

Федосеев В.Н.

д.т.н., профессор кафедры менеджмента МГТУ им. Н.Э. Баумана.

Капустин С.Н.

к.э.н., доцент, проректор института менеджмента и маркетинга АНХ при Правительстве РФ

Вербальные и невербальные межличностные коммуникации

МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ КОММУНИКАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ

Продолжение. Начало в № 1/2002.

В качестве способов обеспечения вербальных коммуникаций используются слушание, речь, чтение и письмо. Слушание представляет собой процесс одностороннего приема информации от говорящего и занимает до 45% времени межличностных коммуникаций. Различают следующие основные формы слушания:

- 1) сбор информации (нейтральное);
- 2) оборонительное (скептическое отношение к собеседнику);
- 3) вежливое (паузы между собственными высказываниями);
- 4) селективное (слышит то, что хочет услышать);
- 5) активное (понимающий собеседник, располагающий к общению в диалоге).

Активное слушание предполагает использование таких приемов как: поощрение (кивание, «поддакивание»); пояснение (переформулировка, уточнение); переспрашивание (пересказ «попугаем»); отра-

жение (обращение к чувствам); подведение итогов (промежуточное уточнение); признание значимости собеседника.

Речь представляет собой диалог собеседников и составляет основную долю коммуникаций на совещаниях, переговорах, презентациях и т.п. (до 30% времени межличностных отношений).

Чтение является процессом восприятия письменной информации и составляет до 15% времени межличностных коммуникаций.

Письмо составляет не более 10% межличностных коммуникаций и резко утрачивает свое значение с развитием компьютерных и информационных технологий.

Важное значение в обеспечении эффективности вербальных коммуникаций имеет **тип личности** собеседников. Различают 16 типов, основанных на различных комбинациях четырех шкал предпочтения, которые характеризуют способы восстановления энергии, сбора

Шкалы предпочтений собеседников

Восстановление энергии	Экстраверт Предпочитает черпать энергию из внешнего мира (людей, занятий, вещей).	Интроверт Предпочитает черпать энергию из своего внутреннего мира (мыслей, эмоций, впечатлений).
Сбор информации	Человек сенсорного типа Предпочитает получать информацию посредством пяти органов чувств. Обращает внимание прежде всего на реальное.	Человек интуитивного типа Предпочитает получать информацию посредством «шестого чувства» и обращает внимание на возможности.
Принятие решений	Человек мыслительного типа Принимает решения «головой», основываясь на логике и объективных соображениях.	Человек чувствующего типа Принимает решения «сердцем», основываясь на личных убеждениях и субъективных ценностях.
Образ жизни	Человек решающего типа Предпочитает упорядоченный и распланированный образ жизни	Человек воспринимающего типа Предпочитает спонтанный и гибкий образ жизни, пренебрегает личным планированием и распорядком дня

информации, принятия решений и предпочтительный образ жизни (табл. 1).

Знание типа личности собеседника позволяет построить и адаптировать свое обращение к нему так, чтобы оно наилучшим образом воспринималось данной личностью. Способы восприятия и передачи информации характеризуют **индикаторы модальности**, которые соответствуют трем основным типам сенсорного опыта:

1) **визуальная модальность** (внеш-

няя и внутренняя информация представляет собой комплекс зрительных образов),

2) **аудиальная модальность** (информация представляет собой комплекс звуков),

3) **кинестетическая модальность** (информация представляет собой комплекс ощущений – вкус, осязание, обоняние и т.п.).

Необходимое условие эффективности коммуникаций – это передача информации в той модальности, в которой готов воспринимать ее слушатель. По движению глаз парт-

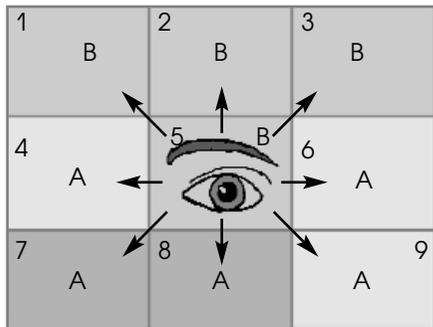


Рис. 1. Схема глазных сигналов доступа. 1,2,3,5 – зоны визуальной модальности; 4,6,9 – зоны аудиальной модальности; 7,8 – зоны кинестетической модальности.

нера по коммуникациям можно определить (рис. 1) в какой модальности происходит у него процесс обработки информации.

Невербальные коммуникации осуществляются посредством языка телодвижений и параметров речи. Главным компонентом невербальных коммуникаций (до 55% всех коммуникаций) является *язык телодвижений*, к которому относят: одежду, осанку, жесты, собственно телодвижения, фигуру человека, позу, выражение лица, контакт глазами, размер зрачков, расстояние между говорящими.

Акустические невербальные коммуникации содержат *паралингвистическую* (тембр голоса, его диапазон, тональность) и *экстралингвистическую* (паузы в речевом общении, покашливание, плач, смех, темп речи) системы.

Паралингвистические средства общения как выражение экспрес-

сии соответствуют особенностям эмоционального состояния собеседников. Существенное изменение громкости, тембра, ритма, высоты звука характеризует степень внутреннего волнения. Монотонная речь часто свидетельствует о скованности партнера по общению. Приторно-елейный голос означает неискренность высказывающегося, а «металлические нотки» говорят об энергии, твердости, решительности собеседника.

В интонации речи различают: мелодию, тембр, силу голоса, темп разговора, паузы, ударения. Строгая циклическая речь характеризует волю, самодисциплину, педантичность. Неравномерность в ритме свидетельствует о неустойчивом эмоциональном состоянии, с трудом поддающемся самоконтролю.

Наиболее характерными **экстралингвистическими средствами** невербального общения являются смех и улыбки.

Открытый смех (собственно смех с широко раскрытым ртом) выражает решительность и активность, но при расслабленном смехе – скорее неопределенность и пассивность.

Смех типа «ха-ха-ха» – совершенно открытый, идущий от сердца, облегчающий, полный согласия с окружающей миром, незамутненной радости, характерен для лиц с неуслуженным, беззаботным, наивно-веселым нравом.

Смех типа «хе-хе-хе» – малосимпатичный, ассоциирующийся с блянием, вызывающий, дерзкий, завистливый (чем более открыта гласная, тем больше злорадства, хамства, презрения).

Смех типа «хи-хи-хи» – хихикание, уходящее вглубь, а не облегчающий смех изнутри наружу; одно-временно скрытный, хитрый, смесь иронии и злорадства, с собственным подтекстом, умыслом.

Смех типа «хо-хо-хо» звучит хвастливо, угрожающе, с некоторым сомнением, критическим удивлением, протестом (в основе издевательский и протестующий).

Смех типа «ху-ху-ху» выражает скрытый страх, боязливость, например, у людей с предрассудками.

Расслабленная улыбка (чем меньше напряженная, тем привлекательнее) – выражает первоначально пережитую радость без всяких отвлекающих помех, безоговорочное признание каких-либо ценностей, находящихся вне собственной личности.

Усмешка (закрытые и несколько напряженные губы). Выражает некоторое вмешательство воли, сдержанность, отсутствие безоговорочной отдачи; повышенное внимание, собственное мнение о переживаемом, но без негативной установки; радость, доставляемую скрытым наблюдением, которым тихо наслаждаются, оставаясь «в себе».

Смущенная улыбка (отсутствие органического протекания движения губ, естественного проявления улыбки, которая внезапно появляется и точно так же исчезает, граничит с гримасой) – характеризует отсутствие истинного содержания чувств, робость, затруднительное положение.

Искаженный, отрицающий смех или улыбка (в опущенных уголках рта скрывается отрицание). Характеризует иронию, злорадство, отречение

Сладкая улыбка (мимическое проявление как при реакции на сладкое) – типична для ханжей и сентиментальных личностей, а также закоренелых льстецов, которые отвечают ей на воздействие со стороны лица, которому они льстят.

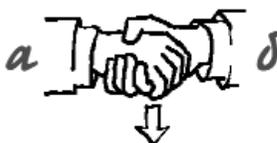
Язвительная ухмылка (больше похожа на гримасу, реакцию на кислое) – отражает значительное напряжение и выдает лежащие в ее основе собственные намерения (типична для нахалов, наглецов и хамов).

Кривая, лишь с одной стороны лица улыбка и смех – выражает отсутствие решительности или активной энергичности, сдержанность и стремление к отрицанию и обесцениванию, которые осознанно скрываются за напущенной веселостью (в зависимости от ситуации может означать осознанную критичность, издевку, пренебрежительное превосходство, даже ненавидящее отрицание).

Тактильные коммуникации выражаются через прикосновение, пожатие руки, объятия, поцелуй.

В практике управления чаще приходится сталкиваться с рукопожатием. Рукопожатия пришли к нам из глубины веков, когда люди еще жили в пещерах и при встрече показывали друг другу ладони, демонстрируя отсутствие какого-либо оружия. Современная форма этого древнего ритуала заключается в замыкании и взаимном пожатии рук при встрече и при расставании.

Тип рукопожатия несет информацию о характере и эмоциональном настроении. Рукопожатие передает одно из 3-х важных чувств: стремление доминировать, готовность подчиняться или партнерские взаимоотношения.



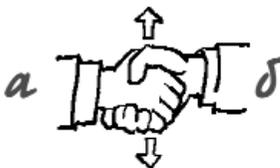
Доминирующее положение.

А лидирует над **Б**, его ладонь смотрит вниз. **А** пытается управлять **Б**, надо быть с ним поосторожней. Успешные предприниматели обычно первыми протягивать руку для рукопожатий и используют доминирующее положение.



Готовность подчиняться.

А признает лидерство **Б** и готов ему подчиняться. Ладонь **А** смотрит вверх.



Партнерство, взаимное уважение.

Обе ладони в вертикальном положении. Когда здороваются два властных человека, то происходит как бы символическая борьба за доминирующее положение своей руки. Результатом борьбы становится партнерское мужское рукопожатие. Наилучший тип рукопожатия.

Рукопожатие «перчатка».

Рукопожатие политиков: **А** хочет внушить **Б**, что он является человеком честным и достойным доверия. Если люди встречаются впервые, то **А** скорее испытывает подозрение и осторожность в отношении намерений.



Рукопожатие «Котлета» или «Мертвая рыба».

Рукопожатие **А** холодное и вялое, характеризует слабый характер и пассивность. Руку **А** легко повернуть в доминирующее положение.



Рукопожатие «Косточки трещат».

Б демонстрирует агрессивность и неуступчивость.



Рукопожатие напряженной рукой.

Рукопожатие **Б** весьма напряженное, он держит другого на расстоянии, чтобы тот не вторгся в его личное пространство. Характеризует агрессивность **Б**.



Рукопожатие «Притянуть к себе».

Б – мягкий и неуверенный в себе человек, чувствующий себя хорошо только в своем личном пространстве.

Ольфакторные невербальные коммуникации связаны с приятными или неприятными (естественными и искусственными) запахами человека. Невербальные коммуникации оказывают большую вспомогательную роль в общении, обладают способ-

ностью не только усиливать или ослаблять речевое воздействие, но и помогают выявить такой существенный параметр делового общения, как намерения его участников.