

18+

ДМИТРИЙ МАНАЕНКОВ

КАК СТАТЬ ПРОФАЙЛЕРОМ ЗА ПОЛГОДА

Дмитрий Манаенков
Как стать профайлером
за полгода

<https://litres.ru/74256969>

ISBN 9785007032513

Аннотация

Как распознать скрытые мотивы человека, что бы он ни говорил? Эта книга — не сборник баек от «бывших агентов», а жесткий практикум от эксперта с 20-летним опытом в рекрутинге и управлении. Минимум терминов, 180 рисунков и 118 живых примеров невербальных проявлений в быту, офисе и на переговорах. Вы научитесь замечать сигналы тела без скучной теории. Внутри — пошаговый путь от легкого старта до интенсивной 24-недельной программы. Навык за полгода. Без иллюзий.

Содержание

Часть 1. Введение в ситуационный профайлинг	5
Глава 1. Феномен и польза невербального поведения	6
Что такое невербальное поведение?	6
Существует ли невербальное поведение в принципе?	17
Кому и зачем нужно изучать невербальное поведение?	24
Что даёт изучение ситуационного профайлинга?	33
Глава 2. От барьеров к навыку	43
Почему люди разочаровываются в изучении невербального поведения	44
Как построить свой процесс обучения, чтобы эффективно развить навыки профайлинга?	56
Часть 2. Четыре основных типа невербальных проявлений	74
Глава 1. Жесты и позы	75
Жесты-эмблемы	79
Конец ознакомительного фрагмента.	85

Как стать профайлером за полгода

Дмитрий Манаенков

© Дмитрий Манаенков, 2026

ISBN 978-5-0070-3251-3

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Часть 1. Введение в ситуационный профайлинг

Глава 1. Феномен и польза невербального поведения

Что такое невербальное поведение?

Человек — существо сложное и противоречивое. Поэтому очень часто важно не то, что он сказал, а как он это сказал. В этом самом «как» скрывается огромный объём дополнительной информации, которую большинство людей просто упускают, ориентируясь только на слова. Таким образом, умение понимать невербальное поведение — это настоящий супернавык. Он одновременно расширяет ваши коммуникативные возможности и улучшает общее понимание людей, их скрытых мотивов и истинных чувств.

Чтобы дать полный ответ на вопрос «что такое невербальное поведение?», нужно рассмотреть этот термин с двух разных углов: в широком и в узком смысле. Эти два взгляда не противоречат, а дополняют друг друга, показывая, как много информации о человеке можно получить без единого слова.

Невербальное поведение в широком смысле: язык наших выборов и привычек

В самом широком понимании невербальное поведение

человека — это всё, что он делает и как поступает в повседневной жизни. Это проявление его глубинных привычек, невысказанных намерений и текущих настроений через реальные действия и выборы. Можно сказать, что это постоянный и честный «отчёт» о себе, который человек ведёт, сам того не замечая.

Например, привычная походка человека очень ярко говорит о степени его уверенности в себе: идет ли он упруго и прямо или шаркает, сгорбившись. Манера вождения автомобиля — от езды «в хвосте» до агрессивных обгонов — выдаёт базовый уровень склонности к риску. Даже выбор стиля одежды и подбор аксессуаров — это не просто так. Они громко заявляют о том, как человек хочет, чтобы его воспринимали окружающие: как надёжного профессионала, как творческую личность или как участника определённой социальной группы.

Подобный список можно продолжать почти бесконечно, потому что он касается всех сфер жизни. Ваши действия говорят за вас, когда вы выбираете стиль ремонта в квартире (минимализм или классика с обилием деталей), когда покупаете смартфон определённой марки, когда расставляете книги на полке или украшаете рабочее место. Каждый такой выбор — это маленькое сообщение миру. Таким образом, в широком смысле невербальное поведение — это совокупность действий и выборов людей, в которых как на ладони проявляются их эмоциональные состояния, скрытые наме-

рения и устойчивые убеждения.

От теории к практике: как «чтение» окружающей обстановки привело к успеху

Яркий пример того, как работает это понимание в жизни, — история Ольги. Она была детским репетитором английского языка и получила приглашение на собеседование от кадрового агентства. Встреча должна была пройти прямо в квартире работодателя. Это уже важная деталь, задающая неформальный, но очень личный контекст.

Зайдя в помещение и осмотревшись, Ольга сразу заметила, что ремонт в квартире выполнен в вычурном стиле ампира. Об этом говорили и стилизованные колонны, и тяжёлые красные бархатные шторы, и массивная белая мебель с позолотой. Встретившая её мама ребёнка — ухоженная и стильно одетая молодая женщина — провела Ольгу в гостиную, предложила сесть, сама села напротив и... молча её разглядывала.

Ольга очень хотела получить эту работу. Во-первых, она жила недалеко, а во-вторых, предложенный гонорар был очень привлекательным. Она понимала, что нужно понравиться, но не знала, с чего начать разговор, чтобы не испортить первое впечатление. Тогда она связала в голове два факта: стиль ампира (исторически связанный с демонстрацией имперской власти, богатства и статуса) и вероятный характер хозяйки. Чтобы проверить свою догадку, Ольга начала

с точного комплимента, который показал бы, что она ценит именно этот стиль: «У вас очень красивый и чётко выраженный стиль квартиры, даже в деталях!»

Женщина сразу оживилась. Её молчаливая отстранённость исчезла, и она с энтузиазмом начала рассказывать, как долго искала правильного дизайнера, чтобы добиться идеального соответствия стилю. Из её речи Ольга вычленила ключевую деталь: дизайнера нашли по рекомендации знакомых. Тут же она вспомнила, что одна из её бывших клиенток была супругой крупного чиновника, и, хотя работа с их дочерью была недолгой, расстались они на очень хорошей ноте.

Ольга быстро сообразила: для такой женщины, ценящей статус и личные рекомендации, мнение кадрового агентства, её дипломы и даже опыт работы за границей будут значить меньше, чем слово «своего» человека из её круга. Дождавшись паузы, Ольга сказала: «Я настолько продуманный ремонт видела только один раз, но в другом стиле». «У кого же, если не секрет?» — с интересом спросила хозяйка. Было видно, что на тему стиля и статуса она готова говорить бесконечно. «Я была в доме Старовойтовой Нины Александровны», — ответила Ольга. «Конечно, я её знаю! — воскликнула женщина. — Безусловно, вы правы, внимание к деталям — её сильная сторона, но во вкусах мы расходимся, она предпочитает барокко! А откуда вы её знаете?». «Я готовила её дочь Анджели к ЕГЭ по английскому», — пояснила Ольга. «Как интересно!» — сказала хозяйка и, не стесняя-

ясь, тут же взяла телефон, чтобы позвонить Старовойтовой и лично расспросить её о репетиторе. Повесив трубку, она просто посмотрела на Ольгу, сказала: «Вы приняты!» — и позвала сына для знакомства.

Этот пример наглядно показывает прямую пользу анализа невербального поведения в широком смысле. Определяя истинные причины и ценности, стоящие за поступками и выбором человека, вы получаете доступ к его внутренней «карте реальности». Собранную информацию можно обобщить в подробный психологический портрет, который описывает не только черты характера, но и вероятные способы поведения в разных ситуациях. Кстати, подобные технологии, наряду с профессиограммами, активно использовались в СССР для подбора «идеальных» сотрудников в военные конструкторские бюро. Сегодня эти же принципы применяются силовыми структурами для составления профиля серийных убийц и террористов, а также лежат в основе проективных собеседований при отборе персонала и управленческих кейсов для оценки руководителей.

Почему глубокий анализ — удел специалистов

Однако важно понимать, что анализ подобных проявлений — дело непростое и часто требует системного подхода, а не быстрых догадок. Рассмотрим простой бытовой пример: человек имеет средний доход, но пользуется iPhone последней модели. Многие, увидев это, не смогут удержаться от

соблазна «повесить ярлык», причём часто негативный: «Наверное, влез в долги ради понтов» или «Не по средствам живёт».

На самом же деле, чтобы понять истинную мотивацию, нужно пройти несколько шагов. Сначала исключить фактор случайности: как у него появился этот смартфон? Возможно, его подарили на день рождения или он купил его по огромной скидке у друга. Затем нужно определить уровень мотивации: сколько усилий ему пришлось приложить? Он выиграл деньги в лотерею и совершил импульсную покупку или целенаправленно копил несколько месяцев, отказывая себе в другом? И даже это ещё не всё! Самое важное — понять ведущий мотив. Кто наш герой: истинный приверженец бренда и экосистемы Apple, любитель технологических новинок, для кого это хобби, человек, для которого гаджет — важный социальный маркер «успешности», или тот, кто просто боится выделяться и действует по принципу «надо, как у всех»?

Как видите, даже анализ одного такого повседневного выбора может быть очень сложным и требует навыков отделения фактов от интерпретаций. Более того, информация, полученная после такого глубокого «расследования», в обычной жизни редко стоит затраченных усилий. Поэтому оставим сложный анализ мотивов профессионалам — психотерапевтам и следователям; представители этих профессий традиционно сильны в понимании скрытых пружин человеческих поступков. А для себя сделаем важный практический

вывод: повесить ярлык на человека легко, но почти всегда это поверхностное и часто ошибочное суждение, которое не отражает реальной картины его мотивов.

Невербальное поведение в узком смысле: мгновенные сигналы в общении

Если широкий смысл — это «большой стиль» жизни, то узкий смысл касается конкретных моментов взаимодействия. Здесь под невербальным поведением понимается всё, что непосредственно сопровождает нашу речь при живом общении. Это своего рода «звучащее тело» наших слов. Сюда относятся:

- жесты и телодвижения (открытые позы, скрещенные руки, постукивание пальцами);
- мимика и выражение лица (искренняя улыбка, нахмуренные брови, перекошенный рот);
- интонация, тембр голоса, паузы и темп речи (дрожащий голос, саркастичные нотки, внезапное замедление речи);
- физиологические проявления, которые сложно контролировать (покраснение щёк, учащённое дыхание, сглатывание).

Все эти сигналы выполняют три главные функции: они показывают отношение собеседника к вам или другому человеку, его отношение к теме разговора или же просто отражают его внутреннее состояние. Именно практическое, еже-

дневное применение этого «языка тела» — понимание этих сигналов в реальном времени — и является для нас ключевой целью, так как это умение напрямую повышает эффективность любых коммуникаций.

Как повысить эффективность общения: схема «триггер — эмоция — реакция»

Давайте разберём, как можно осознанно повысить эффективность коммуникации, используя навык распознавания невербальных паттернов. Сначала рассмотрим простую, но эффективную схему «чтения» людей, а затем проверим её на примерах.

Важно запомнить: ни один невербальный паттерн (жест, изменение мимики, резкий выдох) не появляется сам по себе. Он всегда является следствием изменения эмоционального состояния человека. А это состояние, в свою очередь, возникает под воздействием внешнего фактора (фраза оппонента, неожиданный звук за окном) или внутреннего (внезапно пришедшая мысль, осознание скрытого смысла вопроса).

Таким образом, получается универсальная цепочка: **ФАКТОР (триггер) → ИЗМЕНЕНИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ → НЕВЕРБАЛЬНОЕ ПРОЯВЛЕНИЕ**. Суть метода «чтения людей» как раз и заключается в том, чтобы, во-первых, успеть увидеть это проявление, а во-вторых, проанализировав контекст, определить, какая эмоция и

какой конкретный триггер его вызвали. Это позволяет заглянуть «за слова» и понять настоящую реакцию собеседника.

Пример первый: домашнее задание.

Мама спрашивает у ребёнка, пришедшего из школы: «По каким предметам задали домашку?». Он быстро и, казалось бы, уверенно отвечает: «Нет, мам, сегодня вообще ничего не задали». Но в момент ответа он пальцем касается губы (типичный жест, связанный с неуверенностью). Мама, слыша только вербальный ответ, говорит: «Ладно, иди играй в приставку». И тут сын, получая разрешение, опускается на стул, откидывается на спинку и медленно выдыхает (поза, выражающая облегчение).

Мама не владеет навыком профайлинга и ориентируется исключительно на слова. То, что сын сначала показал неуверенность, а затем — явное облегчение после её ответа, проходит мимо её внимания. Конечно, это не стопроцентное доказательство обмана (возможно, мальчик просто сам не помнил в этот момент, что ему задали, и ответил автоматически). Но это яркий сигнал, что с его ответом что-то не так и стоит либо мягко переспросить, либо позже проверить электронный дневник. Навык чтения невербалики здесь выступает как система раннего предупреждения.

Пример второй: деловые переговоры.

Рассмотрим ситуацию, где один из участников как раз владеет этими навыками. Идут сложные переговоры. Директору по продажам компании, производящей электрощи-

ты, критически важно заключить контракт со строительной фирмой, получившей большой участок под застройку. Главный инженер проекта с самого начала заявил, что у них уже есть проверенный поставщик и их всё устраивает. Но на встречу он согласился, а значит, шанс есть.

Наш герой начинает перечислять свои дополнительные условия, делая паузы после каждого, чтобы оценить реакцию. И вот, озвучив предложение не просто продать щиты, а взять на себя их установку «под ключ», он замечает резкое изменение в поведении оппонента. Тот не только разомкнул руки, которые до этого в течение всего разговора были сцеплены в плотный «замок» на столе (первый признак снятия психологического барьера, открытости), но и сдвинул в сторону свой ноутбук, который до этого лежал как стена между ними (в данном случае — проявление интереса).

«Ура! — мысленно воскликнул директор. — Я нашёл его потребность!». Он не стал перечислять остальные заготовленные преференции, а начал детально развивать именно тему комплексного монтажа. Как выяснилось позже, проблема клиента была именно в этом: их текущий поставщик не занимался установкой, а с подбором достаточного количества электромонтажников у компании возникли сложности, что грозило срывом сроков сдачи объекта. Заметив точную невербальную реакцию, директор смог не «стрелять из пушки по воробьям», а сделать точечное предложение, которое и привело к сделке на выгодных для его компании условиях.

Два уровня одного мощного инструмента

Таким образом, невербальное поведение — это универсальный и богатейший язык, на котором люди бессознательно, но постоянно говорят с миром. Он работает на двух уровнях: масштабном (наши жизненные выборы, стиль, привычки, окружение) и сиюминутном (мимолётные жесты и реакции во время диалога).

Глубокий анализ мотивов, стоящих за каждым поступком, — это специализированная работа. Однако базовое, но осознанное умение замечать невербальные сигналы и корректно их интерпретировать, связывая с контекстом, — это доступный и чрезвычайно мощный инструмент для каждого. Этот навык страхует от поспешных и обидных суждений, обогащает любое общение, позволяя слышать не только слова, но и музыку истинных эмоций. Он превращает простой обмен репликами в эффективную коммуникацию, где вы получаете возможность не только быть понятым, но и по-настоящему понимать собеседника. Именно на развитие этого практического умения — видеть и слышать больше, чем сказано, — и направлены дальнейшие страницы этой книги.

Существует ли невербальное поведение в принципе?

Люди часто отрицают очевидное. Когда происходит что-то, что выходит за границы привычного восприятия, мозг сопротивляется. Ему проще объяснить происходящее старыми, знакомыми шаблонами, чем принять новую реальность. Со временем мышление человека становится ригидным, то есть негибким и маловосприимчивым к новому. Большинство людей живут по шаблонам, сформированным примерно к 30 годам. Из-за этого у них возникают затруднения с восприятием непривычной информации, и они просто отказываются верить в необычное.

Я часто с этим сталкиваюсь на своих тренингах по невербальной коммуникации. Люди с интересом слушают описания ситуаций, которые происходили с другими. Но когда я начинаю объяснять, что они сами могут научиться «читать» людей по простой схеме, не все могут это принять. Более того, некоторые активно сопротивляются и находят самые разные аргументы в поддержку своего отрицания. Главный из них звучит так: «Если я этого не понимаю, значит, этого не существует».

Первое и самое сильное сопротивление

Самое сильное неприятие у людей возникает, когда они

знакомятся с ключевым тезисом: невербальные проявления не возникают сами по себе, просто так.

Типичная реакция: «Ну, зачесался у человека нос — он его почесал. Какое это имеет отношение к эмоциям?» Примерно такие вопросы я и слышу от своих оппонентов, которые не верят, что профайлингу — анализу поведения — можно научиться. Они видят лишь внешнее действие, не задумываясь о внутренней причине, которая могла его запустить.

Давайте разберем наглядный пример. Какие невербальные проявления покажет человек, если его внезапно и сильно напугать, например, выстрелить рядом из пистолета?

Он присядет или сделает резкое движение к земле.

Втянет голову в плечи, сгорбится или, наоборот, резко откинется назад.

На его лице ясно отразится мимика страха.

Кожа на лице побледнеет из-за оттока крови.

Он схватится за голову или закроет лицо руками.

Если он будет что-то говорить, его голос станет высоким, а речь — быстрой и сбивчивой.

Обратите внимание: вы только что мысленно признали, что анализ невербального поведения существует. Вы представили эту реакцию и поняли её смысл. Если же вы всё ещё сомневаетесь, то открою вам секрет: оценивая эти описания поведения при страхе, вы уже занимаетесь его анализом.

А теперь посмотрите на рисунок девушки с такими про-

явлениями. Сможете ли вы определить, что это страх? Скорее всего, да. Получается, вы в какой-то степени уже владеете навыком распознавания этих самых «несуществующих» невербальных проявлений.



Эмоция страх

Переход на следующий уровень.

Теперь давайте перейдём на более тонкий уровень. Что, если человека не пугать выстрелом, а сказать ему нечто, что вызовет у него личный, конкретный страх в данных обстоятельствах? Как вы думаете, покажет ли он один или несколько из перечисленных выше невербальных паттернов страха?

Да, покажет. Если страх несильный, то и проявлений будет меньше, и они будут слабее, менее заметными. Но они будут. Человек может не закрыть лицо руками, а лишь немного ссутулиться и подтянуть предплечья к груди — это будет символическая попытка закрыться, защититься. Он может не показать яркую мимику страха, а продемонстри-

ровать лишь краткое, почти неуловимое микровыражение. Важно понять: большинство невербальных проявлений имеют психофизиологическую основу. Они не происходят сами по себе, а являются внешним выражением внутренних эмоций, которые их и запускают.

Эксперимент для скептиков

Для тех, кто всё ещё не верит, что невербальный жест — это следствие изменения эмоционального состояния, приведу реальный пример из жизни.

Как-то раз я встретился с товарищем, которого давно не видел. Мы присели в кофейне, разговорились. Он рассказал мне про свой бизнес, а я — о том, что готовлю тренинг по управленческой коммуникации, на основе профайлинга. А он по натуре скептик, критично подходящий ко всему новому, говорит: «Всё это случайности. Человек замерз — сложил руки на груди. Соринка в глаз попала — почесал глаз. Никакой тайной подоплёки тут нет».

Тогда я предложил ему наглядный эксперимент, который должен был прояснить суть происходящего. Отметив, что, рассказывая про свой бизнес, мой оппонент проявил некоторое беспокойство, я решил воспользоваться этим, чтобы вызвать у него сильные эмоции.

— Я задам тебе три вопроса, а ты просто ответь на них. Согласен?

— Давай, — ответил он.

— Ты уверен, что в связи с последними событиями у тебя не заберут лицензию?

Он почесал правый глаз, а затем начал пространно и немного нервно рассуждать, почему этого не случится.

— Какие действия ты предпринимаешь, чтобы твоя со-трудница, закончив смену, не прихватила с собой дневную выручку?

Он снова почесал правый глаз и рассказал про договор о материальной ответственности.

— У тебя сезонный бизнес. Что ты будешь делать, если летом спрос на твои услуги упадёт настолько, что ты окажешься ниже границы рентабельности?

И в третий раз его пальцы потянулись к правому глазу. — Зачем ты задаёшь мне такие неприятные вопросы? — спросил он уже с раздражением.

— Ты сам согласился на эксперимент. Я специально подобрал вопросы, которые могут вызвать у тебя чувство неуверенности или тревоги. И перед каждым ответом ты пальцем правой руки тёр правый глаз. А теперь ответ: какова вероятность, что тебе за две минуты эксперимента соринка попала в глаз ровно три раза подряд? Причём каждый раз — именно в ту секунду, когда ты осознавал суть моего неприятного вопроса?

Не нужно быть математиком, чтобы понять: это не случайность. Жест «почесать глаз» в этом контексте был не физиологической потребностью, а бессознательной реакцией на

внутренний дискомфорт, вызванный сложными вопросами. Он был следствием эмоции.

Не вымысел, а навык

Таким образом, невербальное поведение — это объективно существующая реальность, а не вымысел. Оно представляет собой закономерную внешнюю реакцию тела на внутренние эмоциональные и мыслительные процессы. Как показывает разобранный пример с уровнями проявления страха и живой эксперимент с вопросами, даже такие простые жесты, как почесывание глаза, являются не случайными действиями, а бессознательными сигналами, «проступающими» наружу под влиянием переживаний.

Одно из главных препятствий для понимания этого языка — не его сложность, а психологическое сопротивление нашего собственного мышления, которое привыкло оперировать старыми шаблонами и с недоверием относится к новым, непривычным идеям. Однако, как только мы преодолеваем этот барьер отрицания, перед нами открывается системная и логичная картина: невербальные проявления имеют глубокие психофизиологические корни и служат выразителями наших истинных эмоций — от яркого страха до тонкой неуверенности.

Следовательно, навык чтения невербальных сигналов — это не магия, а приобретаемый практикой метод анализа, основанный на понимании причинно-следственных связей

между психикой и телесными реакциями.

Кому и зачем нужно изучать невербальное поведение?

Навык распознавания невербального поведения в современной литературе называют профайлингом. Профайлинг — от английского *profiling* «профилирование» — это оценка поведения человека и составление его психологического профиля с целью дальнейшего прогнозирования его действий. Как мы уже разобрали в первой главе, нас в первую очередь интересует не прогнозирование будущего поведения человека, а его реакции, выдающие эмоции (здесь и сейчас), анализируя которые мы можем понять отношение оппонента к конкретной теме. Подобную схему можно назвать «ситуационным профайлингом». В дальнейшем, встречая в тексте фразы «анализ невербального поведения» или «профайлинг», воспринимайте их в разрезе ситуационного профайлинга.

Кому полезен ситуационный профайлинг?

Ответ на этот вопрос, по сути, очень простой: всем. Всем, кто общается с другими людьми. Всем, кто хочет стать эффективнее в коммуникации. Всем, кто стремится лучше понимать коллег и близких, усилить своё влияние и научиться лучше распознавать ложь.

Конечно, эти навыки полезны в обычной жизни. Но в этой

главе я хочу сделать акцент не на бытовых ситуациях. Гораздо интереснее и показательнее разобрать пользу профайлинга — то есть анализа поведения человека — как универсального гибкого навыка (soft skill). Этот навык может серьёзно повысить эффективность в конкретных профессиях. Давайте посмотрим, как именно это работает на практике.

Руководитель

Почему распоряжения одного начальника выполняются быстро, точно и с энтузиазмом, а приказы другого вызывают споры и даже саботаж? Всегда ли причина только в уме или опыте руководителя?

Ответ здесь прост: каждый лидер — это руководитель, но не каждый руководитель — лидер. Вопрос о том, как развить в управленце лидерские качества, — один из ключевых в теории менеджмента XXI века. Я же для себя нашёл на него ответ давно. Конечно, современный лидер должен обладать набором развитых компетенций, но все эти компетенции так же присущи и хорошему руководителю. Один из главных факторов, который превращает начальника в современного лидера, — это развитый эмоциональный интеллект. А одна из главных основ эмоционального интеллекта — это как раз понимание невербального поведения людей. Таким образом, изучение профайлинга — прямой путь для руководителя стать более эффективным.

Чтобы эта мысль стала понятнее, рассмотрим конкретный

пример.

У директора компании назначена важная встреча с крупным потенциальным клиентом на 19:00. Он просит своего секретаря Елену задержаться на работе до восьми вечера. Документы для презентации готовы, но всегда может что-то внезапно понадобиться, да и чай с кофе кто-то должен подать.

Руководитель приглашает Елену в кабинет и просит её остаться. В ответ — долгая пауза. Затем она тихо говорит: «Хорошо», резко разворачивается и пытается уйти. И тут босс в последний момент замечает на её глазах слёзы. Раньше он уже не раз просил её задержаться, и никогда не было не только слёз, но даже малейших возражений.

Не понимая, что вызвало такую сильную реакцию на обычную просьбу, директор останавливает Елену и начинает мягко расспрашивать. Выясняется, что сегодня её молодой человек пригласил её в ресторан, и она уверена, что вечером он сделает ей предложение. Свидание как раз назначено на 19:00.

Выслушав её, руководитель отпускает Елену пораньше, попросив лишь заранее накрыть кофейный столик. Взамен она сама проявляет инициативу: договаривается с сотрудницей из отдела кадров, которая её иногда подменяет и знает, где всё лежит, чтобы та осталась до восьми.

После ухода секретаря директор думает: если бы он не тренировал свою наблюдательность, то, скорее всего, ему

вскоре пришлось бы искать нового сотрудника. А найти такого ответственного человека, как Елена, — задача не из лёгких.

Теперь давайте порассуждаем: изменится ли отношение Елены к своему руководителю? Я уверен, что да. Не сразу и не кардинально, но такие ситуации, когда начальник проявляет внимание к рядовому сотруднику, выходят за рамки формальной строгости и показывают человеческое понимание, — всегда замечаются и высоко ценятся. Более того, подобные истории часто транслируются в коллективе и в целом улучшают отношение персонала к руководителю.

Возможно, вы как руководитель думаете иначе. Может быть, у вас был негативный опыт, когда доброе отношение воспринимали как слабость. Но этот пример — не о стиле управления. Он о способности руководителя «считывать» с подчинённого важную невербальную информацию, которая в данном случае полностью противоречила её словам. Если же вы уверены, что «сотрудники всегда должны» и Елена обязана была остаться, потому что «так сказал начальник», — возможно, эта книга не для вас. Её ценность — в развитии понимания людей, а не в укреплении вашей авторитарности.

Педагог

Чем хороший учитель отличается от плохого? Знанием предмета, умением понятно объяснять и, что крайне важно, — способностью налаживать контакт и понимать ученика.

Последнее качество, может, не всегда востребовано у обычного школьного учителя, но оно критически важно для репетитора или спортивного тренера. А чтобы наладить этот контакт, педагогу необходимо понимать своего подопечного. Именно здесь на помощь приходят навыки распознавания невербального поведения.

Рассмотрим, как это работает, на следующем примере.

Наталья Олеговна — детский тренер по художественной гимнастике. На индивидуальное занятие к ней пришла тринадцатилетняя София. Девочка переоделась и вышла из раздевалки. Тренер сразу заметила, что София идёт быстрее, чем обычно.

Когда ученица подошла поздороваться, Наталья Олеговна обратила внимание на её учащённое дыхание и расширенные зрачки. Стало ясно, что девочка находится в состоянии сильного возбуждения. Если начать сложную запланированную тренировку в таком состоянии, вряд ли что-то получится.

Поэтому тренер сказала: «Я чувствую, что с тобой что-то случилось. Расскажи мне, пожалуйста». София, словно только и ждала этого, взволнованно начала рассказывать. Оказалось, по дороге в спорткомплекс они чуть не попали в аварию: прямо перед ними столкнулись две машины. Отец резко объехал место ДТП, и им едва удалось увернуться от автобуса. Все остались целы, но девочка сильно перепугалась.

Узнав причину перевозбуждения ученицы, тренер успо-

коилась (кто их знает — этих современных подростков) и приняла решение. Она расширила разминку, в которой с помощью специально подобранных упражнений помогла Софии снять нервное напряжение. И только после этого они перешли к отработке запланированных сложных элементов. В этой ситуации умение тренера «видеть» состояние человека помогло сэкономить время и не потерять эффективность всего занятия, адаптировав его под реальные условия.

Полицейский

В работе сотрудников силовых структур навыки профайлинга также могут значительно повысить эффективность и, что не менее важно, — предотвратить ошибки.

Пример. Два сотрудника патрульно-постовой службы, Иван и Алексей, получили ориентировку. Нужно найти мужчину ростом примерно 170 см, в зелёном пуховике и чёрной вязаной шапке, с бородой. Он ограбил магазин, забрав деньги и бутылку водки.

Полицейские медленно объезжали дворы, внимательно осматривая прохожих. Внезапно Иван воскликнул: «Вижу его!» — резко свернул и остановил машину рядом с человеком, который, соответствуя описанию, стоял у подъезда и смотрел в смартфон.

Когда они быстро подошли к нему, на лице мужчины было явное удивление. Напористый Иван сразу заявил: «Вы задержаны по подозрению в ограблении магазина. Пройдёмте

в машину».

Алексей же задумался. Вряд ли преступник, только что совершивший ограбление, стал бы удивляться при виде полиции. Скорее на его лице был бы страх. Попытавшись перехватить инициативу, Алексей попросил мужчину предъявить паспорт. Тот быстро потянулся рукой во внутренний карман пуховика. Иван тут же положил руку на кобуру и жёстко скомандовал: «Медленнее!»

Алексей тихо сказал напарнику: «Вряд ли это наш. Он удивился, а не испугался, когда нас увидел». Иван парировал: «Как не испугался? Смотри, как он трясётся!» На что Алексей резонно возразил: «Ты бы ему ещё пистолет к виску приставил, а потом удивлялся бы его дрожи».

Проверив документы с местной пропиской, Алексей спросил: «Где вы были полчаса назад?» Растерянный мужчина ответил, что ехал домой на такси. Алексей вспомнил, что при въезде во двор им как раз встретилась такая машина. «Вызывали через приложение?» — уточнил он. Мужчина молча протянул телефон с открытым приложением такси. Время поездки совпадало. Алексей извинился, пожелал хорошего вечера, и они с напарником продолжили патрулирование.

Спустя всего пять минут они задержали пьяного мужчину в зелёном пуховике, который ломился в закрытый подъезд соседнего дома. По дороге в отделение Иван неожиданно сказал: «Хм, если бы ты так быстро не сообразил, что пер-

вый — не наш, мы бы этого прохвоста и не поймали. Ушёл бы или ему бы в подъезд открыли. Как ты догадался?» «Интуиция», — коротко ответил Алексей. Он уже пытался объяснить напарнику пользу профайлинга, но тот лишь отмахивался: «Фигня всё это!» Этот диалог отлично показывает разницу между интуицией, основанной на наблюдениях, и простой импульсивностью.

Врач

Как любил повторять главный герой сериала «Доктор Хаус»: «Все врут!» Он был убеждён, что пациенты часто мешают поставить правильный диагноз: скрывают приём лекарств, недоговаривают о симптомах или даже сознательно обманывают. Умение «читать» людей помогает врачу восполнить недостающую информацию и задать правильные вопросы, которые заставят пациента рассказать правду о своём состоянии.

Пример. Сергей — молодой врач-терапевт в поликлинике. К нему на приём пришла пожилая женщина, Мария Ивановна, 76 лет. Она пожаловалась, что у неё «всё болит». Далее она рассказала, что неделю назад запнулась и упала, после чего отлёживалась дома. Спрашивать, почему она не вызвала врача на дом, смысла не было. Не к месту в голове всплыла концовка анекдота: «диагноз — ушиб всей бабушки».

Осмотрев пациентку и изучив её медицинскую карту,

Сергей отметил, что для своего возраста она в хорошей форме. Формально он мог бы сразу направить её к травматологу, но Сергей чувствовал ответственность и решил продолжить опрос.

Во время беседы врач обратил внимание на важную деталь: бабушка чуть морщилась каждый раз, когда совершала жесты правой рукой. Это невербальное проявление дискомфорта стало ключом. Чтобы подтвердить догадку, Сергей осторожно провёл пальпацию (ощупал) её правого предплечья. На основании этого он поставил предварительный диагноз: трещина в правом предплечье.

Отправив Марию Ивановну на рентген, а затем к травматологам — уже с конкретными подозрениями, — Сергей задумался. Он понял, насколько органично навык наблюдения за поведением дополняет классическую схему врачебного приёма, позволяя заглянуть дальше слов пациента.

Профайлинг — метанавык

На этих конкретных примерах мы детально разобрали, как понимание невербального поведения повышает эффективность в четырёх разных профессиях: руководителя, педагога, полицейского и врача. В каждом случае вы видели, как навык профайлинга помогает либо выполнить работу быстрее, либо качественнее, а иногда и избежать серьёзных ошибок.

Что даёт изучение ситуационного профайлинга?

Формирование навыка видеть и осознанно использовать невербальные сигналы открывает перед человеком целый ряд серьёзных преимуществ. Это развитие эмоционального интеллекта, более глубокое понимание коллег и близких, снижение количества ошибок в деловом общении и улучшение способности замечать признаки обмана. Разберём каждое из этих преимуществ подробно, чтобы увидеть, как именно этот навык меняет качество общения и взаимопонимания.

Развитие эмоционального интеллекта

Эмоциональный интеллект — это умение управлять своими эмоциями и понимать чувства других людей, а также использовать это понимание как ресурс для достижения личных и профессиональных целей. Именно этот набор качеств, как выяснили исследователи, во многом определяет жизненный успех.

Интересно проследить, как возникло это понятие. Учёные долгое время считали, что успех в жизни напрямую зависит от высокого уровня IQ (коэффициента интеллекта). Однако наблюдения показали, что одного лишь ума часто недостаточно. Многие люди с выдающимися интеллектуаль-

ными способностями не достигали значительных высот. Систематизируя качества по-настоящему успешных людей, исследователи выделили набор особых критериев, связанных с пониманием эмоций. В 1988 году Рувен Бар-Он в своей докторской диссертации впервые назвал этот набор эмоциональным коэффициентом — EQ (по аналогии с IQ). Таким образом, было признано, что высокий уровень эмоционального интеллекта так же важен для достижений, как и развитые аналитические способности.

Работа с невербальным поведением — это прямой путь к развитию EQ. Эта книга поможет вам не просто научиться распознавать эмоции других по мимике и жестам. Выполняя специальные упражнения, вы повысите уровень своей социальной рефлексии. То есть станете лучше понимать, как вас воспринимают окружающие, какой эффект производят ваши собственные позы, мимика и интонация. А также сможете осознанно корректировать собственное невербальное поведение, чтобы производить более благоприятное и точное впечатление на людей, выстраивая доверительные и эффективные отношения.

Лучшее понимание коллег и близких

Способность читать невербальные сигналы — это ключ к более полному и глубокому пониманию окружающих. Часто истинные чувства и отношения скрыты за словами, но ярко проявляются в языке тела. Разные исследователи считают,

что от 40% до 93% социального смысла в общении передаётся именно невербальным путём. Цифры сильно разнятся, и вот почему.

Первым об этом заявил американский учёный Рэй Бердвистел. Он же ввёл понятие «кинесика», которое включает в себя мимику, жесты, позы и походку. По его оценке, вербальный компонент межличностного общения составляет менее 35%, а более 65% информации передаётся невербально. Позже другой исследователь, Альберт Меграбян, после серии экспериментов сформулировал знаменитое правило 7/38/55. Согласно ему, 55% информации о чувствах и отношениях человек передаёт через кинесику (язык тела), 38% — через вокальные особенности (тон, тембр, скорость речи), и лишь 7% — через сами слова, их смысл. Именно эти цифры чаще всего приводят как главный аргумент в пользу важности изучения невербального поведения.

Но так ли это всегда и для любой ситуации? Давайте проверим на двух простых жизненных примерах с разным контекстом. Просто представим их и прикинем, какая доля информации придётся на слова, а какая — на жесты, интонации и мимику.

Первый пример: группа молодёжи на охоте в лесу. Добычи нет, все напряжены. Вдруг один из охотников замечает зайца. Эмоции переполняют его. Что он делает? Забывая про ружьё, он рывком двигается вперёд, резко останавливается, указывает пальцем в сторону зайца. Его лицо искаже-

но мимикой гнева, в голосе звучит ярость, он кричит: «ЗА-ЯЦ!!!». В этом мысленном эксперименте он, конечно, спугнул добычу. Зато мы наглядно видим: при таком наборе ярких невербальных сигналов и одном-единственном слове — более 80% переданной информации действительно относится к невербальной сфере. В таких эмоциональных и активных ситуациях тело говорит громче слов.

Второй пример: идёт лекция по истории. Преподаватель, стоя за кафедрой, ровным, монотонным голосом рассказывает о великих целях князя Владимира. Здесь картина будет полностью противоположной. Около 80% значимой информации будет содержаться именно в его словах, в вербальном сообщении. Контекст лекции требует концентрации на смысле текста, а невербальные проявления сведены к минимуму.

Таким образом, оказываются правы и те, кто утверждает, что невербальные каналы передают более 80% информации, и их оппоненты, которые с этим не согласны и ссылаются на формальные условия общения. Всё решает контекст конкретной ситуации. И это понимание очень важно для правильного применения навыков.

Именно поэтому развитый навык профайлинга так полезен для понимания близких и коллег. Во-первых, пример с зайцем остаётся крайне показательным для тех ситуаций, когда люди говорят мало или пытаются что-то скрыть, а то и вовсе говорят неправду — от волнения или намеренно вво-

дя в заблуждение. Человек, умеющий читать язык тела, в таком случае получит огромное преимущество и поймёт истинные мотивы. Во-вторых, и в обычной жизни люди далеко не всегда прямо говорят о том, что на самом деле чувствуют. Но их подлинные чувства — раздражение, усталость, симпатия, скука — почти всегда «просачиваются» наружу через неконтролируемые невербальные проявления: вздох, отведённый взгляд, непроизвольную улыбку. Если вы умеете их замечать и верно интерпретировать, вы будете понимать истинные эмоции собеседника, независимо от его слов. Это позволяет быть более чутким в личных отношениях и более проницательным в профессиональных.

Уменьшение коммуникационных ошибок

Коммуникационные ошибки обычно случаются по двум причинам: либо мы не понимаем истинных чувств и намерений собеседника, либо не можем ясно и убедительно донести до него свои собственные мысли. Навык осознанной работы с невербальными сигналами помогает решить обе эти проблемы, делая общение более точным и эффективным.

В первом случае вы просто начинаете лучше считывать состояние людей вокруг. Рассмотрим простой пример телефонного разговора начальника и подчинённого. Руководитель спрашивает: «Отчёт будет готов завтра к 12:00?» Сотрудник вербально отвечает: «Да». Однако в его голосе чувствуется лёгкая, едва уловимая дрожь, и гласный звук в сло-

ве он слегка растягивает, что выдаёт внутреннюю неуверенность или тревогу.

Начальник, который тренировал своё восприятие, сразу замечает это несоответствие. Он понимает, что за словом «да» скрывается эмоция страха. И, скорее всего, с подготовкой отчёта могут возникнуть проблемы, о которых сотрудник либо боится сказать, либо пока сам не до конца осознаёт. Дальше опытный руководитель строит беседу аккуратно: задаёт уточняющие, но деликатные вопросы, чтобы прояснить ситуацию («Всё ли идёт по плану? Нужна ли помощь?»). Он делает это мягко, чтобы не обидеть или не напугать сотрудника ещё больше в случае, если его опасения окажутся преувеличенными. Действительно, некоторая часть информации, необходимая для отчёта, оказалась недоступной для сотрудника, и руководитель пометил себе с утра разобраться. Если бы начальник не обратил внимание на интонацию и не стал ничего выяснять, он допустил бы серьёзную коммуникационную ошибку, приняв неуверенное «да» за чистую монету, и в итоге мог бы не получить важный документ вовремя.

Во втором случае, используя специальные техники, вы научитесь лучше доносить свою информацию до других, делая своё сообщение цельным и убедительным. Например, с помощью жестов-усилителей, которые подчёркивают ключевые слова, или с помощью интонационного ударения на главных тезисах. Особенно важна демонстрация конгруэнтного

поведения, когда ваши слова, тон голоса, выражение лица и жесты полностью совпадают по смыслу и усиливают друг друга. Это вызывает доверие. Реализация этих двух направлений — более точного понимания других и более ясного выражения себя — значительно снижает количество недопониманий, предотвращает конфликты и резко повышает качество вашего взаимодействия с людьми в любой сфере.

Улучшение навыков распознавания обмана

Распознавание лжи — это важная, но сложная и тонкая часть профайлинга. Чтобы действительно улучшить этот навык и не совершать грубых ошибок, необходимы глубокие и прочные базовые знания о невербальном поведении в целом. Попытки действовать по упрощённым схемам часто приводят к курьёзным и неприятным ситуациям.

Рассмотрим ставшую примером ситуацию в офисе. Молодой человек Константин прочитал популярную книгу о распознавании лжи и усвоил, что существуют так называемые жесты-адаптеры (например, почесывание шеи), которые иногда трактуются как признаки волнения, возможного при обмане. В его офисе случилось ЧП: кто-то тайком съел обед бухгалтера Марины. Во время общего обсуждения Марина напрямую спросила менеджера Никиту: «Это ты съел?» Тот сначала почесал шею, а потом ответил: «Нет». Константин, вспомнив картинку из книги, сразу публично обвинил коллегу в воровстве, после чего получил резкий отпор за

несправедливое обвинение.

Что же Константин сделал не так? Ему казалось, он всё правильно сопоставил: прямой вопрос и сразу после него — «жест лжи». Однако он допустил несколько фундаментальных ошибок, которые и раскрывают сложность процесса верификации.

Отдельных жестов обмана не существует. Есть жесты, указывающие на внутренний дискомфорт, неуверенность или сомнение. Эти состояния могут сопровождать ложь, но с тем же успехом возникают у невиновного человека, которого несправедливо подозревают или который просто задумался над неожиданным вопросом.

Нельзя делать вывод по одному симптому. Необходимо увидеть комплекс признаков, получить как минимум повторное, а лучше тройное подтверждение в ходе беседы, задать уточняющие вопросы и проследить за изменением поведения собеседника.

Невербальное поведение нужно читать в комплексе и в динамике, обязательно учитывая мимику, которая отражает истинные эмоции.

Как всё было на самом деле? Услышав неожиданное и неприятное обвинение Марины, Никита сначала искренне удивился (что отразилось на его лице как быстрая, непроизвольная реакция). Затем он на секунду, возможно, представил себе самую ситуацию поедания чужого обеда, испытал сомнение и непроизвольно почесал шею. После этого он

ответил: «Нет». И только затем, осознав, что его фактически обвиняют в мелком воровстве, он совершенно искренне разозлился. Его гнев, направленный в итоге на Константина, был абсолютно настоящим. Если бы Константин умел «читать» не только изолированные жесты, но и всю последовательность эмоциональных реакций, он бы понял, что Никита, скорее всего, не стал бы удивляться, а потом злиться в ответ на обвинение.

Понимая всю сложность механизма распознавания лжи, важно отметить, что цель этой книги — не сделать из вас мгновенного разоблачителя, а пробудить интерес и дать правильный вектор для обучения. Вы рассмотрите несколько примеров, где ложь становится заметной лишь при анализе целостных невербальных проявлений. Это станет прочным фундаментом для дальнейшего, более глубокого изучения профайлинга и повышения вашего навыка критического восприятия информации.

От конфликта к эмпатии: один навык, меняющий реальность

Таким образом, изучение невербального поведения даёт вам в руки мощный и многогранный практический инструмент для жизни. Этот навык открывает дверь в мир скрытых эмоций и истинных намерений окружающих вас людей, позволяя выйти за рамки слов. Вы начинаете не просто слушать, а видеть то, что часто остаётся невысказанным: сомне-

ние коллеги, искреннюю радость друга, скрытое напряжение в переговорах или усталость близкого человека.

Такое глубинное понимание закономерно ведёт к значительному сокращению недопониманий и конфликтов. Вы учитесь замечать сигналы дискомфорта или неуверенности собеседника ещё до того, как они перерастут в серьёзную проблему, и можете мягко скорректировать ход диалога. Вы становитесь точнее в своих оценках, замечая тонкие несоответствия между словами и языком тела, что особенно ценно в ситуациях, требующих максимального доверия и надёжности.

В конечном счёте, всё это работает на комплексное развитие вашего эмоционального интеллекта. Вы не только лучше понимаете других, но и обретаете больший контроль над тем, какие невербальные сигналы сами посылаете миру. Это позволяет выстраивать более прочные, доверительные, эффективные и комфортные отношения — как в профессиональной деятельности, так и в личной жизни. Следовательно, целенаправленное внимание к языку тела и невербальным проявлениям является осознанным и важным шагом к более успешному, гармоничному и полноценному взаимодействию с окружающим миром и самим собой.

Глава 2. От барьеров к навыку

Почему люди разочаровываются в изучении невербального поведения

Некоторые люди от природы очень чувствительны. Они хорошо понимают окружающих, но чаще всего не могут объяснить, почему сделали тот или иной вывод о человеке. Обычно у них с детства развит эмоциональный интеллект. Или же они приобрели особую чувствительность как профессиональный навык — через постоянную оценку людей на работе. Так бывает у психотерапевтов, рекрутеров, следователей, продавцов.

Профайлинг — это не врождённое качество. Ему можно научиться. На тренингах я часто задаю вопросы, пытались ли ранее изучать невербальное поведение участники и, если изучали, почему разочаровались и бросили. Им казалось, что процесс слишком сложен или что у них просто нет к этому предрасположенности.

Именно беседы с такими людьми помогли сформировать структуру этой главы. Здесь важно отметить ещё один момент. Существует мнение, что темперамент определяет способности к профайлингу: сангвиники имеют предрасположенность, а флегматикам такую науку не освоить никогда. В начале обучения экстравертам (холерикам и сангвиникам) обычно легче выполнять практические упражнения, например наблюдать за людьми. Но последующий анализ увиден-

ного может вызывать у них затруднения. Интровертам (флегматики, меланхолики), наоборот, сложнее начинать наблюдение, зато анализ данных даётся им легче. Таким образом, неважно, есть ли у вас «природная предрасположенность». Научиться профайлингу может каждый. Главное — понять и обойти типичные ошибки, которые ведут к разочарованию.

А теперь перейдём к сути: почему же люди, начав изучать невербальное поведение, бросают это занятие?

Существуют две основные причины:

- техническая (неправильный подход к обучению);
- логическая (неправильная интерпретация увиденного).

Техническая причина кроется в том, что новички, не имея тренированного восприятия, сразу пытаются применить знания на практике.

Например, нельзя просто взять и начать отслеживать микровыражения (короткие проявления мимики). Вы их просто не увидите, потому что ваши глаза и мозг не привыкли работать в таком режиме. Это требует отдельной, постепенной тренировки.

Вторая техническая ошибка — это отсутствие параллельной работы над развитием навыка анализа. Допустим, в беседе со своим оппонентом вы заметили какое-то невербальное проявление. Что дальше? Вам нужно выстроить в голове целую цепочку: вспомнить, что означает это проявление, определить, что его вызвало (триггер), оценить контекст си-

туации и только потом сделать вывод. На это нужны время и сосредоточенность.

Но проблема в том, что в это же время вам нужно поддерживать разговор! Мозг, выполняющий столько задач одновременно, перегружается и начинает ошибаться. Это нормально для начального этапа, но многих это разочаровывает и останавливает.

Есть ещё одна распространённая ошибка. Узнав значение какого-то жеста или позы, человек начинает искать именно его у всех вокруг. И ладно просто отмечать, что он увидел изученный паттерн. Подобная схема хорошо развивает визуальное восприятие. Этот человек сразу стремится рассказать окружающим, что он видел и что это значит. Очень часто подобный анализ будет ошибочен, потому что в реальности невербальные сигналы редко происходят по одному. Обычно они проявляются в комплексе: меняется поза, жест, мимика и интонация одновременно. Это как решать уравнение с четырьмя неизвестными, имея лишь одно известное значение. Результат будет неверным. Люди проводят анализ на неверных основаниях и... разочаровываются.

Конечно, закреплять теорию практикой — это правильно. Увидев новый паттерн, его действительно нужно отслеживать в жизни. Но ключевой момент — отношение к этому процессу. Нужно понимать, что сейчас вы тренируетесь, а ваши суждения на этом этапе могут быть ошибочными. Не стоит сразу делать далеко идущие выводы о людях.

Таким образом, технические причины разочарования сводятся к:

- недостаточной тренировке восприятия (зрительного и слухового);
- попытке делать сложный анализ в реальном времени без предварительной подготовки;
- отсутствию комплексного подхода при анализе (фокус на одном жесте вместо целостной картины);
- слишком быстрому и самоуверенному переходу к практике.

Логическая причина разочарования в изучении профайлинга — это нарушение пяти простых принципов анализа. Если их не соблюдать, ошибки неизбежны, а практическая польза от знаний стремится к нулю.

Вот эти пять начальных принципов:

- эмоция собеседника далеко не всегда направлена на вас;
- привычная для человека поза — не всегда поведенческий индикатор;
- на значение жеста влияет не только его описание, но и контекст ситуации;
- нельзя принимать шаблонное описание жеста за абсолютную истину;
- у любого невербального проявления есть причина (триггер), оно не возникает само по себе.

Давайте разберём каждый принцип подробнее, с приме-

рами.

Эмоция собеседника не всегда направлена на вас

Многие люди (чаще женщины), видя сильную эмоцию у оппонента, автоматически думают, что стали её причиной. Это может быть связано с высоким уровнем эмпатии, низкой самооценкой («я что-то сделала не так») или эгоцентризмом («всё крутится вокруг меня»).

Пример: Финансовый консультант Жанна ждёт клиента, который опаздывает. Он звонит, предупреждает, говорит вежливо, но его интонация резкая, голос громче обычного. Жанна чувствует, что он зол, и решает, что гнев направлен на неё. Она беспокоится: «Чем я его обидела? Как теперь вести переговоры?».

Зайдя в кабинет, клиент садится и молча смотрит в окно. Жанна предлагает кофе, чтобы разрядить обстановку. За чашкой кофе она задаёт нейтральный, как ей казалось, вопрос: «Как доехали?». Мужчина снова смотрит в окно, его лицо искажает гримаса гнева, и он выкладывает причину: его остановили за превышение скорости сотрудники ДПС и 20 минут выписывали протокол.

Жанна, будучи от природы чувствительной, сразу всё понимает. Она делает два важных вывода: во-первых, клиент злился не на неё, а на произошедшую с ним ситуацию; во-вторых, раз он так эмоционально переживает своё опоздание, пунктуальность для него очень важна. Это ценная ин-

формация для будущего сотрудничества.

Вывод: прежде чем принимать эмоцию на свой счёт, подумайте, что ещё могло её вызвать. Часто причина лежит вовне.

Привычная поза — не всегда индикатор

Классический пример — поза женщины, сидящей нога на ногу. В середине XX века её однозначно трактовали как позу закрытости. Позже появились и другие трактовки: «поза уверенности», «поза критика», «демонстрация себя».

Я согласен со всеми этими трактовками, но с одной оговоркой: каждая из них верна только в определённом контексте и в сочетании с другими сигналами. Если девушка всегда так сидит, потому что ей удобно, это её привычная, нейтральная поза. Для анализа она вторична. Важнее смотреть на её мимику и жесты.

Но представьте другую ситуацию. Парень в парке подходит к девушке, сидящей на лавочке, и предлагает познакомиться. Она говорит «нет» и в этот момент меняет позу, закидывая ногу на ногу. Вот это — явный сигнал закрытия. Ключевая разница между двумя примерами — в моменте смены позы и наличии причины изменения эмоционального состояния.

Вывод: сам по себе статичный паттерн не всегда информативен. Гораздо важнее изменения в поведении и то, что их спровоцировало.

Контекст определяет значение

Без учёта обстановки анализ невербальных проявлений будет ошибочным.

Человек, «приглашённый» в полицейское отделение на опрос следователя, будет нервничать не потому, что виновен, а потому, что сам факт нахождения в полиции будет вызывать у него дискомфорт.

Администратор в отеле улыбается вам не от безмерной радости из-за того, что наконец-то встретила вас, а потому, что это требование корпоративного стандарта.

Пример: директор Юрий приглашает кандидата на собеседование. Тот пришёл раньше и ждёт в приёмной. Секретарь шепчет Юрию: «Смотрите, как он сидит! Скрестил руки на груди и обхватил плечи. Это поза закрытия и неприятия! Он не хочет у нас работать!».

Юрий смотрит на соискателя, оценивает его позу, но тут же замечает, что в приёмной очень холодно. Он просит пульт от кондиционера, видит выставленные 17 градусов и с улыбкой отвечает секретарю: «Ты его просто заморозила. Он в рубашке с коротким рукавом. Это не неприятие, а попытка согреться».

Вывод: прежде чем интерпретировать жест, всегда спрашивайте себя: «А что происходит вокруг? Может ли на поведение влиять внешняя обстановка?».

Не принимайте шаблонные трактовки за данность

Американский военный, стоя по стойке «смирно» с руками за спиной, демонстрирует уверенность и выправку. Шестилетний ребёнок, спрятавший руки за спину и мотающий головой в ответ на вопрос «Кто съел конфеты?», скорее всего, пытается обмануть. Это яркий пример многозначного жеста. Сюда же относится уже разобранный позу «нога на ногу».

Или известная уже вам история про Алексея, который попал в неловкую ситуацию, будучи уверенным, что почёсывание шеи — стопроцентный признак лжи.

Ввиду того, какой ажиотаж вызывает тема распознавания лжи, некоторые авторы подменяют смысл описания и называют проявлениями лжи жесты, выражающие сомнение и неуверенность. На самом деле «чистых» жестов лжи не существует. Есть жесты, через которые проявляется сомнение, неуверенность или дискомфорт. И только в 15—20% случаев эта неуверенность может быть связана с обманом.

Главное правило: все так называемые «жесты лжи» — на самом деле жесты неуверенности. Но далеко не все жесты неуверенности — это жесты лжи.

У любого невербального проявления есть триггер

Невербальные сигналы никогда не возникают беспричинно. Их всегда провоцирует конкретный «спусковой крючок» — триггер. Его суть хорошо просматривается на примере из практики рекрутера Евгении. Во время собеседования она

заметила, как кандидат при ответе на вопрос о причине ухода с предыдущей работы опустил уголки рта. Зная из книги Пола Экмана, что такая мимика выражает печаль, Евгения задумалась: а готов ли вообще этот подходящий по всем параметрам специалист к смене места? Чтобы проверить свою догадку, она задала контрольный вопрос: «При каких обстоятельствах вы останетесь в своей компании?»

Кандидат объяснил, что работа ему нравилась, но после смены директора «как раньше уже не будет» — и снова продемонстрировал мимику печали. Он добавил, что даже удвоенная зарплата на нынешнем месте работы его не удержит. Таким образом, Евгения получила не только вербальное объяснение, но и невербальное подтверждение причины поиска нового места работы. Это позволило ей уверенно организовать следующее собеседование профессионального, а главное, мотивированного кандидата с директором.

Здесь важен ход её мысли. Увидев печаль в первый раз, она не стала делать поспешных выводов, а задалась вопросом: что именно стало триггером печали — нежелание уходить или необходимость меняться? Второй вопрос помог прояснить: печаль вызвала именно утрата прежней атмосферы, о чём говорила фраза «как раньше уже не будет». Это сняло опасения, что кандидат может передумать.

Частая ошибка новичков — нарушать эту причинно-следственную связь. Они пытаются сразу подогнать увиденное под книжный шаблон, вместо того чтобы сначала проана-

лизировать логику конкретной ситуации и найти настоящую причину проявления эмоций — триггер, запустивший невербальное проявление.

Триггеры бывают разными, на начальном этапе обучения профайлингу я предлагаю делить их на четыре основных типа:

- реакция на собственную речь. Мужчина говорит девушке: «Я тебя люблю», но уголок его рта непроизвольно оттягивается, выдавая иронию или презрение;

- реакция на слова оппонента. На переговорах один партнёр говорит: «Мы пойдём вам навстречу», — а второй в этот момент непроизвольно сжимает кулак, что может говорить о сдерживаемом гневе, в данном контексте — о несогласии;

- реакция на собственные мысли. Человек задумчиво смотрит в окно, потом вдруг вскакивает и быстро уходит — он вспомнил о срочном деле;

- реакция на изменение обстановки. Неожиданный громкий звук заставляет всех вздрогнуть и обернуться.

Запомните! Если вы увидели невербальное проявление, но не понимаете, что его вызвало, — не интерпретируйте его. Анализ без понимания триггера, в большинстве случаев, будет ошибочным.

В дальнейшем ваша схема анализа должна всегда состоять из трёх звеньев:

Наблюдение (Какое невербальное проявление я увидел?)

→ Триггер (Что его вызвало?) → Анализ (Что оно значит в этой ситуации?).

Не спешите с оценкой

Изучение невербального поведения — это путь от интуитивных догадок к системному анализу. Разочарование на этом пути чаще всего вызвано не сложностью материала, а нарушением правильных алгоритмов обучения и интерпретации.

Чтобы двигаться вперёд без разочарований, помните главное:

— не бегите впереди паровоза. Тренируйте восприятие и анализ по отдельности, не пытайтесь сделать всё и сразу в реальном общении;

— откажитесь от шаблонов. Человек — не набор статичных картинок из учебника. Большинство невербальных проявлений обретают смысл только в динамике, в контексте и в связке с триггером;

— сверяйтесь с пятью принципами. Всегда проверяйте свою интерпретацию: на кого направлена эмоция оппонента? Не привычка ли это? Учтён ли контекст? Не многозначен ли жест? Понимаете ли вы причину его появления?

Качественный анализ строится не на угадывании по одному жесту, а на внимательном наблюдении за тем, как и в ответ на что меняется целостное поведение человека. Это сложный, но увлекательный навык, доступный каждому, кто

ГОТОВ ПОДХОДИТЬ К ЕГО ОСВОЕНИЮ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНО И ВДУМЧИ-
ВО.

Как построить свой процесс обучения, чтобы эффективно развить навыки профайлинга?

Для начала важно чётко понять, что именно нам предстоит тренировать. Обучение невербальному поведению — это не просто запоминание значений жестов или мимики. Это более глубокая работа. Она требует в первую очередь развития восприятия, то есть умения замечать сигналы. Параллельно необходимо освоить ключевое понятие триггера, усвоить все остальные принципы, описанные ранее, и одновременно с этим формировать навык анализа. И только потом, после закрепления устойчивого навыка анализа, можно переходить к высшему пилотажу — обучению задавать уточняющие вопросы. Именно такие вопросы помогают раскрыть истинные причины изменения эмоционального состояния собеседника, что и является конечной целью.

Таким образом, весь путь обучения профайлингу можно описать чёткой схемой, состоящей из четырёх взаимосвязанных частей. На начальном этапе я настоятельно рекомендую тренировать каждую из этих частей отдельно, чтобы не перегружать свой мозг. Такой подход помогает эффективно формировать устойчивые навыки:

— способность воспринять невербальный паттерн (уви-

деть или услышать нужный сигнал);

— знания (описание значений невербальных проявлений, понимание важности принципов ситуационного профайлинга);

— навык анализа (умение связать воспринятое со знаниями и сделать вывод);

— умение применить вывод (использовать полученное понимание в реальном диалоге).

Давайте теперь разберём каждое из этих направлений подробно, шаг за шагом.

Как развивать своё восприятие

Развивать восприятие следует постепенно, без спешки. Нельзя сразу пытаться замечать всё — это приведёт только к путанице. Начните с самого крупного и заметного: с жестов и поз. Они широкоамплитудны, сравнительно медленны, а иногда и вовсе статичны. Ваша первая задача — научиться «выхватывать» взглядом именно значимые, информативные жесты, которые люди демонстрируют в повседневном общении, на работе или на улице.

Когда вы почувствуете, что уверенно справляетесь с этим уровнем, можно переходить к следующему, более тонкому — изучению мимики. Мимика происходит быстрее, и амплитуда этих проявлений значительно короче, чем у жестов. Но ваши глаза уже подготовлены, и надолго на этом этапе вы не задержитесь. Освоив базовую мимику, вы сможете перей-

ти к самому сложному — отслеживанию микровыражений. Эти мгновенные, подсознательные реакции длятся доли секунды. Именно такая постепенная схема тренировки зрения — от крупного к мелкому и является залогом успеха. Однако она требует от обучающегося настоящей настойчивости и самодисциплины.

После того как вы достигнете уровня, при котором в живом разговоре будете видеть жесты и мимику собеседника, не проявляя при этом чрезмерного внимания (то есть не глядя на него пристально, как на допросе), можно подключать тренировку слухового восприятия. Здесь также стоит использовать ступенчатую схему. Сначала научитесь просто обращать внимание на вокальные проявления как таковые: на вздохи, покашливания, изменение высоты или тембра голоса, возгласы. Большинство людей в основном ориентированы на зрительный канал, поэтому научиться не просто слушать, а именно слышать эти нюансы — задача не из лёгких. Но как только вы начнёте различать оттенки смеха или улавливать смысловые паузы, можно двигаться дальше — к изучению эмоций, передаваемых непосредственно речью через интонацию. Освоив это, вы откроете для себя целый новый пласт информации о собеседнике.

Ваша система восприятия может проходить несколько уровней развития. Очень точно эту градацию описал знаменитый актёр и мастер боевых искусств Брюс Ли в своей книге «Дао Джит Кун До». Он писал:

«Есть три уровня восприятия.

Смотрю, но не вижу. Я вижу движение противника, но мой мозг его не обрабатывает. Реакция запаздывает или отсутствует. Это уровень начинающего.

Смотрю и вижу. Я не только вижу движение, но и понимаю его. Мой разум регистрирует атаку, анализирует её и затем отдаёт команду телу реагировать. Это уровень техничного бойца, но реакция всё ещё опосредована мыслью.

Вижу, но не смотрю. Я воспринимаю намерение или начало движения противника непосредственно, без сознательного анализа. Между восприятием и реакцией нет промежутка, нет «посредника» в виде мысли. Действие происходит само собой, мгновенно. Это высший уровень, которого можно достичь».

Конечно, Ли говорил о восприятии в бою. Но если мы заменим «противника» на «собеседника», а «атаку» — на «невербальное проявление», то получим идеальную схему развития восприятия для профайлера. Достигнув второго уровня, вы уже сможете уверенно использовать свои навыки в сложных коммуникативных ситуациях, например, на переговорах или в интервью. Третий же уровень, когда анализ происходит мгновенно и без усилий, — это уровень мастера. Со стороны такие способности могут выглядеть как настоящее чтение мыслей.

Вывод по разделу: развитие восприятия — фундаментальный и самый первый этап. Его нельзя пропускать или

торопиться. Последовательное движение от простых, крупных жестов к тонкой мимике и микровыражениям, а затем и к слуховым нюансам создаёт прочную нейронную сеть для сбора информации. Цель — перейти от состояния «смотрю, но не вижу» к уровню «смотрю и вижу», когда мозг автоматически начинает замечать и регистрировать важные сигналы.

Знания по невербальному поведению

Знания, как и восприятие, должны усваиваться ступенчато. В предыдущей главе вы уже разобрали 5 ключевых принципов анализа для начинающих:

- эмоция собеседника далеко не всегда направлена на вас;
- привычная для человека поза — не всегда поведенческий индикатор;
- нельзя принимать шаблонное описание жеста за абсолютную истину;
- на значение жеста влияет не только его описание, но и контекст ситуации;
- у любого невербального проявления есть причина (триггер), оно не возникает само по себе.

Важно понимать, что эти принципы в таком составе критически важны именно на этапе знакомства с анализом. По мере практики первые три принципа довольно быстро переводятся на автомат. Буквально несколько десятков осознан-

ных наблюдений за людьми помогут прочно закрепить в сознании, что эмоция оппонента может быть связана с его мыслями, что привычная поза — это просто удобство, а не сигнал, и что не всегда демонстрируемые человеком реакции будут соответствовать книжному описанию.

А вот работа с триггером и учётом контекста ситуации потребует гораздо больше времени и практики. Именно они являются сердцевиной точного анализа. Когда вы и эти принципы начнёте применять автоматически, ваш внутренний список дополнится новыми, более продвинутыми понятиями: комплексным восприятием (когда вы оцениваете не один жест, а совокупность невербальных паттернов), калибровкой (пониманием индивидуальной «нормы» поведения человека) и принципом трёх вопросов (алгоритмом для проверки своих гипотез). Калибровку и принцип трёх вопросов я планирую раскрыть во второй книге.

То же самое происходит и с запоминанием значений невербальных проявлений. Если вы просто бегло просмотрите список жестов и мимики, вы лишь запомните часть из них, но вряд ли сумеете использовать на практике. Приведём аналогию: зная 200 слов на английском, вы не сможете вести диалог. Но если в вашем активном словаре будет 1000 общеупотребимых слов, вы уже будете готовы решать бытовые задачи в отеле, магазине или кафе.

Так и с невербальным поведением: для практического использования профайлинга необходимо знать и помнить ба-

зовый «словарь» значений. Для удобства в этой книге они будут разбиты на типы и категории, а их описания даны максимально практично — без излишних психологических рассуждений (кроме тех случаев, когда это необходимо).

Чтобы не просто механически запомнить паттерны, а научиться мгновенно сопоставлять увиденное со значением, я предлагаю действовать по следующей схеме. Познакомившись с определённой категорией (например, «жесты, выражающие доверие»), попробуйте физически воспроизвести каждый жест из этой категории. Важно не просто сделать внешнюю форму, а попытаться прочувствовать и воспроизвести то эмоциональное состояние, которое соответствует этому жесту. Затем в течение нескольких дней целенаправленно отслеживайте эти жесты в жизни: у коллег, близких, незнакомцев в общественных местах, у актёров в фильмах. Так вы оживите знания, увидите, как один и тот же жест может немного по-разному выглядеть у разных людей, и прочно встроите его значение в свой активный словарь наблюдателя.

Знания — это карта, без которой вы заблудитесь в мире невербальных сигналов. Но карта должна быть правильной и усвоенной. Ключ в поэтапном освоении: сначала закрепляем базовые принципы, которые страхуют от грубых ошибок, затем углубляемся в контекст и поиск триггеров. Активное воспроизведение жестов и их поиск в реальной жизни превращает сухую теорию в практический инструмент, готовый

к использованию.

Формирование навыка анализа

На начальном этапе обучения не следует сразу пытаться делать глубокий, полноценный анализ, пытаясь учесть всё и сразу. Это приведёт только к каше в голове. Начинать нужно с простых, последовательных шагов.

Первое: научитесь задавать себе вопрос, увидев жест или позу: нет ли у этого действия совершенно естественной, физической причины? Человек почёсывает шею — возможно, у него просто колется воротник. Это базовый фильтр, отсекающий ложные сигналы.

Второе: определите, на кого или на что направлена демонстрируемая человеком эмоция. Часто ли это вы, или, может быть, другой участник разговора, или тема обсуждения, или воспоминание?

Третье: оцените, насколько стандартное, «книжное» описание жеста соответствует конкретной ситуации, в которой вы его увидели.

Как показывает практика, для закрепления этих трёх простых принципов обычно хватает двух-четырёх недель осознанной тренировки. Примерно к этому же времени вы заметите, что стали не просто видеть жесты, но и автоматически понимать их базовое значение.

Теперь можно подключать к анализу самый важный элемент: поиск причины (триггера). Спросите себя: почему эмо-

циональное состояние человека изменилось именно в этот момент? Что стало спусковым крючком для увиденного жеста или выражения лица? В профайлинге понимание триггера не менее важно, чем само описание невербального проявления. Без ответа на вопрос «почему?» ваш анализ останется просто интересным наблюдением, которое сложно применить для реальных целей в коммуникации.

Хорошим показателем того, что вы движетесь в верном направлении, станет момент, когда вы начнёте различать нюансы и силу эмоции. Вы поймёте, что увидели прогресс, когда обнаружите, что способны определить: разные люди, дополняя один и тот же жест другими паттернами, находятся в эмоциональном состоянии разной интенсивности.

Рассмотрим пример.

Человек скрестил руки на груди, но его тело расслаблено, поза открытая — это может говорить о слабой степени закрытости.

Тот же скрещённый жест, но в напряжённой позе, с широко расставленными ногами и вздёрнутым подбородком — это уже сигнал о средней степени закрытия, явной обороне или несогласии.

А если он не просто скрестил руки, но и обхватил ладонями плечи, сгорбился, опустил голову и смотрит исподлобья — перед вами крайняя степень дискомфорта или желания полностью отгородиться от мира.

Если у вас в голове начинают возникать такие сравнитель-

ные мысли, значит, ваша «насмотренность» растёт, и вы готовы переходить от наблюдения к практике.

Вывод по разделу: навык анализа — это мостик между восприятием и действием. Его формирование идёт от простого к сложному: от базовых фильтрующих вопросов («Это естественно?», «Куда направлено?», «Подходит ли к контексту?») к поиску причины — триггера. Умение видеть не просто жест, а комплекс паттернов и оценивать интенсивность эмоции — верный знак того, что анализ становится вашей второй натурой и можно пробовать применять выводы на практике.

Умение применять профайлинг

Умение использовать информацию, полученную благодаря анализу невербального поведения, можно условно разделить на два уровня: прямое использование и ступенчатое применение. Они различаются по сложности и требуемым навыкам.

Прямое использование.

Здесь всё происходит достаточно линейно. Вы видите через жест или мимику изменение эмоционального состояния собеседника, почти сразу понимаете его вероятную причину (триггер) и на основе этого меняете свою тактику ведения разговора. Это реактивное, но очень эффективное поведение.

Пример из практики: начальник финансово-экономиче-

ского отдела поставил Олегу, экономисту производства, задачу разработать варианты снижения себестоимости производства задвижки для нефтяного трубопровода. Когда он закончил подготовку презентации, его руководитель собрал комиссию, состоящую из него самого, начальников отделов закупа и производства.

Руководители скептически отнеслись к подобному эксперименту. В начале выступления Олега их позы и жесты показывали скуку. А во время прозвучавшего предложения найти более дешёвого производителя металла на лице начальника закупок промелькнула даже мимика презрения.

Выступающий понял, что, если он продолжит презентацию дальше, слушатели либо попросят его остановиться, либо просто заснут. Он значительно сократил объём информации и по каждому предложению прошёлся уже в тезисном формате.

Но когда Олег перешёл к теме нормирования и показал цифры по человеко-часам производства отдельных узлов задвижки, он увидел, как руководитель производства изменил позу. Тот развернул голову и корпус к выступающему и немного подался вперёд.

Олег уже собирался переходить к следующему предложению, но, увидев интерес у этого оппонента, остановился на текущем пункте. Сосредоточив всё внимание на производственнике, он подробно расписал, изготовление каких частей изделия требует сокращения работ и насколько это поз-

волит снизить себестоимость продукта. После таких подробных разъяснений все члены комиссии согласились, что эти изменения надо запускать в работу.

Что сделал Олег.

Сначала он «считал» скуку и скептическое отношение слушателей. «На ходу» изменил формат презентации, сократив подготовленные разъяснения до тезисов. Это позволило ему не быть остановленным раньше, чем он выдаст все подготовленные предложения. Затем, увидев интерес у одного из руководителей (производственника), он полностью переключил внимание на него и, наоборот, рассказал всю подготовленную информацию по заинтересовавшей того теме.

Таким образом, умение применять профайлинг помогло Олегу вовремя изменять тактику выступления и в итоге продвинуть одну из своих ключевых идей.

Ступенчатое использование.

Этот уровень сложнее. Здесь после анализа вам нужно не просто изменить тактику, а сформулировать точечный вопрос, который раскроет скрытое отношение, намерение или мотив собеседника. Часто такие вопросы приходится задавать цепочкой, постепенно приближаясь к истине, что требует базового понимания человеческих мотивов и умения формулировать вопросы.

Развёрнутый пример. Николай, сотрудник службы безопасности финансовой компании «Рост», получил информацию от айтишников, что клиент-менеджер Анжела дела-

ла информационный запрос по клиенту, которого вёл другой менеджер. Потенциально ситуация осложнялась тем, что недавно в их городе появился новый конкурент — крупная федеральная компания, и уже были случаи попыток переманивания и подкупа сотрудников «Роста». Николаю нужно было выяснить, не является ли Анжела шпионом конкурентов.

Пригласив её к себе в кабинет, безопасник увидел, что Анжела нервничает. Но Николай понимал, что подобное поведение ничего не значит, так как практически все сотрудники испытывают дискомфорт на таких беседах. Чтобы её успокоить и расслабить, он начал с нейтральных вопросов: как добираешься до работы? Долго ли стоишь в пробках? Легко ли парковаться у офиса? Когда Анжела почувствовала себя раскованнее, Николай внезапно спросил: «Зачем ты скачала информацию об Иванове?».

На её лице мгновенно промелькнула мимика страха, затем — радости, после чего с решительным видом, выпрямившись на стуле и сложив руки на груди, она сказала, что этого не делала. Николай быстро просчитал, что страх является откликом на фамилию Иванова — фактически признанием вины, а последующая поза закрытия и вербальный ответ «нет» — это реакции защиты, через которые придётся пробиться. Но при чём тут улыбка? Упоминание фамилии вызывает у неё радость — они что, раньше были близко знакомы? Это предположение требовало уточнений, и безопас-

ник, подумав, спросил: «Как давно ты знаешь Иванова?».

Анжела выглядела ошарашенной. Она была готова, как ей казалось к любым вопросам, и планировала ни в чём не сознаваться. Но такая постановка вопроса подразумевала, что Николай то ли копается в её голове, то ли всё уже знает, и эта беседа — простая формальность. Глубоко вздохнув и опустив глаза в пол, она начала рассказывать, что действительно училась вместе с Ивановым в институте и с тех пор они не виделись. А когда он пришёл к ним в офис, она не смогла подойти к нему, так как сама разговаривала с клиентом. Запрос сделала, чтобы найти его телефон и созвониться.

Всё стало вроде понятно, но рассказ Анжелы не объяснял ту первую улыбку. Поэтому Николай спросил: «У вас были отношения?». На что менеджер сначала повернула голову влево-вверх, снова улыбнулась, затем, немного смутившись, ответила, что они встречались, недолго, потому что Иванов уехал доучиваться за границу. Теперь безопасник был полностью уверен, что менеджер не является инсайдером конкурентов. Отпустив Анжелу, он позвонил шефу, доложив своё мнение по ситуации.

Что сделал Николай?

Сняв с оппонента излишнее напряжение, чтобы оно не «забивало» естественную реакцию на важный вопрос, он задал его, когда она расслабилась. Увидев эмоцию страха при упоминании фамилии клиента, он получил подтверждение, что она виновна в служебном проступке. Вербальный ответ

«нет» и позу, выражающую закрытие, он воспринял как ожидаемое сопротивление при обвинении и не придавал им большого значения.

А вот внезапная мимика радости Анжелы вызвала у безопасника удивление и заставила задуматься. Предположив, что радость была вызвана знакомством клиента и менеджера, Николай сформулировал вопрос-провокацию: «Как давно ты знаешь Иванова?». Именно такая формулировка проломила защиту Анжелы, заставив её сознаться. Заметьте: если бы он просто спросил: «Ты с ним знакома?», вряд ли он получил бы настолько быстрое признание.

Выслушав рассказ Анжелы, Николай предположил, что простого знакомства для такой радости при воспоминании о человеке недостаточно. Получив невербальные подтверждения её ответа — повторную улыбку при воспоминаниях о проведённом с Ивановым времени, а также смущение после рассказа о чувствах, — он убедился в правильности своих предположений, которые, хоть и несколько необычно, но логично описывали мотив её поступка.

Я привёл этот длинный пример для того, чтобы показать, к чему в итоге стоит стремиться в изучении профайлинга — к такому уровню осознанности и мастерства в коммуникации.

Главный принцип обучения: от простого к сложному

Ещё раз напомним принцип самообучения: начинать изучение нужно с отдельной тренировки каждого компонента (восприятие, знания, анализ, вопросы). Проведите аналогию с обучением вождению:

- сначала вы отдельно учите правила, разметку и дорожные знаки (знания);
- отдельно осваиваете вождение на полигоне (восприятие и базовые навыки анализа);
- в хорошей автошколе вам ещё расскажут основы устройства автомобиля (углублённые знания);
- и только соединив всё это, выезжаете в город (анализ и практическое применение).

Так и в профайлинге: сначала изучаем типы невербальных проявлений, развиваем восприятие, усваиваем принципы, затем соединяем это в навыке анализа. И лишь научившись автоматически определять состояния и их причины, переходим к высшему пилотажу — разбору мотивов и искусству задавать уточняющие вопросы.

Дополнительные источники для обучения

В самостоятельной работе вам помогут книги, интернет-ресурсы и специализированные программы. Ко всем источникам, особенно в интернете, стоит подходить критично — они могут содержать упрощения или ошибки.

Компьютерные программы отлично подходят для тренировки восприятия. Обратите внимание на:

MEET (для тренировки распознавания микровыражений);

SETT (для тренировки восприятия сложной мимики);

«МИМИКА 4.0» (для тренировки определения микровыражений).

Когда-нибудь я выпущу интернет-версию моего компьютерного курса «Профайлинг для руководителей: искусство читать людей» (сейчас он реализован только на флеш-накопителе USB). Он построен по принципу поэтапного обучения и содержит более 900 коротких видеопримеров и 40 интерактивных заданий, охватывающих жесты, мимику, физиологические и аудиальные паттерны. Его структура учитывает все те нюансы самостоятельной работы, о которых мы говорили выше, в первую очередь — развитие восприятия и определение триггеров.

Алгоритм вместо угадки: как выстроить системное наблюдение

Процесс развития навыков профайлинга — это четко структурированный путь от простого наблюдения за крупными жестами до интуитивного понимания мотивов собеседника. Главная ценность этого подхода заключается в разделении этапов: нельзя одновременно учиться «видеть» и «задавать сложные вопросы». Сначала вы наполняете базу знаний, настраиваете свое восприятие как точный прибор, затем оттачиваете анализ на практике и только потом пере-

ходите к управлению коммуникацией. Системность и постепенность превращают сухую теорию в живой навык, который со стороны кажется магией, но на деле является результатом дисциплинированной тренировки.

Познакомившись со схемой самообучения, в последующих главах вы рассмотрите четыре основных типа невербальных проявлений: жесты, мимику, прямые физиологические паттерны и аудиальные невербальные проявления.

Часть 2. Четыре основных типа невербальных проявлений

Глава 1. Жесты и позы

Осваивать невербальное общение удобнее всего с жестикуляции: движения эти, как правило, размашисты, выполняются относительно неторопливо, а временами и вовсе застывают. Подобные особенности идеально подходят для постепенной тренировки визуальной наблюдательности. Именно поэтому ваше знакомство с невербальными сигналами и начнётся с жестов.

Жесты можно разделить на несколько основных видов:

- жесты-эмблемы — это жесты, которые полностью заменяют слова речи;
- жесты-усилители — это жесты, которые усиливают и акцентируют то, что мы говорим;
- жесты, выражающие эмоциональные состояния.

Дополнительно в этой главе, мы рассмотрим некоторые распространённые позы: положение головы и позиции ног.

Жесты — это очень разноплановый тип невербального поведения. Классификация, с которой вы сейчас знакомитесь, не является общепринятой, она построена на принципе осознанности действий. Именно от того, насколько сознательно человек совершает жест, зависит, к какой категории его отнести.

Жесты-эмблемы совершаются при полном участии сознания. Человек их использует намеренно.

Жесты-усилители у людей с развитыми коммуникативными навыками выполняются почти автоматически. Им не нужно прикладывать сознательное усилие, чтобы акцентировать речь жестом, но они всё же отдают себе отчёт в том, что делают это.

Жесты, выражающие эмоциональные состояния, напротив, слабо осознаются. Если человек, произнося фразу, почесал ухо, он вряд ли потом «признается», что делал это, потому что действие прошло мимо его сознания. Он был сосредоточен на речи, а жест стал непроизвольным отражением его внутреннего состояния.

Раздел, посвящённый жестам, выражающим эмоциональные состояния, — самый объёмный. Для удобства я разделил его на три части: однозначные жесты, жесты-манипуляции и многозначные жесты. Здесь важно сделать уточнение: выделенные жесты-манипуляции — это также однозначные жесты. Но та группа эмоциональных состояний, которую они показывают (сомнение, неуверенность, беспокойство), очень специфична. Поэтому для них создан отдельный подраздел.

Как культура влияет на значение жестов?

Это один из самых интересных и практических вопросов. Ответ на него неоднозначен и зависит от типа жеста.

Многие жесты-эмблемы могут кардинально менять свои значения в зависимости от страны и культуры. Известный исследователь невербального поведения Эдвард Холл писал

об этом ещё в 1959 году: «Невербальные эмблемы часто непереводимы без искажения. Жест „фига“ (кукиш, сжатый кулак с большим пальцем, продетым между указательным и средним) в России и Польше означает отказ или насмешку. В Португалии — защита от сглаза. В Бразилии — пожелание удачи. В Турции — тяжёлое сексуальное оскорбление. А в Японии и Таиланде — прямое предложение сексуальных услуг. Путешественник, использующий такой жест в чужой стране, рискует быть понятым с точностью до наоборот».

Конечно, с момента тех исследований прошло больше шестидесяти лет. Глобализация отчасти стёрла чёткие границы, и многие жесты стали интернациональными. Тем не менее, для путешественника, который любит посещать экзотические места, это знание остаётся критически важным. Значения эмблем могут различаться, а это требует определённой осторожности при их использовании в незнакомом культурном окружении.

А что же жесты-усилители и жесты, выражающие эмоциональные состояния? По моим наблюдениям, они не меняют своего базового значения в зависимости от культуры. Можно предположить, что в их основе лежат те же врождённые механизмы, что и в основе мимики, выражающей эмоции. Моя точка зрения не претендует на научную обоснованность — наблюдения одного человека, пусть и посетившего около десятка стран, нельзя сравнить с полномасштабными исследованиями. Однако лично для себя я сделал именно такой вы-

вод. Я ни разу не видел, чтобы контекст ситуации указывал на то, что, например, поза задумчивости в другой культуре выражала какое-либо иное состояние, а почёсывание щеки означало что-то иное, кроме неуверенности или сомнения.

Безусловно, различия всё же существуют, но касаются они не значения, а частоты и интенсивности использования жестов.

Так, итальянцы и испанцы жестикулируют значительно больше и энергичнее, чем японцы или жители скандинавских стран.

На индивидуальном уровне экстраверты используют жесты чаще и с большей амплитудой, чем интроверты.

Но для нашей практической цели — распознавания невербальных сигналов — это понимание вторично. Подобные различия легко нивелируются с помощью техники калибровки, с которой вы познакомитесь позже.

Жесты-эмблемы

Эмблемы — это жесты, которые напрямую заменяют собой слова. Важно чётко понимать: они не имеют отношения ни к языку жестов для глухонемых, ни к сетевым эмодзи. Это самостоятельные, культурно обусловленные знаки.

Знание жестов-эмблем полезно не только для того, чтобы лучше понимать собеседника. Это ещё и единственный способ коммуникации в некоторых ситуациях. Представьте, что у вас сильно болит горло или вас с собеседником разделяет звуконепроницаемое стекло. Поскольку большинство эмблем интуитивно понятны или имеют общепринятые значения, с их помощью вы сможете объясниться без единого слова.

Эта книга учит не только распознаванию невербальных проявлений, но и развитию умения выражать свои чувства. Поэтому я предлагаю вам специальное упражнение. Его цель — укрепить связь между жестом и тем внутренним переживанием или потребностью, которое он выражает.

Рекомендуемое упражнение

Ниже приведён список основных жестов-эмблем. Ваша задача — не просто прочитать их, а попробовать воспроизвести каждый жест. Такая тренировка поможет систематизировать материал и, что важнее, расширит ваш собственный

набор невербальных проявлений.

Ключевое условие: старайтесь не делать жесты механически. Постарайтесь прочувствовать то эмоциональное состояние или потребность, которое стоит за каждым движением. Для этого вспомните реальную ситуацию из вашей жизни, подходящую под смысл жеста, и заново проживите связанные с ней ощущения.

Например, показывая жест «виктория», вспомните момент своей настоящей победы, пусть даже маленькой.

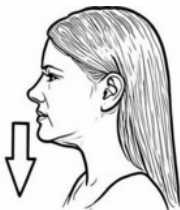
Демонстрируя жест «иди сюда», представьте, что зовёте близкого человека.

Если при выполнении некоторых жестов вы почувствуете сложность — это хороший знак! Он означает, что ваши усилия действительно ведут к расширению невербальных возможностей, выводя вас из зоны привычного поведения.

Список жестов-эмблем

Этот список примерный, здесь нет некоторых жестов, например неприличных:

«Да» — кивок головой.



«Да»

«Нет» — горизонтальное движение головой справа налево или слева направо.



«Нет»

«Не знаю» — пожатие обоими плечами или одним плечом.



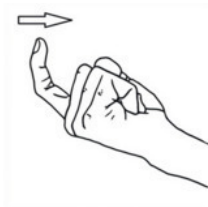
«Не знаю»

«Сюда» — мах полувытянутой рукой: кисть повернута ладонью к себе. В движении участвуют предплечье и кисть.



«Сюда»

«Приманивание» — движение указательным пальцем к себе; остальные пальцы сжаты, большой палец в свободном положении.



«Приманивание»

«Уходи» — взмах руки от себя раскрытой ладонью в сторону оппонента.



«Уходи»

«Привет» — поднятая вверх рука с открытой ладонью, обращённой в сторону человека.



«Привет»

«Дурак» — прямой указательный палец приставлен к виску, остальные пальцы сжаты; вращательные движения кистью, как будто указательным пальцем крутишь шуруп сбоку головы.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.