

ЛЕКЦІЯ 4

НЕВЕБРАЛЬНІ ЗАСОБИ СПІЛКУВАННЯ

(2 години)

ПЛАН

1. Поняття про невербальні засоби комунікації.
2. Кинесика (хода, поза, жести, міміка тощо)
3. Такесика.
4. Проксеміка.
5. Особливості невербального спілкування в різних країнах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Введенська Л.А., Павлова А.Г. Культура та мистецтво мови. Сучасна риторика. – Ростов-на-Дону: Фенікс, 1995.
2. Горяніна В.А. Психологія спілкування. Навчальний посібник для студентів вузів. – М.: Академія, 2004.
3. Кузін Ф.А. Культура ділового спілкування: Практичний посібник для бізнесменів. – М.: Визв-89, 2000.
4. Лабунська В.А. Невербальна поведінка. – Ростов-на-Дону, 1986.
5. Піз А. Мова рухів тіла. – Нижній Новгород: Ай Кью, 1992.
6. Соціальна психологія та етика ділового спілкування: Навчальний посібник для вузів / під. ред. В.Н. Лавриненко. – М.: Культура і спорт, ЮНИТИ, 1995.
7. Столяренко Л.Д. Психологія та етика ділових відносин. – Ростов-на-Дону: Фенікс, 2003

1. Поняття про невербальні засоби комунікації

Невербальне спілкування – це «мова жестів», що включає такі форми самовираження, які не спираються на слова та інші мовні символи. Австралійський фахівець А. Піз стверджує, що за допомогою слів передається 7% інформації, звукових засобів – 38%, міміки, жестів, пози – 55%. Іншими словами, не настільки значуща, що йдеться, а як це робиться. І хоча думки фахівців в оцінці точних цифр розходяться, можна з упевненістю сказати, що більше половини міжособистісного спілкування посідає спілкування невербальне. Тому слухати співрозмовника означає також розуміти мову жестів.

Чарлі Чаплін та інші актори німого кіно були родоначальниками невербальної комунікації, для них це було єдиним засобом спілкування на екрані. Кожен актор класифікувався як хороший чи поганий, судячи з того, як він міг використовувати жести та інші рухи тіла для комунікації. Коли стали популярними звукові фільми і вже менше уваги приділялося

невербальним аспектам акторської майстерності, багато акторів німого кіно пішли зі сцени, а на екрані стали переважати актори з яскраво вираженими вербальними здібностями.

Вчитися розуміти мову невербального спілкування важливо з кількох причин. По-перше, словами можна передати тільки фактичні знання, але щоб висловити почуття, одних слів часто буває недостатньо. Почуття, що не піддаються словесному вираженню, передаються на мові невербального спілкування. По-друге, знання цієї мови показує, наскільки ми вміємо володіти собою. Невербальна мова скаже про те, що люди думають про нас у дійсності. І, нарешті, невербальне спілкування цінне особливо тим, що воно спонтанно і виявляється несвідомо. Тому, незважаючи на те, що люди зважують свої слова і контролюють міміку, часто можливий витік приховуваних почуттів через жести, інтонацію й забарвлення голосу. Тобто, невербальні канали спілкування рідко поставляють недостовірну інформацію, так як вони піддаються контролю в меншому ступені, ніж словесне спілкування.

У соціально-психологічних дослідженнях розроблено різноманітні класифікації невербальних засобів спілкування, до яких відносять всі рухи тіла, інтонаційні характеристики голосу, тактильний вплив, просторову організацію спілкування.

Слід зазначити, що невербальна поведінка особистості полуфункціональності. Невербальна поведінка:

- створює образ партнера по спілкуванню;
- висловлює якість і зміна взаємовідносин партнерів по спілкуванню, формує ці відносини;
- є індикатором актуальних психічних станів особистості;
- виступає в ролі уточнення, зміни розуміння вербального повідомлення, посилює емоційну насиченість сказаного;
- підтримує оптимальний рівень психологічної близькості між людьми, що спілкуються;
- виступає в якості показника статусно-рольових відносин.

Ефективність спілкування визначається не тільки ступенем розуміння слів співрозмовника, а й умінням правильно оцінити поведінку учасників спілкування, їх міміку, жести, рухи, позу, спрямованість погляду, тобто зрозуміти мову невербального (вербальний – "словесний, усний") спілкування. Ця мова дозволяє мовцеві повніше висловити свої почуття, показує, наскільки учасники діалогу володіють собою, як вони насправді ставляться один до одного.

2. Кинесика (хода, поза, жести, міміка тощо)

Кинесика – загальна моторика різних частин тіла, що відображає емоційні реакції людини. До кинесики відносяться виразні рухи, які у жестах

і міміці, в пантомимике (моторика всього тіла, що включають в себе позу, ходу, поставу та ін), а також візуальному контакті.

Хо́да – це стиль пересування людини. Її складовими є: ритм, динаміка кроку, амплітуда перенесення тіла при русі, маса тіла. По ході людини можна судити про самопочуття людини, його характері, віці. У дослідженнях психологів люди дізнавалися по ході такі емоції, як гнів, страждання, гордість, щастя. З'ясувалося, що «важка» хода характерна для людей, що знаходяться в гніві, «легка» – для радісних. У пишається людини найбільша довжина кроку, а якщо людина страждає, його хода млява, пригноблена, така людина рідко дивиться вгору або в тому напрямку, куди йде.

Крім того, можна стверджувати, що люди, які ходять швидко, розмахуючи руками, впевнені в собі, мають чітку мету і готові її реалізувати. Ті, хто завжди тримає руки в кишенях - швидше за все дуже критичні і потайні, як правило, їм подобається пригнічувати інших людей. Людина, що тримає руки на стегнах прагне досягти своїх цілей найкоротшим шляхом за мінімальний час. Люди, зайняті вирішенням проблем, часто ходять в позі «мислителя»: голова опущена, руки зчеплені за спиною, хода дуже повільна. Для самовдоволення, кілька зарозумілих людей характерна хода, прославлена Беніто Муссоліні. У них високо підняте підборіддя, руки рухаються, підкреслено енергійно, ноги – ніби дерев'яні. Вся хода примушена, з розрахунком справити враження. Це просте спостереження допомагало ФБР майже безпомилково визначати лідера мафії. Для створення привабливого зовнішнього вигляду найбільше краща хода впевненої людини, таке ж враження створює і правильна постава – легка, пружна і завжди пряма. Голова при цьому повинна бути злегка піднята, а плечі розправлені.

По́за – це положення тіла. Людське тіло здатне прийняти близько 1000 стійких різних положень. Поза показує, як дана людина сприймає свій статус по відношенню до статусу інших присутніх осіб. Особи з більш високим статусом приймають більш невимушену позу. В іншому випадку можуть виникати конфліктні ситуації.

Одним з перших на роль пози людини як одного із невербальних засобів спілкування вказав психолог А. Шефлен. У подальших дослідженнях, проведених В. Шюбцем, було виявлено, що головне смислове зміст пози полягає в розміщенні індивідом свого тіла по відношенню до співрозмовника. Це розміщення свідчить або й закритості, або про розташування до спілкування.

Поза, при якій людина перехрещує руки і ноги, називається закритою. Перехрещені на грудях руки є модифікованим варіантом перешкоди, яку людина виставляє між собою і своїм співрозмовником. Закрита поза сприймається як пози недовір'я, незгоди, протидії, критики. Більше того, приблизно третина інформації, сприйнятої з такої пози, не засвоюється співрозмовником. Найбільш простим способом виведення пози є пропозиція щось потримати або подивитися. Відкритої вважається поза, в якій руки і

ноги не перехрещені, корпус тіла спрямований у бік співрозмовника, а долоні і стопи розгорнуті до партнера по спілкуванню. Це – поза довіри, згоди, доброзичливості, психологічного комфорту.

Жести – це різноманітні рухи руками і головою. Мова жестів - це найдавніший спосіб досягнення взаєморозуміння. У різні історичні епохи і в різних народів були свої загальноприйняті способи жестикуляції. В даний час навіть робляться спроби створити словники жестів. Про ту інформації, яку несе жестикуляція, відомо досить багато. Перш за все, важлива кількість жестикуляції. У різних народів виробилися і увійшли в природні форми вираження почуттів різні культурні норми сили і частотності жестикуляції. Дослідження М. Аргайла, в яких вивчалися частота і сила жестикуляції в різних культурах, показали, що протягом однієї години фіни жестикулювали 1 раз, французи – 20, італійці – 80, мексиканці – 180.

Взагалі ж інтенсивність жестикуляції зростає разом із зростанням емоційної збудженості людини, а також при бажанні досягти більш повного розуміння між партнерами, особливо якщо воно ускладнено. Конкретний зміст окремих жестів різний у різних культурах. Однак, у всіх культурах є подібні жести, серед яких можна виділити: комунікативні (жести привітання, прощання, повернення уваги, заборони, стверджувальні, заперечні, питальні тощо), модальні, тобто виражають оцінку і ставлення (жести схвалення, задоволення, довіри і недовіри) та описові жести, які мають сенс тільки в контексті мовного висловлювання.

Наведемо кілька прикладів: Прикривання рота і чухання носа. Прикривання рота відображає наявність у співрозмовника двох суперечливих бажань: висловитися і залишитися не почутим. Якщо людина в процесі спілкування доторкається до рота або прикриває його долонею, це означає, що він з якоїсь причини «струмує» власне висловлювання. У цьому випадку менеджер може допомогти співрозмовнику розговоритися, задавши йому запитання або звернувши увагу на його позу за допомогою твердження: «Я бачу, ви не у всьому згодні зі мною». Аналогічну інформацію про клієнта несе жест дотику до носа. Клієнт, який чухає або погладжує власний ніс, швидше за все в даний момент знаходиться в опозиції по відношенню до висловлення менеджера.

Дотик до вуха. Почісування вуха є полегшеним варіантом «затикання» вух і означає, що людина не хоче чути того, про що йому говорить співрозмовник. Така реакція можлива, якщо співрозмовнику стало нудно вас слухати або він не згоден з одним з ваших тверджень.

Підпирання долонею підборіддя. Людина підпирає голову або підборіддя, якщо йому нудно, нецікаво і він бореться зі своїм бажанням заснути.

Погладжування підборіддя. Цей жест свідчить про те, що співрозмовник перебуває в стадії роздумів і розглядає можливі для себе варіанти.

Жести емоційного дискомфорту. Численні жести – збирання неіснуючих ворсинок, знімання та одягання кільця, чухання шиї, «приведення у порядок» одягу, вертіння ручки або сигарети – вказують на те, що співрозмовник потребує підтримки. У такому стані він не готовий у повному обсязі сприймати інформацію.

Жести нетерпіння. Якщо людина постукує пальцями по столу, совається на стільці, притупують ногами або поглядає на годинник, то тим самим він сигналізує оточуючим про те, що його терпіння закінчується. Найбільш часто вживані рухи голови – це ствердно кивнув головою і негативне похитування головою. Дослідження, проведені з сліпоглухонімими від народження людьми показують, що вони також користуються цими жестами, і це дає привід вважати, що ці жести є вродженими. Виділяють три основні положення голови. Перше – пряма голова. Це положення характерно для людини, нейтрально ставиться до того, що він чує. Друге – голова, нахилена в сторону, що говорить про те, що у людини пробудився інтерес (те, що люди, як і тварини, нахиляють голову, коли стають чимось зацікавленими, першим помітив ще Чарльз Дарвін). І, нарешті, третє – коли голова нахилена вниз, значить, ставлення людини негативне і навіть засуджує. У такому випадку слід чимось зацікавити співрозмовника, щоб змусити його підняти голову. Існують і мікрожести: рух очей, почервоніння щік, збільшення кількості спалахів, посмикування губ тощо.

Міміка – рухи м'язів обличчя, і це головний показник почуттів. Дослідження показали, що при нерухомому або невидимому обличчі співрозмовника втрачається до 10–15% інформації. У літературі зазначається більше 20 000 описів виразу обличчя. Головною характеристикою міміки є її цілісність і динамічність. Це означає, що в мімічних виразах обличчя шести основних емоційних станів (гнів, радість, страх, смуток, здивування, відраза) всі рухи м'язів обличчя скоординовані. І хоча кожна міна є конфігурацією всього обличчя, основне інформативне навантаження несуть брови і губи.

Візуальний контакт є виключно важливим елементом спілкування. Дивитися на мовця означає не тільки зацікавленість, але й допомагає нам зосередити увагу на тому, що нам говорять. Спілкуються люди зазвичай дивляться в очі один одному не більше 10 секунд. Якщо на нас дивляться мало, ми маємо підстави вважати, що до нас або до того, що ми говоримо, відносяться погано, а якщо дуже багато, це може сприйматися як виклик або ж гарне до нас ставлення. Крім того, відмічено, що коли людина бреше або намагається приховати інформацію, його очі зустрічаються з очима партнера менш 1/3 часу розмови.

Почасти довгота погляду людини залежить від того, до якої нації вона належить. Жителі південної Європи мають високу частоту погляду, що може здатися образливим для інших, а японці при бесіді дивляться скоріше на шию, ніж на обличчя. Слід завжди брати до уваги цей важливий факт. Американськими психологами Р. Ексліном і Л. Вінтерс було доведено, що

погляд пов'язаний з процесом формування висловлювання. Коли тільки людина формує думку, він частіше дивиться в бік, «у простір», коли думка повністю готова – на співрозмовника. Те, хто в даний момент говорить, менше дивиться на партнера – тільки щоб перевірити його реакцію і зацікавленість. Хто слухає в свою чергу більше дивиться в сторону мовця.

За своєю специфікою погляд може бути:

1) Діловий – коли погляд фіксується в районі чола співрозмовника, це передбачає створення серйозної атмосфери ділового партнерства.

2) Соціальний – погляд концентрується у трикутнику між очима і ротом, це сприяє створенню атмосфери невимушеного світського спілкування.

3) Інтимний – погляд спрямований не в очі співрозмовника, а нижче особи – до рівня грудей. Такий погляд говорить про велику зацікавленість один одним у спілкуванні.

4) Погляд скоса використовується для передачі інтересу чи ворожості. Якщо він супроводжується злегка піднятими бровами чи посмішкою, він означає зацікавленість. Якщо ж він супроводжується нахмуреним чолом чи опущеними куточками рота, це свідчить про критичний або підозрілому відношенні до співрозмовника.

За допомогою очей передаються самі точні сигнали про стан людини, тому що вони займають центральне положення в людському організмі, а зіниці поводяться цілком незалежно – розширення і звуження зіниць не піддається свідомому контролю. При денному світлі зіниці можуть звужуватися і розширюватися залежно від того, як змінюється ставлення і настрої людини. Якщо людина збуджена або зацікавлений чимось, або перебуває у піднесеному настрої, його зіниці розширюються в 4 рази в порівнянні з нормальним станом. Сердитий, похмурий настрої змушує зіниці звужуватися.

Експерименти, проведені з досвідченими гравцями картковими показали, що мало хто з гравців вигравав, якщо їхні суперники носили темні окуляри. Наприклад, якщо б при грі в покер у суперника випало 4 туза, його зіниці швидко б розширилися, що було б підсвідомо відмічено іншими гравцями, і вони зрозуміли б, що не варто піднімати ставку. Темні окуляри суперника приховували сигнали, що подаються зіницями, і в результаті гравці програвали частіше звичайного.

Китайські торговці перлами в давнину теж стежили за розширенням зіниць своїх покупців під час обговорення ціни. Було відмічено, що Арістотель Онассіс одягав темні окуляри при переговорах про ділові угоди для того, щоб його очі не видавали його думок. Щоб навчитися «технології погляду» і ефективно застосовувати її для поліпшення характеру спілкування з іншими людьми, потрібно близько 30 днів постійної посиленої практики.

Особа є головним джерелом інформації про психологічний стан людини. Проте в деяких ситуаціях він може бути менш інформативне. Це пов'язано з тим, що мімічні вирази обличчя свідомо контролюються у багато

разів краще, ніж рухи тіла. За певних обставин, коли людина хоче приховати свої почуття або передає завідомо неправдиву інформацію, особа стає малоінформаційним, а тіло – головним джерелом інформації для партнера. Тому в спілкуванні важливо знати, яку інформацію можна отримати, якщо перенести фокус спостереження з обличчя людини на його тіло і його руху.

3. Такесика

Такесика вивчає дотик в ситуації спілкування. До такесическим засобів спілкування відносяться динамічні дотики в формі рукостискання, поплескування, поцілунку. Доведено, що динамічні дотики є біологічно необхідною формою стимуляції. Використання людиною у спілкуванні динамічних дотиків визначається багатьма факторами: статусом партнерів, їх віком, статтю, ступенем знайомства.

Неадекватне використання особистістю такесических коштів може призвести до конфліктів у спілкуванні. Наприклад, поплескування по плечу можливо тільки за умови близьких відносин, рівності соціального становища в суспільстві.

Зупинимось докладніше на найпоширенішому такесическом засобі – неодмінний атрибут будь-якої зустрічі та прощанні – рукостисканні. Обмін рукостисканням є пережитком давньої епохи. Первісні люди при зустрічі простягали один одному руки розкритими долонями вперед, щоб показати свою беззбройного. Цей жест з часом зазнав змін, і з'явилися його варіанти, такі як помах рукою в повітрі, додаток долоні до грудей і багато інших, в тому числі і рукостискання. Часто рукостискання може бути дуже інформативним, особливо його інтенсивність і тривалість. Рукостискання діляться на 3 види: домінуюче (рука зверху, долоню розгорнута вниз), покірне (рука знизу, долоню розгорнута вгору) і рівноправне. Домінуюче рукостискання є найбільш агресивною його формою. При домінуючому (владному) рукостисканні людина повідомляє іншому, що він хоче головувати в процесі спілкування. За даними досліджень в США, 78% високопоставлених чиновників не лише першими простягали руку, а й користувалися владним способом рукостискання. Покірне рукостискання буває необхідно в ситуаціях, коли людина хоче віддати ініціативу іншій, дозволити йому відчувати себе господарем становища.

Відзначимо ще кілька різновидів рукостискання. Часто політичними діячами використовується жест, званий «рукавичкою»: людина двома руками обхоплює руку одного. Ініціатор цього жесту підкреслює, що він чесний, і йому можна довіряти. Однак, жест «рукавичка» слід застосовувати до добре знайомим людям, тому що при знайомстві він може провести зворотний ефект. Міцне рукостискання аж до хрускоту пальців є відмінною рисою агресивного, жорстку людину. Ознакою агресивного людини є також потиск несогнутой, прямою рукою. Його головне призначення – зберегти дистанцію і не допустити людини у свою інтимну зону. Цю ж мету переслідує і потиск

кінчиків пальців, але таке рукостискання свідчить про те, що людина не впевнена в собі.

4. Проксеміка

Одним з перших просторову структуру почав вивчати американський антрополог Едуард Холл, який на початку 60-х років минулого століття ввів термін «проксеміка» (proximity – «близькість»). Сам Е. Холл називав проксеміка «просторової психологією». До проксемічеських характеристик відносяться орієнтація партнерів в момент спілкування і дистанція між ними.

Норми наближення двох людей один до одного описав Е. Холл. Дані норми визначені чотирма відстанями:

- інтимна відстань: від 0 до 45 см; на такій відстані спілкуються найближчі люди; у цій зоні є ще одна підзона радіусом 15 см, в яку можна проникнути тільки за допомогою фізичного контакту, це понад інтимна зона;
- персональна: від 45 до 120 см; спілкування із знайомими людьми;
- соціальна: від 120 до 400 см; переважно при спілкуванні з чужими людьми і при офіційному спілкуванні;
- публічна: від 400 до 750 см; на цій відстані не вважається грубим обмінятися кількома словами або утриматися від спілкування, на такій відстані відбуваються виступи перед аудиторією.

Зазвичай люди почувають себе зручно і виробляють сприятливе враження, коли знаходяться на відстані, відповідному зазначених вище видів взаємодії. Надмірно близьке і надмірно віддалене положення негативно позначаються на спілкуванні.

Чим ближче знаходяться люди один до одного, тим менше вони дивляться один на одного. І навпаки, перебуваючи на відстані, вони більше дивляться один на одного і використовують жести для збереження уваги в розмові.

Крім того, ці правила варіюються залежно від віку, статі, особистісних властивостей і суспільного статусу людини, а також від національності і щільності населення в районі, де живе людина. Наприклад, діти і люди похилого віку тримаються до співрозмовника ближче, ніж підлітки, молоді люди і люди середнього віку. Чоловіки віддають перевагу більш віддалене положення, ніж жінки. Врівноважена людина підходить до співрозмовника ближче, тоді як неспокійні, нервові люди триматися далі. Люди спілкуються на великій відстані з співрозмовниками, які володіють більш високим статусом. Що стосується націй, то можна сказати, що азіати взаємодіють на ближчій відстані, ніж європейці, а городяни - ближче, ніж жителі малонаселених районів.

Слід відзначити також такі проксемічеські компоненти невербальної системи, як орієнтація і кут спілкування. Орієнтація виражається в повороті тіла і носка ноги в напрямку партнера чи в сторону від нього, що сигналізує про бажання спілкуватися.

Правильний розподіл учасників за столом є засобом їх ефективної взаємодії. Різні відтінки відносини людей можуть виражатися через те, яке місце вони займають за столом. Кутове розташування характерно для людей, зайнятих дружній, невимушеній бесідою. Ця позиція сприяє постійному контакту очей і надає простір для жестикуляції.

Позиція ділової взаємодії – одна з найбільш вдалих стратегічних позицій для пред'явлення, обговорення та вироблення спільних рішень. Положення один проти одного може викликати оборонне ставлення і атмосферу суперництва. Вона може призвести до того, що кожна сторона буде дотримуватися своєї точки зору, бо стіл стає бар'єром між ними. Незалежну позицію займають люди, які не бажають взаємодіяти один з одним. Вона свідчить про відсутність зацікавленості. Це положення можна розцінювати і як вороже. Цього положення слід уникати в разі, коли потрібно відверта розмова.

Важлива також форма столу, за яким керівник спілкується з підлеглими. Квадратні столи хороші для проведення короткої ділової бесіди. Відносини співробітництва встановляться, швидше за все, з людиною, яка сидить поруч. Причому більше розуміння буде виходити від сидить справа. Найбільший опір буде надавати той, хто сидить навпроти. Круглий стіл використовував ще король Артур для того, щоб надавати всім лицарям рівну кількість влади і рівне становище. Круглий стіл створює атмосферу неофіційності і невимушеності, і є найкращим засобом проведення бесіди людей однакового соціального статусу, тому що кожному за столом виділяється однакове простір. «Король» має найвищі повноваженнями за круглим столом, і це означає, що сидять по обидві сторони від нього, невербально виділяється більше влади і поваги, ніж іншим, причому «лицар», що сидить праворуч має більше впливу, ніж «лицар», що сидить зліва. Ступінь впливу зменшується залежно від віддаленості «лицаря» від «короля». «Лицар», що сидить навпроти «короля», знаходиться в конкурентно-захисному положенні. У сфері бізнесу часто використовуються квадратні і круглі столи. Квадратний стіл, який зазвичай є робочим столом, використовується для ділових переговорів, брифінгів, для відчитування винних тощо. Круглий стіл служить створенню невимушеної, неофіційної атмосфери і хороший у тому випадку, якщо потрібно досягти згоди.

5. Особливості невербального спілкування в різних країнах

Користуючись щодня десятками жестів, ми майже не замислюємося про його сенс. Відомо, що основні комунікаційні жести в усьому світі не відрізняються один від одного: коли люди щасливі, вони посміхаються, коли сумні – хмуряться, коли не знають або не розуміють, про що йде мова - знизують плечима. Однак нерідко одне й те ж виразний рух у різних народів може мати і цілком різне значення, і легковажне поведіння з звичайними

для нас жестами може привести до несподіваних наслідків. Жест, яким українці демонструють пропажу чи невдачу, у хорватів означає ознака успіху і задоволення.

Говорячи про себе, європейець показує рукою на груди, японець – на ніс. У деяких країнах Африки сміх – показник подиву і замішання. Жителі Мальти замість слова «ні» злегка стосуються кінчиками пальців підборіддя, повернувши кисть вперед. У Франції і Італії цей жест означає, що у людини щось болить.

У Греції і Туреччині офіціантові ні в якому разі не можна показувати два пальці (наприклад, маючи на увазі дві чашечки кави) – це вважається дуже образливим жестом. Досить часто один і той самий жест має не тільки різне, але і прямо протилежне значення. Утворивши колечко з великого і вказівного пальців, американці і багато інших народів повідомляють, що справи «о'кей». Але цей же жест використовують в Японії, кажучи про гроші, у Франції він означає нуль, в Греції і на о. Сардинія служить знаком відмашки, а на Мальті їм характеризують людину з збоченими статевими інстинктами.

Звичайний ствердний кивок головою на півдні Югославії і в Болгарії служить знаком заперечення. Німці часто піднімають брови у знак захоплення чиеїсь ідей, в Англії так висловлюють скептицизм. Іноді навіть незначна зміна жесту може зовсім змінити його значення. В Англії так сталося з жестом з двох пальців, вказівного і середнього, розлучених і піднятих вгору. Якщо при цьому долоня повернена до співрозмовника, це – образа. Якщо долоня повернута до себе, то це вираз радості (перша буква англійського слова «victory» – перемога).

У спілкуванні ми не надаємо особливого значення лівої чи правої руці. Але на Близькому Сході, наприклад, не слід протягувати гроші або подарунок лівою рукою. У тих, хто сповідує іслам, вона вважається нечистою, і ви можете завдати образи співрозмовника. У будь-якій культурі жести нещирості пов'язані з лівою рукою. Вона видає таємні емоції свого власника. Тому, якщо в розмові співрозмовник жестикулює лівою рукою, є велика ймовірність, що він говорить не те, що думає, або просто негативно ставиться до подій. Слід змінити тему розмови або взагалі перервати його. Для американця відмова розмовляти з людиною, що знаходиться з ним в одному приміщенні, означає крайній ступінь негативного до нього відношення. В Англії це загальноприйняте правило.

У народів різних культур є відмінності і в сприйнятті простору. Так, американці працюють або у великих приміщеннях, або – якщо приміщень кілька – при відкритих дверях. Відкритий кабінет означає, що його хазяїн на місці і йому нема чого приховувати. Багато хмарочоси в Нью-Йорку цілком зроблені зі скла і проглядаються наскрізь. Тут все, від директора до посильного, постійно на виду. Це створює у службовців певний стереотип поведінки, викликаючи в них відчуття, що всі спільно роблять спільну справу. Німецькі ж традиційні форми організації робочого простору

принципово інші. Кожне приміщення в них має бути забезпечено надійними дверима. Розкрита навстіж двері символізує крайній ступінь безладу. Таким чином, не знаючи відмінностей невербального спілкування різних народів, можна потрапити в незручну ситуацію, образивши або образивши співрозмовника. Щоб уникнути цього кожен менеджер, особливо якщо він має справу із закордонними партнерами, повинен бути обізнаний про відмінності у трактуванні жестів, міміки і рухів представниками ділового світу в різних країнах.