карманы жилета (превосходство), откинулся на спинку стула и расставил ноги. Его голова расположена в нейтральной позиции. Мужчина сидящий справа, уже сыт по горло. Он сидит в стартовой позиции (готовность уйти), его ноги и тело направлены к выходу. Брови и уголки рта опущены, голова слегка наклонена. Мужчина всем своим видом демонстрирует неодобрение.

Рис. 176. Мужчина слева и мужчина справа образуют закрытую позицию, чтобы показать человеку, стоящему в центре, что его присутствие нежелатель-

но. Однако тот, кто стоит в центре, явно ощущает свое превосходство и сарказм. Он взялся за лацкан пиджака, причем большой палец направлен вверх (превосходство), большим пальцем другой руки он указывает на мужчину, стоящего справа от него (высмеивание), который занял оборонительную позицию, скрестив ноги и обхватив одной рукой предплечье другой (попытка взять себя в руки). Он поглядывает на мужчину в центре искоса. Мужчина слева так же не в восторге от присутствия третьего. Он скрестил ноги (оборона), заложил ладонь одной руки в карман (нежелание принимать участие) и смотрит в пол, потирая второй рукой шею.

Рис. 177. Атмосфера на этом рисунке тоже довольно напряжена. Все три собеседника сидят в своих креслах максимально далеко друг от друга. Мужчина справа является источником проблемы, так как

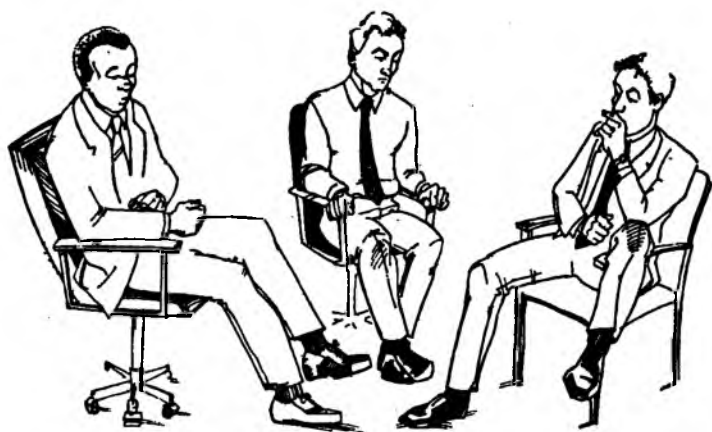


Рис. 177

мы видим негативную совокупность жестов. В процессе разговора он потирает нос (обман), правая рука прикрывает тело, формируя частичный барьер (оборона). Он не уверен в реакции собеседников, что заметно по тому, как он положил ногу на подлокотник кресла — она направлена от собеседников. Мужчина слева явно не одобряет того, что слышит, так как он стряхивает воображаемые ворсинки с рукава пиджака (неодобрение), его ноги скрещены (оборона) и направлены в сторону (незаинтересованность). Мужчина в центре хотел бы что-то сказать, но сдерживается. Это заметно по тому, как он обхватил подлокотники кресла и сцепил ступни. Он развернулся к мужчине, сидящему справа, что говорит о невербальном вызове.

Рис. 178. На этом рисунке мы видим, что мужчина справа и женщина слева копируют жесты друг друга. Пара явно заинтересована друг в друге: их ру-

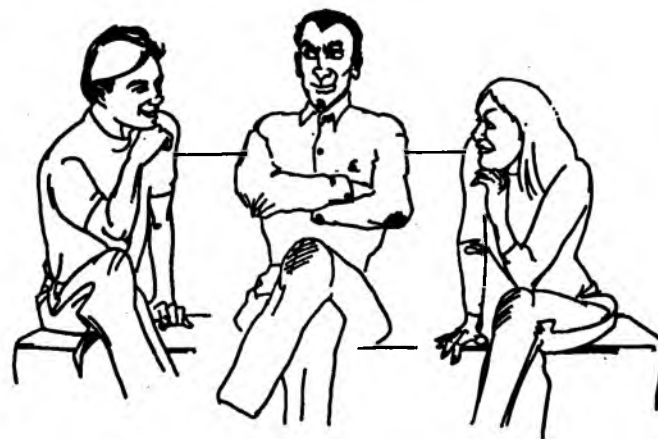


Рис. 178

ки расположены так, что видны запястья, кроме того, они скрестили ноги и направили их друг к другу. Мужчина, сидящий в центре, натянуто улыбается, демонстрируя свой интерес к словам мужчины слева, но выражение его лица и жесты говорят об обратном. Его голова наклонена (неодобрение), брови опущены (рассерженность), он посматривает на своего соседа искоса. Кроме того, его руки и ноги плотно скрещены (оборона). Его настроение явно негативное.

Рис. 179. Мужчина слева демонстрирует прекрасный набор жестов, говорящих о честности и открытости — раскрытые ладони, нога выставлена вперед, голова поднята, пиджак расстегнут, на лице улыбка. К несчастью для него, собеседники от него не в восторге. Женщина откинулась назад и скрестила ноги, направив их в сторону (оборона). Она сформирова-



Рис. 179

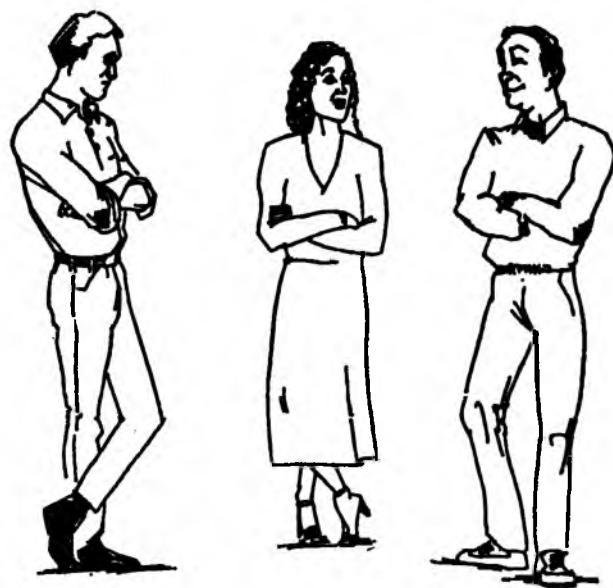


Рис. 180

ла частичный барьер при помощи рук (оборона), сжала кулак (враждебность), опустила голову и поднесла руку к лицу (критическая оценка). Мужчина в центре сложил пальцы, что говорит об ощущении превосходства и уверенности в себе. Кроме того, он сложил ноги в замок — соревновательное настроение, готовность к спору. Его настроение скорее негативное, так как он сидит, низко опустив голову.

Три человека на этом рисунке изображают сцену на вечеринке. Мы видим типичные совокупности обороны, агрессии и ухаживания.

Рис. 180. Все трое скрестили руки на груди, двое скрестили ноги (оборона), и все трое отвернулись друг от друга. Можно решить, что они встретились

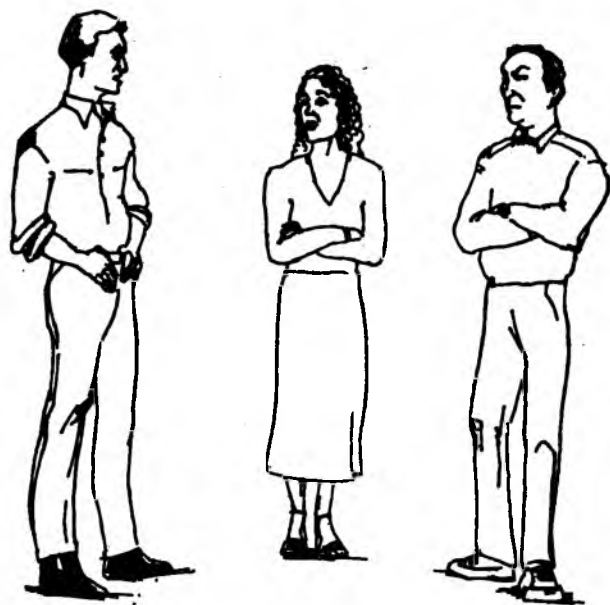


Рис. 181

впервые. Мужчина справа явно заинтересовался женщиной — он выставил одну ногу в ее сторону, поглядывает на нее искоса, подняв брови (интерес), и улыбается. Он слегка наклонился в ее сторону верхней частью тела.

Рис. 181. Невербальные отношения изменились. Женщина распрямила ноги и заняла нейтральную позицию. Мужчина слева также распрямил ноги и выставил одну ногу в сторону женщины (интерес). Он заложил большие пальцы за ремень, что беспокоит второго мужчину, так как это знак агрессии. Женщина же расценивает этот жест как сексуальный сигнал. Мужчина слева выпрямился, чтобы казаться выше. Мужчина справа обеспокоен поведе-



Рис. 182

нием соперника. Он выпрямился и напрягся, поглядывает на второго мужчину искоса из-под опущенных бровей (неодобрение). Улыбка исчезла с его лица.

Рис. 182. Теперь отношения и эмоции всех троих стали полностью ясны. Мужчина слева продолжает держать большие пальцы за ремнем, его нога выставлена в сторону женщины, тело слегка развернуто в ее сторону. Совокупность ухаживания налицо. Большие пальцы более плотно обхватили ремень, осанка стала еще более прямой. Женщина принимает ухаживание и демонстрирует свою заинтересованность. Она выпрямила руки, повернулась в его сторону и выставила одну ногу в его направлении.

Кроме того, она поправляет волосы, демонстрирует запястье и улыбается. Она выпускает сигаретный дым к потолку, что говорит о ее уверенности. Мужчина справа недоволен тем, что его исключили из разговора. Он положил руки на бедра (агрессивная готовность), чтобы продемонстрировать свое неудовольствие.

Подводя итог, можно сказать, что мужчина слева добился внимания женщины, а мужчине справа придется поискать другую партнершу.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Вступлениe	5
Глава первая ОБЩЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ	8
Глава вторая ТЕРРИТОРИИ И ЗОНЫ	35
Глава третья ЖЕСТЫ ЛАДОНЕЙ	55
Глава четвертая ЖЕСТЫ РУК	78
Глава пятая РУКИ, ПОДНЕСЕННЫЕ К ЛИЦУ, ЧТО ЭТО ЗНАЧИТ?	96
Глава шестая РУКИ В КАЧЕСТВЕ БАРЬЕРА. СКРЕЩЕННЫЕ РУКИ	121
Глава седьмая НОГИ В КАЧЕСТВЕ БАРЬЕРА. СКРЕЩЕННЫЕ НОГИ	137
Глава восьмая ДРУГИЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ЖЕСТЫ И ДВИЖЕНИЯ. ВЕРХОМ НА СТУЛЕ	155
Глава девятая СИГНАЛЫ ГЛАЗ	176
Глава десятая ЖЕСТЫ И СИГНАЛЫ УХАЖИВАНИЯ	188
Глава одиннадцатая СИГАРЫ, СИГАРЕТЫ, ТРУБКИ И ОЧКИ	202

Глава двенадцатая ЖЕСТЫ ТЕРРИТОРИАЛЬНОСТИ И СОБСТВЕННОСТИ.	212
Глава тринадцатая КОПИРОВАНИЕ И ЗЕРКАЛЬНОЕ ОТРАЖЕНИЕ	219
Глава четырнадцатая НАКЛОН ТЕЛА И СОЦИАЛЬНЫЙ СТАТУС	224
Глава пятнадцатая УКАЗАТЕЛИ	229
Глава шестнадцатая СТОЛЫ И СПОСОБЫ РАЗМЕЩЕНИЯ ЗА НИМИ. РАСПОЛОЖЕНИЕ ЗА СТОЛОМ	244
Глава семнадцатая ПРОЯВЛЕНИЯ ВЛАСТИ.	261
Глава восемнадцатая А ТЕПЕРЬ ПОДВЕДЕМ ИТОГИ.	269

Why not use Allan Pease as guest speaker for your next conference or seminar?

Please International (Australia) Pty Ltd
Please International (UK) Ltd

P.O. Box 1260
Buderim 4556

Queensland
AUSTRALIA

Tel: ++61 (0) 75445 5600

Fax: ++61 (0) 75445 5688

email: (Aust) info@peaseinternational.com

(uk) ukoffice@peaseinternational.com

website: www.peaseinternational.com

Also by Astions are the Answers

Video Programs

Body Language Series

Silent Signals

How to Make Appointments by Telephone

The Interview

Why Men Don't Listen and Women Can't Read Maps

Audio Cassette Programs

The Four Personality Styles

How to Make Appointments by Telephone

How to Remember Names, Faces & Lists

Books

Body Language

Memory Language

Talk Language

Write Language

QueMen Don't Listen and Women Can't Read Maps

Why Men Cry and Women Lie

Please send for a catalogue of sales and management programs
and other material by Allan Pease.

183 High Street

Henley in Arden

West Midlands B95 5BA

UNITED KINGDOM

Tel: ++44 (0) 1564 795000

Fax: ++44 (0) 1564 793053

20
НБ ПНУС



776893

Аллан Пиз ЯЗЫК ТЕЛОДВИЖЕНИЙ

Ответственный редактор *Е. Басова*
Художественный редактор *Е. Савченко*
Технический редактор *Н. Носова*
Компьютерная верстка *И. Ковалева*
Корректор *Т. Самарцева*

ООО «Издательство «Эксмо»
127299, Москва, ул. Клары Цеткин, д. 18/Б. Тел.: 411-68-86, 958-39-21.
Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru

Оптовая торговля книгами «Эксмо» и товарами «Эксмо-книжки»:
ООО «ТД «Эксмо». 142700, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное,
Белокаменное ш., д. 1, многоканальный тел. 411-50-74.
E-mail: geosertion@eksmo-sale.ru

Полный ассортимент книг издательства «Эксмо» для оптовых покупателей:

- В Санкт-Петербурге: ООО СЗКО, пр-т Обуховской Обороны, д. 84Е.
Тел. отдела реализации (812) 365-46-03/04.
- В Нижнем Новгороде: ООО ТД «Эксмо НН», ул. Маршала Воронова, д. 3.
Тел. (8312) 72-36-70.
- В Казани: ООО «НКП Казань», ул. Фрезерная, д. 5. Тел. (8435) 70-40-45/46.
- В Самаре: ООО «РДЦ-Самара», пр-т Кирова, д. 75/1, литера «Е». Тел. (846) 269-66-70.
- В Екатеринбурге: ООО «РДЦ-Екатеринбург», ул. Прибалтийская, д. 24а.
Тел. (343) 378-49-45.
- В Киеве: ООО ДЦ «Эксмо-Украина», ул. Луговая, д. 9. Тел./факс: (044) 537-36-52.
- Во Львове: Торговое Представительство ООО ДЦ «Эксмо-Украина», ул. Бузькова, д. 2.
Тел./факс (032) 245-00-19.

Мелкооптовая торговля книгами «Эксмо» и товарами «Эксмо-книжки»:
117182, Москва, Мичуринский пр-т, д. 12/1. Тел./факс: (495) 411-50-76.
127254, Москва, ул. Добролюбова, д. 2. Тел.: (495) 745-89-15, 780-58-34.
Информация по канцтоварам: www.eksmo-kapco.ru e-mail: kapco@eksmo-sale.ru

Полный ассортимент продукции издательства «Эксмо»:

- В Москве в сети магазинов «Новый книжный»:
Центральный магазин — Москва, Сухаревская пл., 12. Тел. 937-85-81.
Волгоградский пр-т, д. 78, тел. 177-22-11; ул. Братиславская, д. 12, тел. 346-99-95.
Информация о магазинах «Новый книжный» по тел. 780-58-81.
- В Санкт-Петербурге в сети магазинов «Буквоед»:
«Магазин на Невском», д. 13. Тел. (812) 310-22-44.

*По вопросам размещения рекламы в книгах издательства «Эксмо»
обращаться в рекламный отдел. Тел. 411-68-74.*

Подписано в печать с готовых монтажей 08.09.2006.
Формат 84x108 1/32. Гарнитура «Гарамонд». Печать офсетная.
Бум. тип. Усл. печ. л. 15,12. Уч.-изд. л. 6,7.
Доп. тираж 6 000 экз. Зак. № 7800.

Отпечатано в полном соответствии с качеством
предоставленных диапозитивов в ОАО «Тульская типография».
300600, г. Тула, пр. Ленина, 109.