**Тема 6. Коммуникация и управленческая информация**

1. Понятие и сущность коммуникаций.
2. Коммуникационный процесс. Коммуникационные барьеры.
3. Управленческая информация: специфика, основные требования к ее количеству и качеству.

6.1. Понятие и сущность коммуникаций

*Сказано – не значит услышано, услышано – не значит понято, понято – не значит принято, принято – не значит сделано, сделано – не значит будет повторено вновь.*

*Коммуникации* – обмен информацией между двумя или более субъектами (отдельные личности, группы, подразделения).

Важно не только то, *что* будет передано, но и *как* это будет передано.

Цели коммуникаций:

· Обеспечение эффективного обмена информацией между субъектами и объектами управления.

· Совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией.

· Создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами и координация их задач и действий.

· Регулирование и рационализация информационных потоков.

*Классификация коммуникаций:*

1. Внешние – обмен информацией с внешней средой (посредники, конкуренты, потребители, государственные органы, общество).

2. Внутренние – организационные коммуникации (вербальные, невербальные).

2.1. Формальные – определяются политикой, правилами, должностными инструкциями данной организации, осуществляются по формальным каналам.

2.1.1. Вертикальные – информация перемещается с одного уровня иерархии на другой:

- восходящие;

- нисходящие.

2.1.2. Горизонтальные – между различными подразделениями для координации их деятельности;

2.2. Неформальные – установленная система личных отношений между работниками организации (доступ к дополнительной информации) (сокращения, изменения в структуре организации, перемещения и повышения, споры руководителей, свидания, запрограммированная утечка информации).

3. Вербальные (устные, письменные).

4. Невербальные (язык телодвижений, параметры речи).

Среди факторов, влияющих на эффективность общения, первыми выделяются навыки вербальных коммуникаций. Существуют четыре навыка вербального общения: слушание, речь, чтение и письмо.

Почти все люди интуитивно предполагают, что нормальный слух является необходимым и достаточным условием эффективного слушания. В действительности это не так: слух является лишь необходимым условием.

В реальной жизни мы используем разные стили поведения при слушании.

Перечислим некоторые из них.

*Нейтральное слушание*. Этот стиль поведения имеет целью сбор информации. В чистом виде он реализуется довольно редко, поскольку, слушая собеседника, человек обычно формирует отношение к сказанному и нейтральность слушания быстро исчезает.

*Оборонительное слушание*. Так чаще всего слушают критику в свой адрес. Малейшая неточность со стороны критикующего – и исходящая от него информация перестает восприниматься слушателем, который тут же формулирует возражения.

*Наступательное слушание*. Его люди практикуют тогда, когда хотят «срезать» говорящего. Один из самых ярких примеров такого поведения описан в известном рассказе В. Шукшина «Срезал».

*«Вежливое» слушание*. В действительности это вовсе не слушание, а просто пауза между собственными высказываниями – ожидание, когда же говорящий замолчит. Так слушают сверстников маленькие дети, у которых доминирует желание высказаться. Часто после такого «слушания» они не могут вспомнить, о чем же был разговор.

*Селективное слушание*. Этот вид поведения состоит в том, что слушатель реагирует только на определенные фрагменты речи говорящего, которые его интересуют, например, подтверждают его точку зрения. Такое слушание, конечно, не только неэффективно, но и опасно: у слушателя может сложиться абсолютно неверное представление о позиции говорящего. Легко себе представить, к чему может привести такое поведение, например, на деловых переговорах.

Ни один из перечисленных видов поведения при слушании не является эффективным, поэтому психологи уже давно задумались над вопросом о том, как повысить качество слушания. В результате была разработана техника так называемого *активного слушания*, которая основана на двух базовых положениях.

*Положение первое:* слушатель принимает на себя обязательство помочь говорящему возможно более полно выразить свои мысли и чувства. Таким образом, слушатель становится активным участником коммуникации.

*Положение второе*: слушатель стремится не формировать суждений, возражений или рекомендаций, пока говорящий полностью не выразит свои мысли и чувства.

Обратите внимание, что речь не идет об абсолютно нейтральном слушании; воздерживаться от формирования суждений целесообразно лишь до того момента, пока слушатель не получит всю необходимую информацию. Причина этого требования состоит в том, что как только у человека складывается какое-то мнение, возражение и т.п., он перестает слушать.

В табл. 1 дается описание конкретных приемов активного слушания и приводятся примеры их использования.

Таблица 1 - **Приемы активного слушания**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Действия | Цель | Чтобы это сделать | Примеры |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Поощрение | 1. Выразить интерес 2. Поощрить другого   человека говорить | Не соглашайтесь, но  и не спорьте  Используйте нейтральные слова Используйте интонацию | «Не могли бы Вы рассказать мне об этом больше?» |
| Прояснение | 1. Помочь вам прояснить сказанное 2. Получить больше   информации   1. Помочь говорящему увидеть другие аспекты | Задавайте вопросы  Переформулируйте услышанное не совсем точно, чтобы говорящий продолжил объяснение | «Когда это случилось?» |
| Переспрашивание | 1. Показать, что вы   слушаете и понимаете, о чем идет речь   1. Проверить ваше понимание услышанного и вашу интерпретацию | Переспрашивайте, по-своему формулируя основные предложения и факты | «То есть Вы хотели бы, чтобы Ваши родители Вам больше доверяли. Не так ли?» |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Эмпатия | 1. Показать, что вы понимаете, что может чувствовать другой человек 2. Помочь другому человеку оценить его чувства, предоставив ему возможность услышать о них от кого-нибудь еще | Показывайте, что вы понимаете чувства другого человека | «Вы, кажется, очень расстроены?» |
| Подведение итогов | 1. Указать наличие прогресса 2. Свести воедино важные факты и идеи 3. Создать основу для дальнейшего об- суждения | Заново сформулируйте основные идеи и чувства | «Кажется, это ключевая идея того, что Вы высказали?» |
| Выражение сопереживания | Признать значимость и выразить уважение к чувству собственного достоинства другого человека | Признайте значимость его проблем и чувств  Выразите свою признательность за его усилия и действия | «Я ценю Вашу готовность разрешить эту проблему» |

Как видно из описания приемов, в технике активного слушания широко используются вопросы. Однако, следует помнить, что активное слушание принципиально отличается от интервью. При использовании этой техники слушатель помогает говорящему высказаться; в ходе интервью ведущий направляет говорящего, чтобы услышать то, что ему интересно.

Поэтому при использовании активного слушания необходимо задавать такие вопросы, которые не уводят говорящего в сторону от темы его рассказа.

6.2 **Коммуникационный процесс. Коммуникационные барьеры**

Элементы коммуникационного процесса:

- *отправитель* – субъект, передающий информацию;

- *сообщение* – собственно информация, закодированная с помощью символов;

- *канал* – средство передачи информации;

- *получатель* – субъект, которому предназначена информация и который ее интерпретирует.

*Этапы коммуникационного процесса:*

- *зарождение идеи*;

- *кодирование* – трансформирование предназначенного для передачи сообщения в послание или сигнал, который может быть передан (определенная форма – речь, текст, рисунок, таблица, график, поступок);

- *передача сообщений*;

- *декодирование* (*раскодирование*): *восприятие* (что получил) послания получателем + *интерпретация* (как понял) + *оценка* (что и как принял).

Кодирование – первый этап на пути сообщения от одного коммуникатора к другому. Процесс кодирования сложен. Каждый, кто когда-либо пытался выразить мысли или чувства на неродном для него *языке*, может вспомнить те муки, которые при этом испытывал. Однако аналогичные трудности возникают и при общении на родном языке, например, в разговоре с профессиональным автомехаником, когда вы пытаетесь объяснить ему, что с вашим автомобилем что-то не так; это особенно трудно, если самый сложный термин, который вы знаете, – это «капот»... В чем же дело? Оказывается, человек почти никогда не может абсолютно точно выразить свою мысль или чувство – этому препятствуют так называемые *коммуникативные шумы.* Шум – это любое вмешательство в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающее смысл послания. Термин «шум» используется в теории коммуникаций почти в том же значении, что, например, и в электронике – это все, что приводит к искажению исходного сигнала (в нашем случае – смысла посылаемого сообщения). Источники коммуникативных шумов многообразны.

Коммуникативные шумы:

- физический шум;

- плохое знание языка;

- недостаток компетенции в обсуждаемой области;

- культурологический шум;

- ментальные фильтры;

- эмоциональные фильтры;

- восприятие получателем информации многозначных слов;

- отсутствие обратной связи.

В приведенном перечне особо следует отметить культурологический шум. Процесс общения имеет отчетливую окраску как национальной, так и профессиональной культуры. Незнание определенных правил общения (например, неверное использование жеста) может привести к полному искажению смысла сообщения.

Каждому человеку необходимо помнить, что в процессе общения у него включены определенные ментальные фильтры: заранее сформировавшиеся установки и убеждения. Например, если коллега предупредит вас, что вам предстоят переговоры с очень умным и жестким партнером, то, скорее всего в ходе переговоров вы будете проявлять особую осторожность, подозревая подвох даже там, где его на самом деле нет – это и есть действие ментального фильтра.

Аналогичную роль играют эмоциональные фильтры, т.е. те эмоции, которые вами владели непосредственно перед актом коммуникации. Так, отрицательные эмоции заставляют нас смотреть на все происходящее через «темные очки», а положительные – через «розовые».

Таким образом, под влиянием всей совокупности коммуникативных шумов смысл сообщения при кодировке может существенно искажаться.

Отсюда и знаменитые тютчевские строки с их неожиданным, на первый взгляд, выводом: мысль изреченная есть ложь.

Однако кодирование – это только первый шаг. Затем следует передача сообщения. На этом этапе могут добавиться новые шумы, вспомните хотя бы треск в телефонной трубке или телефонное эхо. Но пусть сообщение в той или иной форме все же дошло до адресата, которому теперь предстоит декодировать, расшифровать его смысл. Обратите внимание, что при дешифровке адресат будет исходить из собственного жизненного и профессионального опыта, который может существенно отличаться от опыта отправителя сообщения. Это означает, что на этапе декодирования добавятся дополнительные шумы, теперь уже связанные с человеком, принимающим сообщение, их источники практически не отличаются от тех, что были перечислены при описании процесса кодирования.

*Забавной иллюстрацией возникновения информационного шума является эпизод из знаменитого фильма «Рокки», в котором роль талантливого боксера сыграл Сильвестр Сталлоне. После первого серьезного боя, выигранного Рокки, к нему обращается импресарио и говорит о том, что заработанные деньги надо бы вложить в какое-нибудь прибыльное дело. Рокки – не бизнесмен, поэтому спрашивает импресарио, во что целесообразно вложить деньги. Тот отвечает: «Сейчас можно очень выгодно вложить средства в кондоминиумы». Кондоминиум – это апартаменты в многоквартирном доме, принадлежащие жильцам на правах частной собственности, в которых создается впечатление, что ты живешь в особняке. Увы, это слово отсутствует в лексике простого парня Рокки. Правда, английскому слову condominium созвучно другое, хорошо известное Рокки – condom, что значит «презерватив». Именно в этом смысле боксер и воспринимает предложение импресарио. С некоторым удивлением на лице он произносит: «Да? Но я ими не пользуюсь». Импресарио, считая, что его предложение не понравилось клиенту, меняет тему разговора, не сообразив, что его просто не поняли. К сожалению, при переводе этот смешной эпизод практически не воспринимается, поскольку в русском языке слово кондоминиум не вызывает каких-либо коннотаций (т.е. дополнительных значений)*.

Даже если ваше сообщение понятно настолько, что полностью исключает возможность неправильного толкования, все равно найдется человек, который понял его неправильно.

Таким образом, оказывается, что смысл принятого сообщения *никогда* в точности не совпадает со смыслом посланного, однако степень различия может сильно варьировать: от различия в нюансах до полного искажения. Придя к этому выводу, можно сформулировать информационный критерий эффективности коммуникаций. *С точки зрения передачи информации коммуникации оказываются тем более эффективными, чем ближе по смыслу посланное и принятое сообщения.* Это определение позволяет указать общее направление совершенствования навыков общения – снижение информационных шумов.

6.3 Управленческая информация: специфика, основные требования к ее количеству и качеству.

Классификация информации представлена в табл. 2.

Таблица 2

**Классификация информации**

|  |  |
| --- | --- |
| Признак классификации | Информация управления |
| 1 | 2 |
| Способ представления | 1. устный 2. визуальный 3. текстовый 4. графический 5. электронный |
| Способы формирования | 1. первичная 2. промежуточная 3. результирующая 4. постоянная 5. переменная 6. эпизодическая |
| Источник получения | 1. входящая 2. исходящая 3. внутренняя 4. внешняя |
| Ресурс управления | 1. трудовой 2. материальный 3. технический 4. финансовый 5. энергетический 6. информационный |

|  |  |
| --- | --- |
| Ценность информации | 1. полная 2. неполная 3. достоверная 4. ложная 5. своевременная 6. несвоевременная |
| По видам служебных  документов | 1. организационные 2. распорядительные 3. правовые 4. кадровые 5. финансово-экономические 6. справочно-информационные |
| Тенденции информацион-  ного развития | 1. информационная продуктивность 2. совместимость и взаимодействие 3. ликвидация промежуточных звеньев 4. глобализация информации |

Ценность информации определяется комплексным вероятностным показателем *Q*(τ) как функция вероятностей поступления информации (*Рс*), полноты информации (*Рп*) и ее достоверности (*Рд*) по формуле:

*Q*(τ)=*Рс*∙*Рп*∙*Рд*.

*Информационные технологии.* Современные информационные технологии (ИТ) позволяют существенно повысить интенсивность обмена информацией внутри организации. В частности, использование внутренней электронной почты или технологии *Intranet* дает возможность избавиться от множества ненужных бумаг, быстрее и точнее информировать заинтересованных лиц о событиях, происходящих в организации, уменьшить число совещаний и т.д. Здесь, однако, следует иметь в виду то обстоятельство, что применение ИТ снижает частоту межличностных контактов, что может отрицательно отразиться на корпоративной культуре и морали людей. Практика показывает, что попытка полностью заменить прямое общение средствами электроники во многих случаях резко снижает мотивацию людей, они теряют интерес к работе, хотя формально качество их трудовой жизни растет. Поэтому использование современных информационных технологий в менеджменте в целом требует определенной осторожности.

Необходимо осознавать негативные стороны электронных коммуникаций. Во-первых, эти технологии по большей части являются безличными; люди взаимодействуют с машинами, а не друг с другом. Электроника также устраняет невербальную составляющую коммуникаций, котораяможет внести важный дополнительный контекст в ситуацию. Некоторые люди, например, говорят, что, отсылая электронное сообщение, гораздо легче быть резким, чрезмерно критичным и бесчувственным, чем при личном контакте. В этом смысле использование компьютерных средств связи может сделать людей менее сдержанными и более нетерпимыми в своих высказываниях.

Еще одна опасность новых коммуникационных технологий – это информационная перегрузка. В некоторых случаях в коммуникационные сети и системы электронной почты поступает слишком много информации, перегружая эти системы, как организационные, так и индивидуальные. У индивидуальных пользователей могут возникнуть сложности с сортировкой полезной и пустой информации; это может вызывать раздражение. Даже у гиганта информационной технологии *Intel* есть проблемы с электронной почтой. Работники фирмы вынуждены обрабатывать более 3 млн электронных писем в день; некоторым из них приходится иметь дело с 300 такими сообщениями ежедневно. Один из сотрудников говорит: «Мы настолько перегружены посылкой электронных сообщений друг другу, что у нас просто нет времени решать проблемы, связанные с окружающим миром». В качестве способа, позволяющего сотрудникам извлечь преимущества из электронной почты и избежать сложностей, создаваемых ею, корпорация *Intel* предлагает курс обучения работе с этой системой связи. Далее приведено несколько предлагаемых советов.

*Как работать с электронной почтой*

Читайте все сообщения только один раз.

Сразу же отвечайте на сообщение, затем переместите его в соответствующий раздел или уничтожьте.

Регулярно очищайте почту от устаревших сообщений.

Посылайте сообщения групповым получателям и используйте команду «ответить всем» только в случае необходимости.

Избавляйтесь от прейскурантов, не содержащих информации для вашей работы.

Посылайте короткие сообщения, избегайте длинных текстов.

Помещайте большие файлы на web-сайты, а не посылайте их в виде приложения.

Как бы то ни было, нельзя отрицать следующий факт: информационные технологии неумолимо продолжают менять природу работы, и в особенности офисной. На смену некогда традиционному образу офиса приходят новые формы, например, использование электронных сетей. В будущем рабочие смогут воспользоваться новыми технологиями, которые позволят им проводить больше времени вне стен традиционного офиса и уделять больше внимания работе с клиентами в удобное для себя время.

6.4 Невербальные коммуникации

Язык тела

Жесты (их значение)

Знание языка тела (значение различных жестов, мимики и т.д) - на Западе обязательно для менеджеров, начиная со среднего звена . В данной статье приведено значение лишь очень немногих жестов из всего их многообразия.

Жесты открытости. Среди них можно выделить следующие: Раскрытые руки ладонями вверх /жест, с вязанный с искренностью и открытостью/, пожимание плечами, сопровождающееся жестом открытых рук /обозначает открытость натуры/, растегивание пиджака /люди открытые и дружески расположенные к вам часто расстегивает пиджак во время разговора и даже снимают его в вашем присутствии/. Hапример, когда дети гордятся своими достижениями, они открыто показывают руки, а когда чувствуют свою вину или насторожены, прячут руки либо в карманы, либо за спину. Специалисты заметили также, что во время успешно идущих переговоров их участники расстегивают пиджаки, распрямляют ноги, передвигаются на край стула блике к столу, который отделяет их от собеседника.

Жесты защиты /оборонительные/. Ими реагируют на возможные угрозы, конфликтные ситуации. Когда мы видим, что собеседник скрестил на груди руки, следует пересмотреть то, чти мы делаем или говорим, ибо он начинает уходить от обсуждения. Руки, сжатые в кулаки также означают защитную реакцию говорящего.

Жесты оценки. Они выражают задумчивость и мечтательность. Hапример, жест "рука у щеки" - люди, опирающиеся щекой на руку, обычно погружены в глубокое раздумье. Жест критической оценки - подбородок опирается на ладонь. указательный палец вытягивается вдоль щеки, остальные пальцы - ниже рта /позиция "подождем-посмотрим"/. Человек сидит на краешке стула, локти на бедрах, руки свободно свисают /позиция "это замечательно!"/. Hаклоненная голова - жест внимательного слушания. Так, если у большинства слушателей в аудитории головы не наклонены - значит группа в целом не заинтересована тем материалом, который излагает учитель. Почесывание подбородка /жест "хорошо, давайте подумаем"/ используется, когда человек занят принятием решения. Жесты о очками /протирает очки, берет в рот дужку очков к т. п./ - это пауза для размышления. обдумывания своего положения перед тем как оказать более решительное сопротивление, требуя пояснений или ставя вопрос.

Расхаживание. - жест, обозначающий попытку разрешить сложную проблему или принять трудное решение. Пощипывание переносицы - жест, обычно сочетающийся с закрытыми глазами, и говорящий о глубокой сосредоточенности "напряженной мысли.

Жесты скуки. Они выражаются в постукивании ногой о пол или щелкании колпачком авторучки. Голова в ладони. Машинальное рисование на бумаге. Пустой взгляд /"Я смотрю на вас, но не слушаю"/.

Жесты ухаживания, "прихорашивания". У женщин они выглядят как приглаживание волос, поправление прически, одежды, рассматривание себя в зеркале и повороты перед ним; покачивание бедрами, медленное скрещивание и разведение ног на глазах у мужчины, поглаживание себя по икрам, коленям, бедрам; балансирование туфли на кончиках пальцев /"в вашем присутствии я чувствую себя уютно"/, у мужчин - поправление галстука, запонок, пиджака, выпрямление всего тела, движение подбородком вверх-вниз к др.

Жесты подозрения и скрытности. Рука прикрывает рот - собеседник старательно скрывает свою позицию по обсуждаемому вопросу. Взгляд в сторону - показатель скрытности. Hоги или все тело обращены к выходу - верный признак того, что человек хочет закончить разговор или встречу. Потрагивание или потирание носа указательным пальцем - знак сомнения /другие разновидности этого жеста - потирание указательным пальцем за ухом или перед ухом, потирание глаз/

Жесты доминантности-подчиненности. Превосходство может быть выражено в приветственном рукопожатия. Когда человек крепко пожимает вам руку и поворачивает ее так, что ладонь лежит поверх вашей, он пытается выразить нечто вроде физического превосходства. И, наоборот, когда он протягивает руку ладонью вверх, значит он готов принять подчиненную роль. Когда рука собеседника при разговоре небрежно засунута в карман пиджака, а большой палец при этом снаружи - это выражает уверенность человеке в своем превосходстве.

Жесты готовности. Руки на бедрах - первый признак готовности /его часто можно наблюдать у спортсменов, ожидающих своей очереди выступать/. Вариация этой позы в положении сидя - человек сидит на краешке стула, локоть одной руки и ладонь другой опираются о колени /так сидят непосредственно перед заключением соглашения или. наоборот, перед тем, как встать и уйти/.

Жесты перестраховки. Различные движения пальцев отражают различные ощущения: неуверенность, внутренний конфликт, опасения. Ребенок в этом случае сосет палец, подросток грызет ногти, а взрослый часто заменяет палец авторучкой или карандашом и грызет их. Другие жесты этой группы - переплетенные пальцы рук, когда большие пальцы потирают друг друга; пощипывание кожи; трогание спинки стула перед тем как сесть, при собрании других людей.

Для женщин типичный жест придания внутренней уверенности - медленное и изящное поднятие руки к шее.

Жесты фрустрации. Их характеризует короткое прерывистое дыхание, нередко сопровождающееся неясными звуками вроде стона, мычания и т. п. тот, кто не замечает момента, когда его оппонент начинает часто дышать, и продолжает доказывать свое, может столкнуться с неприятностями/; тесно оплетенные, напряженные руки - жест недоверия и подозрения /тот, кто пытается, сцепив руки, уверить окружающих в своей искренности, обычно не имеет успеха/, руки тесно сжимают одна другую - значит человек попал в "переделку" например, должен отвечать на вопрос. содержащий серьезное обвинение против него/; поглаживание шеи ладонью /во многих случаях, когда человек защищается/ - женщины, обычно в этих ситуациях поправляют прическу.

Жесты доверчивости. Пальцы соединены наподобие купола храма /жест "купол"/, что означает доверительность и некоторое сам довольство, эгоистичность или гордость /очень распространенный жест в отношениях начальник-подчиненный/.

Жесты авторитарности. Руки соединены за спиной, подбородок поднят /так часто стоят армейские командиры, милиционеры, а также высшие руководители/. Вообще, если вы хотите дать понять свое превосходство, надо всего лишь физически подняться над оппонентом - сесть выше него, если вы разговариваете сидя, а, может быть, встать перед ним.

Жесты нервозности. Покашливание, прочищение горла /тот, кто часто делает это, ощущает неуверенность, беспокойство/, локти ставятся на стол, образуя пирамиду, вершина которой - кисти рук, расположенные прямо перед ртом /такие люди играют с партнерами в "кошки-мышки", пока те не дают им возможности "раскрыть карты", указанием на что служит убирание рук от рта на стол/, позванивание монетами в кармане, указывающее на озабоченность по поводу наличия или нехватки денег; подергивание себя за ухо - признак того, что собеседник хочет прервать разговор, но сдерживает себя.

Жесты самоконтроля. Руки, заведенные за спину и сильно сжаты. Другая поза - сидя в кресле, человек скрестил лодыжки и вцепился руками в подлокотники /типична для ожидания приема у зубного врача/. Жесты этой группы сигнализируют о желании справиться с сильными чувствами и эмоциями.

Язык тела, выражаемый в походке.

Важнейшие – скорость, величина шагов, степень напряжения, связанные с ходьбой движения тела, постановка носков. Не забывать о влиянии обуви (особенно у женщин)!

Быстрая или медленная походка зависит от темперамента и силы побуждений беспокойно-нервные – оживленные и активные – спокойные и расслабленные – вяло-ленивые (например при расслабленной, обвисшей осанке и т.д.)

Широкие шаги (чаще у мужчин, чем у женщин): часто экстраверсия, целеустремленность, рвение, предприимчивость, деловитость. Скорее всего направлен на далекие цели.

Короткие, маленькие шаги (чаще у женщин, чем у мужчин): скорее интроверсия, осторожность, расчет, приспособляемость, быстрое мышление и реакции, сдержанность.

Подчеркнуто широкая и медленная походка – желание выставиться напоказ, действия с пафосом. Сильные и тяжелые движения всегда должны демонстрировать окружающим силу и значение личности. Вопрос: действительно ли?

Выражено расслабленная походка – отсутствие интереса, безразличие, отвращение к принуждению и ответственности, или у многих молодых людей – незрелость, недостаток самодисциплины, или снобизм.

Заметно мелкие и при этом быстрые шаги, нарушенные ритмически: взволнованность, боязливость различных оттенков. (Бессознательная цель: уклониться, уступить дорогу любой опасности).

Ритмически сильная походка, немного раскачивающаяся вперед-назад (с усиленными движениями бедер), притязающая на некоторое пространство: наивно-инстинктивные и самоуверенные натуры.

Шаркающая «провисающая» походка отказ от волевых усилий и стремлений, вялость, медлительность, ленность.

Тяжеловесная «гордая» походка, в которой есть что-то театральное, не совсем уместное, когда при медленной ходьбе шаги относительно малы (противоречие), когда верхняя часть тела держится подчеркнуто и слишком прямо, возможно при нарушенном ритме: переоценка себя, высокомерие, самовлюбленность.

Твердая, угловатая, ходульная, деревянная походка (неестественное напряжение в ногах, тело не может естественно раскачиваться): зажатость, недостаток контактов, робость – отсюда в виде компенсации излишняя твердость, перенапряженность.

Неестественно порывистая походка, подчеркнуто большие и быстрые шаги, заметное размахивание руками вперед-назад: имеющаяся и демонстрирующаяся активность – часто лишь бессодержательная занятость и старания по поводу каких-то собственных желаний.

Постоянное приподнимание вверх (на напряженных носках ног): стремление вверх, ведомый идеалом, сильной потребностью, чувством интеллектуального превосходства.

Осанка

Хорошая непринужденная осанка – в основе лежит высокая восприимчивость и открытость окружающему, способность к немедленному использованию внутренних сил, естественное доверие к себе и чувство безопасности.

Неподвижность или напряженность тела: реакция самозащиты, когда чувствуют себя не в своей тарелке и хотят отстраниться. Большая или меньшая стесненность, избегание контактов, закрытость, обращенное на себя состояние духа. Часто чувствительность (впечатлительность при потребности в оценке себя).

Постоянная натянутость и внешняя жесткость при известной холодности проявлений: чувствительные натуры, которые пытаются скрыться за видимостью твердости и уверенности (часто вполне успешно).

Плохая, вялая осанка: снаружи и внутри «повесить нос»

Сутулая спина: смирение, покорность, иногда угодничество. Это духовное состояние, которое подтверждается выражением лица, известным каждому.

Часто принимаемые позы конвенционального рода (например, одна или две руки в карманах, руки заложены за спину или скрещены на груди и т.д.) – если не сопряжено с состояниями напряженности: недостаток самостоятельности, потребность в незаметном включении себя в общий порядок. Часто наблюдается, когда несколько человек собирается в группу.

Язык тела - Плечевой пояс и верхняя часть тела

Комбинация: высоко поднятые плечи со слегка сутулой спиной и более-менее втянутым подбородком (более менее склоненная голова, втянутая в плечи): чувство угрозы и следующее из него защитное поведение: беспомощность, чувство «ощетиненности», страх, нервозность, боязливость. Если сохраняется постоянно, - это утвердившаяся черта, развившаяся от продолжительного пребывания в состоянии запуганности, например, при постоянной боязни родителей или супруга (домашнего тирана).

Плечи спадающие вперед – чувство слабости и подавленности, покорности, чувство или комплекс неполноценности.

Сжимание плеч вперед-наружу – при сильном страхе, ужасе.

Свободное опускание плеч – наступившее чувство уверенности, внутренней свободы, владения ситуацией.

Отжимание плеч назад – чувство силы, собственных возможностей, активности, предприимчивости, решимости действовать, нередко переоценка себя.

Попеременное поднимание и опускание плеч – невозможность что-то точно установить, сомнения, раздумья, скепсис.

Выпяченная грудная клетка (интенсивные вдохи и выдохи, постоянный большой остаток воздуха в легких):

«+»: сознание силы, сильное ощущение своей личности, активность, предприимчивость, потребность в социальных контактах.

«-» (особенно, если подчеркнуто): чванство, «надутый» человек, «дутые» намерения, переоценка себя.

Впалая грудная клетка (более интенсивное выдыхание, чем вдыхание, в легких минимальное количество воздуха) – часто плечи спадают вперед:

«+»: внутренний покой, определенной равнодушие, замкнутость, но все это в границах позитивного, так как проистекает из слабости побуждений.

«-»: слабое самочувствие, недостаток напора и жизненной силы, пассивность, покорность, угнетенность (особенно при общем упадке сил).

Руки упираются в бедра: потребность в усилении, упрочнении. Демонстрация другим своей твердости, уверенности, стабильности и превосходства: руки совсем не используются в споре, притязания на большое пространство. Вызов, бравада. Часто компенсация скрываемого чувства слабости или смущения. Действие усиливается при широко расставленных ногах и оттянутой назад голове.

Руки поддерживают верхнюю часть туловища, опираясь о что-либо, например, о стол, спинку стула, низкую трибуну и т.д.: это поддерживающее верхнюю часть тела движение для того, кто слабо стоит на ногах; в психологическом смысле – стремление к духовной опоре при внутренней неуверенности.