



KŪNO KALBA VERSLO DERYBOSE IR DALYKINIUOSE POKALBIUOSE

Kęstutis Peleckis, Valentina Peleckienė, Kęstutis Peleckis
Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Anotacija

Straipsnyje nagrinėjama kūno kalbos signalų skaitymo svarba verslo derybose ir dalykiniuose pokalbiuose. Stebėdami žmogaus kūno fizinius pokyčius, gestus, galime susidaryti daugiau ar mažiau tikrovę atitinkantį įspūdį apie oponento, pašnekovo savijautą, nuotaiką, jausmus, mintis, lūkesčius, ketinimus ir jų pokyčius. Bežodė kūno kalboje yra labai daug svarbių dalykų: žmogaus laikysena, aprangos stilius, aksesuarai, gestai, žvilgsnis, mimika, šypsena, balso intonacijos, juokas, akių kontaktas, akių ženklai, atstumas tarp bendraujančiųjų, prisilietimas, plojimas, šokis, fiziologinės reakcijos – prakaituojantys delnai, kakta, išbalimas, ūmiai atsirandantis veido, kaklo raudonis ir kt. Dalis bežodės komunikacijos ženklų, arba kitaip sakant kūno kalbos signalų, yra siunčiama sąmoningai (natūralūs ar suvaidinti ženklai, signalai), o kita dalis kūno signalų spinduliuojama į aplinką nesąmoningai, kuomet į gautą informaciją reaguojama iškart žaibiškai, instinktyviai ir negalvojant. Kūno kalbos signalai verslo derybose ar dalykiniuose pokalbiuose yra svarbūs keliais aspektais:

- jie atskleidžia pašnekovo, oponento fizinę ir emocinę būklę bei jos kitimą,
- jie papildo, sustiprina ar susilpnina žodinę kalbą,
- mokančius skaityti bežodės komunikacijos ženklus įgalina daugiau ar mažiau tiksliai nustatyti ar žodine kalba yra sakoma tiesa.

Straipsnyje siekiama sistemaiškai apibūdinti kūno kalbos ženklų, signalų raiškos mechanizmus ir jų skaitymo bei interpretavimo taisykles, kurių pažinimas ir laikymasis įgalintų verslo komunikacijoje, verslo derybose, dalykiniuose pokalbiuose formuoti efektyvesnius, labiau pagrįstus sprendimus, remiantis gautais iš oponento kūno kalbos signalais naudoti atitinkamus veiksmus, komunikacinius žingsnius, taktikas, paremtus objektyvia informacija apie oponento, pašnekovo savijautą, nuotaikas, jausmus, mintis, lūkesčius, ketinimus bei jų pokyčius.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: verslo derybos, dalykiniai pokalbiai, verslo komunikacija, kūno kalba.

Ivadas

Aktualumas. Verslo komunikacijoje, verslo derybose, dalykiniuose pokalbiuose, kaip ir apskritai žmonių bendravime, svarbi ne tik žodžių turiniu perduota informacija, bet ir tai, kaip tie žodžiai buvo pasakyti, kokie balso niuansai buvo panaudoti. Greta to, nemažiau yra svarbūs ir kūno signalai, kuriuos kalbėdami sąmoningai ar nesąmoningai siunčiame. Žmonėms bendraujant, komunikuojant, jų kūnai siunčia daugybę kūno kalbos ženklų – žinučių. Kaip teigia Allan ir Barbara Pease, „svarbiausia ne tai, ką pasakei, o kaip sakydamas pažiūrėjai“ (Pease 2012, p.28). Joe Navarro (Navarro 2013, p.20-22) pažymi, kad „bežodė komunikacija, dažnai dar vadinama bežodžiu elgesiu arba kūno kalba, yra informacijos perdavimo būdas – lygiai kaip ir balsu ištartas žodis, tik tai daroma veido išraiška, gestais, lytėjimu (haptika), fiziniais judesiais (kinezika), laikysena, kūno puošyba (apdaraais, papuošalais, šukuosenomis, tatuiruotėmis ir kt.), netgi balso tonu, tembru ir stiprumu (nesvarbu, ką žmogus sako).“ Joseph Messinger akcentuoja, kad „socialinio vaizdo įtikimumo pagrindas – judesių poveikis – gerokai pranoksta kalbos ar netgi išvaizdos, drabužių teikiamą įspūdį. Gestais perduodamas pranešimas praturtina kalbą, jos atraminiam žodžiams suteikia ypatingą akcentą“ (Messinger 2013, p.12). Taigi, stebėdami žmogaus kūno fizinius pokyčius, gestus, galime susidaryti daugiau ar mažiau tikrovę atitinkantį įspūdį apie žmogaus savijautą, nuotaiką, jausmus, mintis, lūkesčius, ketinimus ir jų pokyčius.

Problema. Nesugebėjimas verslo derybose, dalykiniuose pokalbiuose įvertinti oponento, pašnekovo kūno kalbos (fizinių pokyčių, gestų, mimikos ir kitų ženklų, bylojančių apie jo savijautą, nuotaiką, jausmus, mintis, lūkesčius, ketinimus ir jų pokyčius) gali tapti esmine kliūtimi efektyviems verslo derybų, dalykinio pokalbio rezultatams pasiekti.

Tyrimo objektas – kūno kalbos verslo derybose, dalykiniuose pokalbiuose ženklai, signalai ir jų skaitymas.

Darbo tikslas – apibūdinti kūno kalbos ženklų, signalų raiškos mechanizmus ir jų skaitymo bei interpretavimo taisykles, kurių laikymasis įgalintų verslo komunikacijoje, verslo derybose, dalykiniuose pokalbiuose formuoti efektyvesnius sprendimus, naudoti veiksmus, komunikacinius žingsnius, taktikas, paremtus objektyvia informacija apie oponento, pašnekovo savijautą, nuotaikas, jausmus, mintis, lūkesčius, ketinimus bei jų pokyčius.

Tyrimo metodai – mokslinės literatūros sisteminė, lyginamoji, loginė analizė ir sintezė.

Kūno kalbos ženklai, signalai ir juos apsprendžiantys veiksniai

Bežodės kalbos rimtų mokslinių tyrimų pradžia yra siejama su 1970 metais išleista Julius Fast knyga „Kūno kalba“ („Body language“). Kaip nustatė kūno kalbos tyrimų pradininkas Albert Mehrabian (Mehrabian 1971, 1972, 2009), žodžiais perteikiame 7 % informacijos, balso ypatybėmis – 38 %, o neverbaline kalba perduodame apie 55 % informacijos. Geras derybininkas

turi sąmoningai valdyti savo neverbalinę kalbą, suvokti, ką jis demonstruoja savo oponentui bei mokėti perprasti oponento kūno kalbą, pastebėti, kada jo žodinė ir kūno kalbos informacija prieštarauja viena kitai, kada – sutampa. Tai labai svarbūs impulsai, kurie gali kardinaliai pakeisti derybų eigą ir galutinį derybų rezultatą. Mokslininkai Allanas ir Barbara Pease'ai ištyrė tūkstančius verslininkų ir nustatė, kad apie 60–80 proc. verslininkų stebi kūno kalbą ir nuomonę apie naują asmenį susidaro greičiau kaip per keturias minutes. Jų tyrimai taip pat parodė, kad derantis telefonu paprastai laimi tas asmuo, kurio argumentai svaresni, bet tai negalioja susitikus „akis į akį“, nes galutinės išvados yra daromos remiantis tuo, ką matome, o ne tik pasikliaujant klausa, tuo ką girdėjome.

Gebėjimas perprasti pašnekovo, oponento kūno kalbą – numanyti, ką jis galvoja, ką jaučia, kaip reaguoja, ką ketina daryti, - verslo komunikacijoje, verslo derybose ir dalykiniuose pokalbiuose yra labai svarbus. Tam gebėjimui išsiugdyti reikia įdėti darbo: įsisavinti teorinius pagrindus ir juos taikyti praktiškai Ambady, Weisbuch 2010). Tačiau reikia atkreipti dėmesį ir į žiūrėjimo (matymo) ir klausymo santykį. Kaip pažymi Joseph Messinger, „mūsų klausymosi būdas nepasirengęs suvokti dviejų tokių skirtingų vienu kartu vykstančių veiksmų kaip *žiūrėjimas* ir *klausymas*. Negalima sutelkti tolygaus dėmesio į du tokius skirtingus sensorinius procesus. Mes instinktyviai atskiriame du automatizmus – *klausyti* ir *matyti*, bet negalime jų sujungti į vieną bendrą klausymosi procesą“ (Messinger 2013, p.13). Norint išmokyti ir klausyti ir matyti vienu metu reikia tam skirti papildomą dėmesį ir įdėti papildomų pastangų, kurios ateityje taps papildomais gebėjimais komunikacijoje.

Joe Navarro pabrėžia kūno kalbos signalų skaitymo svarbą, teigdamas, jog „bežodė komunikacija gali atskleisti tikrąsias žmogaus mintis, jausmus ir ketinimus. Dėl šios priežasties ji kartais vadinama *iškalbinga elgsena*. Žmonės ne visada supranta, kad bendrauja ir nekalbėdami, todėl dažnai kūno kalba būna daug tikresnė, nes siekdamas savo tikslų žmogus rūpestingai apgalvoja žodžius. ... Jei stebėdami kito žmogaus bežodį elgesį suprantate, ką jis jaučia, ką rezga ir kaip ketina elgtis, arba išsiaiškinate jo žodžių prasmę – iššifruojate jo nebylią kalbą ir tuo pasinaudojate“ (Navarro 2013, p.22). Kūno kalba yra labai informatyvi ir siunčia pašnekovui, oponentui daugybę signalų, tačiau vienareikšmiškai juos interpretuoti yra sudėtinga, o kartais neįmanoma ir nepageidautina. Interpretavimo tikslumas ir kokybė priklauso nuo interpretuojančiojo žinių ir praktikos.

Kūno kalba arba bežodė komunikacija apima daug žmogaus kūno ženklų. Bežodėje kūno kalboje yra labai daug svarbių dalykų: žmogaus laikysena, aprangos stilius, aksesuarai, gestai, žvilgsnis, mimika, šypsena, balso intonacijos, juokas, akių kontaktas, akių ženklai, atstumas tarp bendraujančiųjų, prisilietimas, plojimas, šokis, fiziologinės reakcijos – prakaituojantys delnai, kakta, išbalimas, ūmiai atsirandantis veido, kaklo raudonis ir kt. Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad dalis bežodės komunikacijos ženklų yra siunčiama sąmoningai (natūralūs ar suvaidinti ženklai, signalai), o kita dalis kūno signalų spinduliuojama į aplinką nesąmoningai, kuomet į gautą informaciją reaguoja iškart žaibiškai,

instinktyviai ir negalvojant. Tačiau vis tik visi bežodės komunikacijos ženklai yra valdomi žmogaus smegenų. Kaip pažymi Joe Navarro „svarbu suprasti, kad smegenys valdo visą elgesį – ir sąmoningą ir nesąmoningą. Tokia prielaida yra kertinis akmuo, padedantis suprasti visą bežodę komunikaciją. Nėra tokio veiksmo – nuo paprasčiausio galvos pasikasyimo iki simfonijos kūrimo, - kuriam nevadovautų ir kurio nevaldytų smegenys (išimtis – nevalingi raumenų refleksai). ... Taigi remdamiesi bežodžiu elgesiu galime suprasti, ką smegenys nori parodyti“ (Navarro 2013, p.38). Mintimis galime stengtis nuspėti savo savijautą, emocijas, bet vis tiek tam tikrą bežodę informaciją, ženklus, signalus mūsų kūnas sukuria. Pastebėti ir suprasti tokias reakcijas nepaprastai svarbu (Navarro 2013, p.40).

Žmogaus reakcijos į aplinkos poveikį susiję su emocijomis ir išlikimu. Per tūkstantmetę vystymosi istoriją žmogaus smegenų sistemą išsiugdė ir įtvirtino nervų sistemoje paprastą trijų formų atsaką į pavojų: staiga *sustoti*, *bėgti* arba *kovoti* (Navarro 2013, p.41). Kaip pažymi Joe Navarro, „gyvūnai ir žmonės reaguoja į pavojų šitaip: pirmiausia sustingsta, tada bėga, paskui kovoja. Jei iš tikrųjų reaguotume į pavojų kovodami arba bėgdami, vaikščiotume nusėti mėlynėmis, sumušti ir išsekę. ... Akimirksniu sustingti grėsmės akivaizdoje – pats veiksmingiausias reagavimo būdas“ (Navarro 2013, p.42).

Sustingstame ne tik pamatę pavojų, bet ir išgirdę, pavyzdžiui, durų skambutį viduryje nakties. Per ilgaamžę žmonijos istoriją *sąstingio* pasireiškimo formos pakito ir naudojamos šiuo metu kur kas subtiliau. *Sąstingio* efektas pasireiškia daugeliui žmonių per pokalbius dėl darbo, gavus barti, kvočiant žmogų dėl dalykų, kurie, jo nuomone, gali užtraukti jam nemalonumų, dėl noro tam tikrose situacijose tapti „nematomu“ ir kitais atvejais. *Sąstingio* efektas pasireiškia, pavyzdžiui, kai žmonės sugaunami apgaudinėjant, vagiant arba meluojant: pakibus grėsmei arba išaiškėjus apgaulėi, jie reaguoja lygiai taip pat, kaip mūsų protėviai – *sustingsta* (Navarro 2013, p.43). Trumpas stabtelėjimas, *sąstingis* leidžia įvertinti keliamą pavojų ir priimti sprendimą dėl tolimesnių savo veiksmų.

Kai sąstingio atsako nepakanka ir pavojus neatslūgsta arba kai sąstingis nėra pats geriausias veikimo būdas (pavyzdžiui, kai grėsmė pernelyg arti), ima veikti antras atsakas: *bėgti*. Šio atsako tikslas – išsigelbėti arba bent jau atsidurti kuo toliau nuo pavojaus (Navarro 2013, p.46-47). Bėgimo atsakas žmogaus evoliucijoje irgi įgijo įvairių subtilesnių formų, tačiau jo esmė išliko ta pati – fiziškai atsiskirti arba atsitolinti nuo nepageidaujamų asmenų arba daiktų, *išvengti* nepageidaujamų dalykų, *atsitolinti* nuo jų. Vengdami pokalbio su nemėgstamu žmogumi, galime nusiisukti ir „nepastebėti“ to asmens. Vengimas gali pasireikšti įvairiai: žmogus užsimerkia, trina akis, plaštakomis užsidengia veidą (Navarro 2013, p.43). Vengimas gali pasireikšti didinant atstumą tarp savęs ir kito žmogaus – pasislenkant atgal, atsilošiant, pasidedant kai kuriuos daiktus ant kelių (pavyzdžiui, kompiuterį, rankinuką), pasukant kojas link artimiausio išėjimo ir kitais būdais. Verslo derybose vienos pusės derybininkas gali pasislinkti tolyn nuo kitos pusės atstovo, išgirdęs nepatrauklų pasiūlymą arba derybų įkarštyje pajutęs grėsmę, gali užsimerkti, pasitrinti akis,

rankomis užsidengti veidą, pasukti kojas durų link. Kaip teigia Joe Navarro, „toks elgesys nesusijęs su apgaudinėjimu, jis greičiau liudija, jog žmogui nejauku. Senasis bėgimo atsakas šiandien matomas kaip bežodis **atsitolinimo** elgesys, kuriuo žmonės stengiasi padidinti atstumą; taigi jei jūsų verslo partneris padidins atstumą tarp savęs ir jūsų prie derybų stalo, vadinasi jam kažkas nepatinka“ (Navarro 2013, p.47-48).

Jeigu žmogus, susidūręs su pavojumi, negali likti nepastebėtas sustingdamas ir negali išsigelbėti pabėgdamas, jam lieka vienintelis pasirinkimas – **kovoti**. Kovojo atsakas yra paskutinė taktinė priemonė, padedanti išlikti gyvam pasitelkus agresiją (Navarro 2013, p.48). Evoliucijos metu ne tik žmonės, bet ir apskritai žinduoliai išsiugdė strategiją baimę paversti pykčiu. Tačiau šiuolaikiniame pasaulyje veikti iš pykčio nepriimtina (tai netgi gali prieštarauti įstatymams), tai be primityvaus kovojo atsako žmonės susikūrė ir subtilesnių kovos formų: ginčai, kivirčiai, užgauliojimai, nepagrįsti kaltinimai, oponento statuso menkinimas, kurstymas, patyčios, - visa tai yra priešiško apreiškimo, šiais laikais atstojančios grumtynės (Navarro 2013, p.49). Priešiškumas kitam žmogui gali būti parodomas laikysena, žvilgsniu, išpučiant krūtinę arba pažeidžiant kito žmogaus asmeninę erdvę. Po smarkaus susirėmimo užverda emocijos, o tai jau trukdo susikaupti, blaiviai, objektyviai mąstyti. Kartais verslo komunikacijoje, verslo derybose ar dalykiniuose pokalbiuose gali būti specialiai provokuojamas kitos pusės susierzinimas, pyktis, kad sumažinti oponento pažintinius gebėjimus, galimybes visapusiškai, objektyviai įvertinti situaciją.

Kūno kalbos signalai verslo komunikacijoje, verslo derybose, dalykiniuose pokalbiuose yra svarbūs keliais aspektais:

- jie atskleidžia pašnekovo, oponento fizinę ir emocinę būklę bei jos kitimą,
- jie papildo, sustiprina ar susilpnina žodinę kalbą,
- mokačius skaityti bežodės komunikacijos ženklus įgalina daugiau ar mažiau tiksliai nustatyti ar žodine kalba yra sakoma tiesa.

Kaip pažymi Allan ir Barbara Pease, „visame pasaulyje pagrindiniai bendravimo signalai vienodi. Kai žmonės laimingi, jie šypsosi; kai liūdni ar įniršę – pikta žiūri, raukosi; linksėdami galvą pritaria arba sako „taip“. Nuleidžiamos galvos judesys, matyt, įgimtas, nes taip elgiasi ir iš prigimties neregintys žmonės. Galvos purtymas, reiškiantis neigimą, taip pat yra beveik universalus judesys, išmokstamas kūdikystėje“ (Pease 2012, p.38). Tačiau greta įgimtų ir genetiškai nulemtų kūno kalbos signalų yra ir tokių bežodės komunikacijos ženklų, kurių turinį lemia tokie veiksniai:

- **nacionaliniai** - tie patys gestai skirtingose tautose gali turėti skirtingą reikšmę;
- **kultūriniai** – etikos, etiketo išmanymas, išsilavinimo lygis ir kiti kultūros aspektai nulemia naudojamų kūno kalbos signalų arsenalą;
- **profesiniai** – lengvas, silpnas rankos paspaudimas gali būti nulemtas žmogaus profesijos, dėl kurios jis turi saugoti savo pirštus;
- **aktoriniai žmogaus sugebėjimai** – daugelis žmonių turi didesnių ar mažesnių aktorinių sugebėjimų, moka suvaidinti vieną ar kitą vaidmenį ne tik žodžiais, bet ir kūno kalba;

- **žmogaus temperamentas, energetika** – skirtingo temperamento, skirtingos energetikos žmonės naudoja skirtingos amplitudės, skirtingo intensyvumo, skirtingos dinamikos kūno kalbos signalus ir jų komplektus;

- **žmogaus sveikatos būklė** – nesveikai besijaučiančio žmogaus žvilgsnis yra kitoks, kitaip skamba jo balsas, gestai vangesni, lėtesni (tačiau yra ir tokių susirgimų, kurie lydimi padidintu emocionalumu, jaudrumu, dirglumu);

- **žmogaus statusas** – paprastai kuo aukštesnio statuso asmuo, tuo mažiau jis naudoja gestų, jo gestai labiau rafinuoti, jis juda oriau ir lėčiau nei turintieji mažiau valdžios; perteikdamas informaciją daugiau remiasi žodine kalba;

- **priklausymas žmonių grupei** – bežodei komunikacijai įtakos turi grupės tradicijos, normos, taisyklės;

- **žmogaus amžius** – su amžiumi gali keistis žmogaus judesių greitis;

- **neverbalinių signalų derinimas** – apie žmogaus būklę signalizuoja paprastai ne vienas, o keli bežodės komunikacijos ženklai, tarp kurių turi būti harmonija – harmonijos stoka byloja apie pašnekovo, oponento nenuoširdumą;

- **galimybės pademonstruoti ir priimti bežodės komunikacijos ženklus** - fiziniai apribojimai tarp bendraujančių žmonių trukdo pilnaverčiam bendravimui.

Komfortas, diskomfortas ir nusiramimo priemonės kūno kalboje

Norėdami suprasti, ką kalba mūsų oponento kūnas, turime stebėti ne tik jo judesius ir gestus, bet ir tai, kaip jie keičiasi dalykinio bendravimo eigoje. Oponento kūno kalbos pokyčiai fiksuoja akimirkas, kai keičiasi jo pozicija. Todėl verslo komunikacijos, verslo derybų ar dalykinių pokalbių procesuose reikia įdėmiai stebėti, kada ir kodėl tai vyksta. Verslo komunikacijos partnerio, oponento kūnas yra kaip lakmuso popierėlis, kuris parodo ar mūsų pasirinkti veiksmai, poveikio priemonės teisingi, efektyvūs, ar ne. Nėra galimybių nuolat stebėti visus oponento judesius ir mimiką, nes verslo derybų, dalykinių pokalbių metu reikia galvoti ir apie kitus dalykus. Tačiau svarbiausia yra užfiksuoti tas akimirkas, kai klausantis mūsų argumentacijos ar kontrargumentacijos, keičiasi oponento reakcijos ir į kokią pusę: pozityvią ar negatyvią.

Joe Navarro teigia, jog svarbu fiksuoti „kaip elgiasi žmonės, būdami **komforto** ir **diskomforto** būsenos, ir, tuo pasinaudojant, išmokyti suprasti, ką jie jaučia, mąsto ir ketina daryti“ (Navarro 2013, p.51). Žmogui esant komforto zonoje (geros savijautos), jo kūno kalba byloja apie gerą psichinę ir fizinę būklę, pasireiškiančią pasitikėjimu savimi, pasitenkinimu, teigiamomis emocijomis, pozityviais jausmais. Kai žmogus patiria diskomfortą - jo kūno kalba atspindi stresą ir nepasitikėjimą savimi, blogą vidinę būseną.

Tačiau žmogaus smegenys užprogramuotos taip, kad „priverstų mus siekti saugumo, jei tik įmanoma, vengti pavojų (arba diskomforto) ir siekti saugumo (arba komforto). ... Mūsų smegenys ir kūnas veiksmai kartu, mus nuramina ir suteikia pasitikėjimo saugumu“ (Navarro 2013, p.51). Tai Joe Navarro vadina

raminamuoju elgesiu (Navarro 2007, Navarro 2013). Jis teigia, kad suprasti kaip „sąstingio, bėgimo ir kovojimo atsako formos veikia bežodį elgesį, yra tik pusė darbo“, nes pasirodžius atsakui (ypač į grėsmę keliančią, neigiamą patirtį) paskui jį seka **raminamasis elgesys** – „smegenys skatina organizmą atlikti paguodos (raminamuosius) veiksmus. Tai aiškiai matomi ir iškart suprantami ženklai. Juos svarbu pastebėti ir išsiaiškinti realioje situacijoje“ (Navarro 2013, p.53; Navarro 2007, p.141-163). Kaip pažymi Joe Navarro, „raminimasis būdingas ne tik žmonėms. Antai šunys ir katės norėdami nusiraminti laižo patys save ir vienas kitą. Žmonėms būdingas kur kas įvairesnis raminamasis elgesys. Kartais jis labai akivaizdus, kartais – vos pastebimas. Dauguma žmonių, paprašyti nurodyti raminamojo elgesio pavyzdį, visų pirma pagalvoja apie vaiką, čiulpiantį nykštį. Suaugusieji nusiramina ne taip krintančiais į akis, socialiai priimtinesniais būdais (pavyzdžiui, kramto guma, graužia pieštuką, tušinuką). Daugelis žmonių nė nepastebi tokio subtilaus nusiraminti padedančio elgesio arba nesupranta jo svarbos atskleidžiant žmogaus mintis ir jausmus. Kaip gaila! Norint gerai suprasti bežodį elgesį, išmokti atpažinti ir iššifruoti raminamuosius ženklus yra tiesiog būtina. Kodėl? Nes raminamasis elgesys nepaprastai daug pasako apie dvasinę žmogaus būseną“ (Navarro 2013, p.53).

Verslo komunikacijoje, verslo derybose, dalykinių pokalbių metu svarbu pastebėti oponento, pašnekovo raminamojo elgesio ženklus, kurie parodytų, jog jis jaučiasi suvaržytas arba neigiamai reaguoja į mūsų veiksmus ar žodžius, nes „po veiksmų, atskleidžiančių diskomfortą (tarkim, atsitraukimo nuo pašnekovo, nepritariamo žvilgsnio, sukryžiuotų ar sugniaužtų rankų), smegenys liepia rankoms atlikti raminamuosius veiksmus“ (Navarro 2013, p.53-55). Kaip pažymi Joe Navarro iš savo praktikos, „kaklo lietimasis ir (arba) glostymas yra vienas pačių reikšmingiausių ir dažniausiai atliekamų judesių, kuriais siekiame nusiraminti, reaguodami į stresą“ (Navarro 2013, p.54). Bandydamos nusiraminti moterys dažnai uždengia delnu kaklo duobutę arba ją liečia – jos kenčia, bijo, jaučiasi nesmagiai, nesaugiai, nes meluoja arba slepia informaciją (Navarro 2013, p.54). Joe Navarro nuomone, „raminamojo elgesio požymiai daug reikšmingesni ir patikimesni nei pastangos nustatyti ar žmogus sako tiesą. Jie padeda suprasti, kokios temos žmogų jaudina ar kankina. Tai sužinojus neretai galima išsiaiškinti iki tol kruopščiai slėptą informaciją, galinčią suteikti naujų įžvalgų“ (Navarro 2013, p.57).

Raminamojo elgesio mechanizmas yra toks: „smegenys pasiunčia žinią: „Prašom tuoj pat mus nuraminti“, ir rankos akimirksniu sureaguoja, atlikdamos veiksmą, padedantį vėl pasijusti gerai“ (Navarro 2013, p.57). Kiekvienas žmogus turi savo įpročius dėl raminamųjų veiksmų: vieni kramto gumą, kiti rūko, daugiau valgo, švelniai masažuoja kaklą, perbraukia ranka per veidą, laižo lūpas, liežuviu brauko skruostus arba lūpas iš vidinės pusės, lėtai iškvepia, prieš tai išpūtę skruostus, trina smakrą, glosto veidą, čiupinėja daiktus (pieštuką, tušinuką, lūpų dažus, rankinį laikrodį), moteris timpčioja plaukus, suka ant piršto plaukus, vyriškis brūkšteli per marškinių krūtinę, pasitaiso kaklaraištį. Kaip teigia Joe Navarro, „bet koks veido, galvos, kaklo, peties, rankos plaštakos ar kojos lietimasis **reaguojant į neigiamą**

dirgiklį (pavyzdžiui, sunkų klausimą, keblią situaciją ar stresą) laikytinas raminamuoju elgesiu. Kurios nors kūno dalies glostymas nepadeda išspręsti problemų, bet apramina, numalšina mūsų nerimą. Vyrų įprastai liečia veidą, moterys – kaklą, drabužius, papuošalus, rankas ir plaukus“ (Navarro 2013, p.57-58). Verslo komunikacijoje, verslo derybose, dalykiniame pokalbyje bendraujant su oponentu, pašnekovu, pastebėjus raminamojo elgesio požymius reikia paklausti savęs: „Kodėl šis žmogus save ramina?“. Ir svarbiausias dalykas: „gebėjimas susieti raminamąjį elgesį su įtampa keliančiu veiksmu gali padėti daug geriau suprasti to žmogaus mintis, jausmus ir ketinimus“ (Navarro 2013, p.59).

Norint verslo komunikacijoje, verslo derybose ar dalykiniame pokalbyje daugiau sužinoti apie oponentą, pašnekovą iš jo mėgstamų raminamųjų veiksmų, reikia laikytis kelių taisyklių (Navarro 2013, p.66):

1. Pamatyti vykstant **raminamąjį veiksmą**. Jei susitelkę stebėsite, ieškodami kūno ženklų, palengva jums eisis vis lengviau.

2. Nustatykite jus dominančio žmogaus **bazinį raminamąjį elgesį**. Tada sužinosite, kada jo raminamasis elgesys padažnėjo ir (arba) sustiprėjo, ir galėsite atitinkamai reaguoti.

3. Pastebėję, kad žmogus atliko **raminamąjį gestą**, stabtelėkite ir paklauskite savęs: „Kas privertė jį taip pasielgti?“ Aišku, kad tą žmogų užgriuvo rūpestis. Jūsų, bežodės informacijos rinkėjo, darbas – atskleisti jo priežastį.

4. Atsiminkite, kad **raminamuosius veiksmus** žmonės beveik visada naudoja, siekdami nusiraminti po streso. Kalbant apie tai, ar bežodžiai ženklai sako tiesą, žinokite, kad judant nuo pėdų prie galvos išikimybė tiesiai mažėja. Kaip teigia Allan ir Barbara Pease, „kuo kūno dalis toliau nuo galvos, tuo dažniau ją užmirštame. Pavyzdžiui, dauguma suvokia savo veido išraišką ir gestus. Net galime parodyti kai kurias išraiškas: „užsidėti narsų veidą“ ar nepritariamai pasižiūrėti“, „pakelti kančias“ ar „atrodyti patenkintam“. ... Mažiau nei veidą pažįstame rankas ir plaštakas, toliau krūtinę ir pilvą, mažiausiai žinome apie kojas ir beveik pamirštame apie pėdas. Kojos parodo žmonių požiūrį, nes dauguma nenujaučia, ką daro jų galūnės, be to su jomis sąmoningai neatliekami tokie apgaulingi gestai, kokie išdarinėjami su veidu. Asmuo gali atrodyti susikaupęs, save kontroliuojantis, o jo kojos vis barbena ir spardo orą, norėdamos ištrūkti“ (Pease 2012, p.240-241). Kaip parodė Allan ir Barbara Pease atlikti tyrimai su vadybininkais, „meluodami vadybininkai, neatsižvelgiant į lytį, nesąmoningai kur kas daugiau judina kojas. Dauguma vadybininkų nutaisė apsimestines veido išraiškas, meluodami stengėsi kontroliuoti savo plaštakas, tačiau beveik niekas nežinojo, ką daro jų kojos. Šie rezultatai buvo patvirtinti psichologo Paulo Ekmano, nustačiusio, kad meluojant daugėja apatinės kūno dalies judesių, o stebėtojai geriau demaskuoja melą, kai mato melagio kūną. Tai paaiškina, kodėl verslo vadovai jaučiasi patogiau, slėpdamiesi už rašomųjų stalų su tvirtu priekiu. Stikliniu paviršiumi padengti stalai sukelia didesnę įtampą nei masyvūs stalai, nes galima matyti žmogaus kojas, o tuomet sunku save visiškai kontroliuoti“ (Pease 2012, p.241-242). Taigi, kojos yra mažiausiai meluojantis žmogaus organas.

5. Gebėjimas susieti **raminamąjį elgesį** su tam tikru stresą sukėlusiu veiksmu gali padėti geriau suprasti žmogų, su kuriuo bendraujate.

6. Tam tikromis aplinkybėmis, kad geriau suvoktumėte žmogaus mintis ir ketinimus, galite ką nors pasakyti arba padaryti, norėdami įsitikinti, ar tai kelia žmogui stresą (tai parodys sustiprėjęs **raminamasis elgesys**).

7. Įsidėmėkite, kurią kūno vietą žmogus ramina. Tai labai svarbu, nes kuo didesnis stresas, tuo daugiau žmogus glostys veidą arba kaklą.

8. Atsiminkite, kuo stipresnis stresas arba diskomfortas, tuo didesnė tikimybė, kad žmogus griebsis **raminamųjų veiksmų**.

Raminamųjų veiksmų stebėjimas ir fiksavimas – svarbi priemonė oponento, pašnekovo komfortui ir diskomfortui įvertinti. **Raminamieji veiksmai** daug pasako apie jo emocinę būklę, savijautą, ketinimus, lūkesčių išsipildymo laipsnį ir planuojamus veiksmus.

Kūno kalbos ženklų stebėjimas ir interpretavimas

Joe Navarro pateikia 10 taisyklių, kurių reikia laikytis, norint, kad pavyktų sėkmingai stebėti ir iššifruoti bežodės komunikacijos ženklus (Navarro 2013, p.25-34):

1. **Tapkite įžvalgiais aplinkos stebėtojais.**

Joe Navarro teigia, kad „atidus klausymasis yra svarbus norint suprasti, kas sakoma žodžiais, atidus stebėjimas gyvybiškai svarbus norint suprasti žmonių kūno kalbą.“ Anot jo, „sutelktas (reikalaujantis pastangų) stebėjimas būtinas suprasti žmones ir tinkamai išsiaiškinti iškalbingus jų bežodės elgsenos ženklus“ (Navarro 2013, p.25). Daugeliui žmonių trūksta pojūčio, kuris vadinamas situacijos supratimu, nes to nemokama nei pradinėje mokykloje, nei gimnazijoje, nei aukštojoje mokykloje (Navarro 2013, p.26). Tačiau, mūsų laimei, pastabumas gali būti išsiugdytas – „šis įgūdis išugdomas mokantis ir taikant žinias praktiškai. Jei esate nepastabūs, nenusiminkite. Šią silpnybę galite įveikti, jei ryšitės skirti laiko ir jėgų stropiam aplinkinio pasaulio stebėjimui“ (Navarro 2013, p.27). Kaip pastebi Joe Navarro (Navarro 2013, p.27), „stebėjimas – sutelktas stebėjimas – turi tapti gyvenimo būdu. Pasyvumas čia nepadės. Tai sąmoningas, apgalvotas elgesys, reikalaujantis pastangų, energijos, susikaupimo ir nuolatinės praktikos. Pastabumas panašus į raumenis: mankštinamas stiprėja, o nenaudojamas atrofuojasi. Mankštinkite savo pastabumo raumenis ir galėsite daug geriau perprasti aplinkinį pasaulį“ (Navarro 2013, p.27).

2. **Kontekste atliekamas stebėjimas geriausiai padeda suprasti bežodį elgesį.**

Norėdami suprasti bežodį elgesį tikrovėje, realioje dalykinėje situacijoje, turime išsiaiškinti kontekstą. Tada lengviau bus suprasti, ką tas elgesys reiškia. Pavyzdžiui, rankų sukryžavimas ant krūtinės derybų metu gali reikšti tam tikrą atsiribojimą nuo gaunamos informacijos, užsiblokavimą, nesutikimą su pateikiama nuomone. Tas pats veiksmas atliktas žiemos metu stotelėje laukiant troleibuso jau reikš kitą dalyką – norą mažiau sušalti, išsaugoti savo šiluminę energiją.

3. **Išmokite atpažinti ir iššifruoti universalų bežodį elgesį.**

Universalaus bežodžio elgsio ženklai yra būdingi beveik visiems žmonėms. Kaip pažymi Joe Navarro, „tam tikra kūno kalba laikoma universalia, nes taip elgiasi dauguma žmonių. Pavyzdžiui, kai žmonės taip suspaudžia lūpas, kad jų beveik nebematyti, tai aiškus ženklas, jog jie susirūpinę, kažkas negerai“ (Navarro 2013, p.28). Pavyzdžiui, prakaituojantys delnai signalizuoja apie nervinimąsi, įtampą, pakelti antakiai rodo nustebimą, abejojimą, primerktos akys, piktas žvilgsnis – nepasitenkinimą, pyktį, burnos srities lietimasis pirštais, pieštuku, tušinuku rodo, kad žmogus nerimauja.

4. **Išmokite atpažinti ir perprasti išskirtinį bežodį elgesį.**

Greta universalių bežodžio elgsio ženklų yra unikalūs, išskirtiniai, konkrečiam žmogui būdingi, ženklai. Kuo ilgiau su verslo partneriu, oponentu, pašnekovu bendrausime, tuo lengviau bus galima pastebėti ir išskirti jo unikalius bežodžio elgsio ženklus, kuriais remiantis galėsime priimti atitinkamus sprendimus.

5. **Bendraudami su žmonėmis, pasistenkite išsiaiškinti, koks yra jų bazinis elgesys.**

Joe Navarro atkreipia dėmesį į tai, kad „norėdami suvokti, koks yra bazinis elgesys žmonių, su kuriais nuolat bendraujate, atkreipkite dėmesį, kaip jie atrodo, kaip sėdi, kur deda rankas, kaip laiko kojas, kokia jų laikysena ir veido išraiška, koku kampu pakelta galva ir netgi tai, kur jie įprastai deda arba laiko savo daiktus. ... Išmokite atskirti ramų veidą nuo įsitempusio. ... Domėdamiesi tuo, kas normalu, palengva imame pastebėti ir suprasti tai, kas nenormalu“ (Navarro 2013, p.30).

6. **Stebėdami žmones, kaskart stenkitės ieškoti kelių iškalbingų ženklų – tokių elgsio bruožų, kurie pasirodo sykiu arba eina vienas po kito.**

Kaip pažymi Joe Navarro, „gebėjimas suprasti žmones dar labiau patobulės, kai išmoksime pastebėti kelis iškalbingus ženklus arba jų grupę. Tokie signalai veikia kartu, jie tarsi dėlionės gabaliukai. Kuo daugiau jų turėsite, tuo didesnės galimybės sudėlioti paveikslėlį“ (Navarro 2013, p.31).

7. **Labai svarbu ieškoti žmogaus elgsio pokyčių, jie gali reikšti, kad pasikeitė mintys, jausmai, susidomėjimas arba ketinimas.**

Joe Navarro teigia, kad „staigus elgsio pasikeitimas gali padėti atskleisti, kaip žmogus apdoroja informaciją arba prisitaiko prie jaudinančių įvykių. ... Tam tikromis aplinkybėmis pasikeitęs elgesys gali išduoti žmogaus susidomėjimą arba ketinimus. Atidžiai stebint tokius pokyčius, galima nuspėti būsimus veiksmus ir įgyti pranašumą, ypač jei tie veiksmai gali padaryti žalos jums arba kitiems“ (Navarro 2013, p.32).

8. **Ne mažiau svarbu išmokti pastebėti apgaulingus arba klaidinančius bežodžius ženklus.**

Gebėjimai atskirti tikrus ir klaidinančius signalus įgyjami tik kaupiant praktinę stebėjimo patirtį. Joe Navarro teigia, kad reikia „ne tik sutelktai stebėti, bet ir atsargiai vertinti“ (Navarro 2013, p.32).

9. **Mokėjimas atskirti, ar žmonės jaučiasi laisvai, ar ne, padės sutelkti dėmesį į svarbiausius elgsio bruožus, padedančius iššifruoti bežodę komunikaciją.**

Kaip pažymi Joe Navarro, „žmogaus elgsioje reikia ieškoti dviejų esminių dalykų: komforto ir diskomforto. ... Jei kils abejonių, ką iš tiesų reiškia žmogaus elgesys, paklauskite savęs, ar jis panašus į komfortą (t.y.

pasitenkinimą, laimę, atsipalaidavimą), ar į diskomfortą (apmaudą, liūdesį, stresą, nerimą, įtampą)“ (Navarro 2013, p.34).

10. *Stebėkite žmones neįkyriai.*

Joe Navarro atkreipia dėmesį į tai, kad „norint pasinaudoti bežodžiu elgesiu, reikia atidžiai žiūrėti į žmones ir tiksliai išsifruoti, ką reiškia jų nebylus elgesys. Tačiau stebėti žmones reikia atsargiai, o ne spoksoti, kaip daro daugelis pradedančiųjų. Įkyriai stebėti nepatartina. Geriausia stebėti kitus jiems to nežinant, kitaip sakant, nekrinant į akis. Tobulinkite stebėjimo įgūdžius, kol jūsų pastangos ne tik duos vaisių, bet ir niekas nepajus esąs stebimas. Viskas priklauso nuo praktikos ir atkaklumo“ (Navarro 2013, p.34).

Bežodės komunikacijos signalų supratimas ir interpretavimas nėra paprastas dalykas. Bandymai atspėti vieno ar kito bežodės kalbos ženklo reikšmę dažnai gali būti klaidingi, nes tas pats ženklas gali reikšti daugybę dalykų. Galvos kasyimas, pasak Allan ir Barbara Pease, gali reikšti ir prakaitavimą, netikrumą, pleiskaną, užmaršumą, melą ir kitus dalykus. (Pease 2012, p.40-41). Norint teisingai interpretuoti bežodės komunikacijos ženklus, reikėtų remtis Allan ir Barbara Pease suformuluotomis trimis gestų interpretavimo taisyklėmis (Pease 2012, p.40-44).

1. *Skaičiuokite gestų grupes.*

Kaip teigia Allan ir Barbara Pease, „ir šnekamoji, ir kūno kalba susideda iš menamų žodžių, sakinių ir skyrybos ženklų. Kiekvienas gestas panašus į žodį, turintį daug skirtingų reikšmių. ... Žodžių reikšmė atsiskleidžia juos sujungus į sakinius. Gestai sudaro grupes, arba kūno kalbos sakinius, ir patikimai atskleidžia asmens jausmus ar nuostatas. Kad būtų aiški gesto reikšmė, neverbalinį sakinių turi sudaryti mažiausiai trijų gestų grupė. Išvalgus asmuo gali skaityti neverbalinius sakinius ir kruopščiai suderinti su asmens šnekamosios kalbos sakiniiais“ (Pease 2012, p.41). Kūno kalbos sakiniui „Man nepatinka, ką tu sakai“ (arba „Aš nesutinku“) Allan ir Barbara Pease pateikia tokį gestų grupės (komplekto) pavyzdį: „svarbiausias kritiško vertinimo signalas – rankos prie veido gestas, kai smilius statmenai liečia skruostą, didysis pirštas uždengia burną, o nykštys prilaukia smakrą. Kiti kritiško klausytojo nusiteikimo įrodymai – viena ant kitos užkeltos kojos, ranka prispausta prie krūtinės (gynyba), o galva ir smakras nuleisti (nepalankumas / priešiškumas)“ (Pease 2012, p.41-42).

2. *Ieškokite atitikimo.*

Norint iš kūno kalbos ženklų susidaryti tikrą nuomonę, reikia stebėti gestų grupes (komplektus) ir jas lyginti su žodine kalba. Allan ir Barbara Pease pastebi, jog „tyrimai rodo, kad neverbaliniai ženklai yra beveik penkis kartus veiksmingesni už žodinį kanalą“ (Pease 2012, p.43). Žodinės ir kūno kalbos neatitikimą galima pailiustruoti šiuo pavyzdžiu: „Sakykime, jei tribūnoje politikas užsidedęs girtusi išklauskantis ir palaikantis jaunimo idėjas, bet jo rankos būtų sukryžiuotos ant krūtinės (gynyba), smakras nugarinis (nepalankus / priešiškas), ar juo patikėtumėte? O jeigu jis mėgintų įtikinti, kad yra geras ir rūpestingas, bet aštriais karatė smūgiais daužytų tribūną?“ (Pease 2012, p.43).

Savo kalbą, teiginius pabrėžiame ir žodžiais, ir kūno kalba. Pabrėždami žodžiais pasitelkiame balsą, keičiame jo aukštį ir tembrą arba pakartojame. Kalbėdami

naudojamės ir savo kūnu: antakiais, galva, plaštakomis, rankomis, liemeniu, kojomis ir pėdomis, - pabrėžti žodžiams, kurie mums svarbūs arba kuriems norime suteikti emocinį atspalvį. Jei žmonės kalba nuoširdžiai, pabrėžimo ženklai laikytini universaliais kūno kalba. Taip smegenys dalyvauja pokalbyje ir praneša aplinkiniams, kad esame tikri savo žodžiais. Priešingai, jeigu smegenys neparemia mūsų žodžių, kalbėdami atliekame silpnus pabrėžimo judesius arba visai jų nedarome. **Meluodami žmonės nepabrėžia žodžių.** Norėdami nuspręsti, ką sakyti ir kaip apgauti, melagiai pasitelkia smegenų kognityvias funkcijas, bet retai kada susimąsto, kaip melagystės pateikti. Kai meluojantis asmuo stengiasi išgalvoti į tiesą panašų atsakymą, pabrėžimo ženklai iš šalies atrodo dirbtiniai ir pavėluoti; retai kada pabrėžiami tie žodžiai, kuriuos reikia, dažniausiai išryškinami palyginti nesvarbūs dalykai (žr.: Navarro 2013, p.245; Lieberman, 1998, p.37; Lieberman, Rosental 2001). Bandant išsiaiškinti, kur tiesa, o kur melas, kūno kalba gali būti netgi tikslesnė ir naudingesnė už žodžius. Žmonės, kalbėdami įpratę pasitelkti rankas, jų gestais pabrėžia savo teiginius, užsimiršę netgi ima daužyti rankomis stalą, kad suteiktų daugiau svorio žodžiams (Burgoon *et al.* 1994). Kiti pabrėžia žodžius pirštų galiukais – gestikuliuoja jais arba liečia daiktus. Plaštakų judesiai papildo nuoširdžiai tariamus žodžius, reiškiamas mintis ir jausmus. Norint išryškinti mintį pakeliama antakiai ir išplečiamos akys (žr.: Navarro 2013, p.245-246; Morris, 1985, p.61; Knapp, Hall, 2002, p.68, 277-284).

Ir atvirkščiai: žmonės per mažai pabrėžia savo žodžius arba menkai patys tiki tuo, ką sako, kai kalba prisidengę plaštakomis (kalbėdami prisidengia burną) arba ką nors dėsto abejingu veidu. Kai netiki tuo, ką patys sako, žmonės kontroliuoja veido išraišką, apriboja judesius, atlieka kitus atsitolinimo veiksmus (Buck, VanLear 2002, Colta 2010, Fichten *et al.* 1992). Meluodami žmonės dažnai apsimeta mąstantys, pavyzdžiui, delnu paremia smakrą, glosto skruostus, tarytum galvodami, ką atsakyti; toks elgesys visiškai priešingas sąžiningų žmonių elgesiui. Jei žmogus meluoja, jam reikia laiko įvertinti, ką pasakė ir kaip jo žodžiai bus suprasti (žr.: Navarro 2013, p.246; Lieberman, 1998, p.37; Knapp, Hall, 2002, p.320).

3. *Gestus susiekite su situacija.*

Visi gestai turėtų būti vertinami pagal situaciją, pagal kontekstą. Pavyzdžiui, sukryžiuotos ant krūtinės rankos verslo derybų situacijoje gali reikšti „gynybą“, atsiribojimą nuo oponento dėstomų minčių. Žmogaus, laukiančio šaltą žiemą autobuso stotelėje, sukryžiuotos ant krūtinės rankos reikš visai ką kitą: jis stengiasi išsaugoti savo kūno šilumą. Kaip pažymi Joseph Messinger, „80 % jūsų kūno judesių ar pozų prasmė keičiasi, veikiamas juos lemiančio konteksto, arba jie yra nereikšmingas gestikulavimas, išskyrus kartotinius judesius, visuomet atliekamus nekontingentiškai ar alternatyviai, kad ir koks būtų kontekstas. Tai reiškia, kad prieš vertindami ar aiškindami tam tikrą judesį turite pagalvoti“ (Messinger 2013, p.6).

Kūno kalbos verslo derybose ir dalykiniuose pokalbiuose tyrinėjimui aktualūs Samy Molcho pastebėjimai, kad „tai ką jaučia žmonės ... labai tiksliai atspindi jų kūnų kalba. Kadangi jausminės būsenos priverčia mus *atsiverti* arba *užsiverti*, sukeliami tokie

jausmai kaip baimė, rengimosi sprukti reakcija, išsisukinėjimas, nutolstama nuo taip trokštamo receptyvinio (imlaus, aplinkiniam pasauliui atviro) ir natūralaus elgesio. Visi neigiami jausmai, kurie mus užplūsta – mes jaučiamės nepakankamai įvertinti, įžeisti, nes kitas žmogus nepakankamai domisi mumis arba tuo, ką mes sakome, - visi panašaus pobūdžio nepasitenkinimai ir sukuria mumyse energijos užtvaras. O tai, deja, reiškia, kad nuo šios akimirkos mūsų atviras aplinkai elgesys yra smarkiai sutrikdytas. Nutrūksta informacijos srautas tarp jos siuntėjo ir gavėjo. Taigi aš remiuosi tuo, kad sėkmė priklauso nuo sugebėjimo rasti emocinį priėjimą prie savo partnerio ar pašnekovo bei išlaikyti šį ryšį, nes mano asmeninė sėkmė labiausiai priklauso nuo to, ar sugebu motyvuoti žmones. Bet šis mechanizmas veiks tik tuomet, jei aš tikrai suvoksiu ir rimtai vertinsiu ne tik savo asmeninius tikslus, bet ir kitų žmonių siekius. Taigi priversti pašnekovą patikėti, kad jei jis susivienys su manimi, išsipildys ir jo troškimai bei lūkesčiai. Trumpai tariant: norėdamas „užkariauti“ kitus žmones, tu privalai persikūnyti į juos, pabandyti sužinoti jų norus ir karščiausius troškimus, iškamantinėti, kokie dalykai galėtų juos motyvuoti, kas paskatintų juos veikti, o kas – sutrikdytų jų veiklą. Jeigu tai iš jų išgavau, man belieka paklausti savęs: kaipgi pašalinti jų veiklą sunkinančius trikdžius, kad jie galėtų žingsniuoti su manimi petys į petį keliu, vedančiu į sėkmę?“ (Molcho 2006, p.21). Taigi, ir per neverbalinę kalbą verslo derybose ir dalykiniuose pokalbiuose derybininkas pateikia oponentui signalus apie savo emocijas, jausmus, nuotaikas, nuostatas, vertybes, ketinimus. Veido išraiškos, balso skambėjimas, gestai, pozos – tai atitinkami signalai, kuriuos reikia fiksuoti, analizuoti, apjungti į visumą ir interpretuoti.

Išvados

1. Verslo komunikacijoje, verslo derybose, dalykiniuose pokalbiuose, kaip ir apskritai žmonių bendravime, svarbi ne tik žodžių turiniu perduota informacija, bet ir tai, kaip tie žodžiai buvo pasakyti, kokie balso niuansai buvo panaudoti. Greta to, mažiau yra svarbūs ir kūno signalai, kuriuos derėdamiesi sąmoningai ar nesąmoningai derybininkai siunčia vieni kitiems. Stebint derybininko kūno fizinius pokyčius, gestus, galima susidaryti daugiau ar mažiau tikrovę atitinkantį įspūdį apie jo savijautą, nuotaiką, jausmus, mintis, lūkesčius, ketinimus ir jų pokyčius. Tai gali pasitarnauti reikalingų poveikio kitai derybų pusei priemonių pasirinkimui ir jų įgyvendinimui.

2. Kūno kalbos signalai verslo komunikacijoje, verslo derybose, dalykiniuose pokalbiuose yra svarbūs keliais aspektais:

- jie atskleidžia pašnekovo, oponento fizinę ir emocinę būklę bei jos kitimą,
- jie papildo, sustiprina ar susilpnina žodinę kalbą,
- moka skaityti bežodės komunikacijos ženklus įgalina daugiau ar mažiau tiksliai nustatyti ar žodine kalba yra sakoma tiesa.

3. Geras derybininkas turi sąmoningai valdyti savo neverbalinę kalbą, suvokti, ką jis demonstruoja savo oponentui bei mokėti perprasti oponento kūno kalbą, pastebėti, kada jo žodinė ir kūno kalbos informacija

prieštarauja viena kitai, kada – sutampa. Tai labai svarbūs impulsai, kurie gali kardinaliai pakeisti derybų eigą ir galutinę derybų rezultatą.

4. Gebėjimas perprasti pašnekovo, oponento kūno kalbą – numanyti, ką jis galvoja, ką jaučia, kaip reaguoja, ką ketina daryti, - verslo komunikacijoje, verslo derybose ir dalykiniuose pokalbiuose yra labai svarbus. Tam gebėjimui išsiugdyti reikia įdėti darbo: įsisavinti teorinius pagrindus ir juos taikyti praktiškai. Kūno kalba yra labai informatyvi ir siunčia pašnekovui, oponentui daugybę signalų, tačiau vienareikšmiškai juos interpretuoti yra sudėtinga, o kartais neįmanoma ir nepageidautina. Interpretavimo tikslumas ir kokybė priklauso nuo interpretuojančiojo žinių ir praktikos.

5. Kūno kalba arba bežodė komunikacija apima daug žmogaus kūno ženklų. Bežodėje kūno kalboje yra labai daug svarbių dalykų: žmogaus laikysena, aprangos stilius, aksesuarai, gestai, žvilgsnis, mimika, šypsena, balso intonacijos, juokas, akių kontaktas, akių ženklaai, atstumas tarp bendraujančiųjų, prisilietimas, plojimas, šokis, fiziologinės reakcijos – prakaituojantys delnai, kakta, išbalimas, ūmiai atsirandantis veido, kaklo raudonis ir kt. Dalis bežodės komunikacijos ženklų yra siunčiama sąmoningai (natūralūs ar suvaidinti ženklai, signalai), o kita dalis kūno signalų spinduliuojama į aplinką nesąmoningai, kuomet į gautą informaciją reaguojama iškart žaibiškai, instinktyviai ir negalvojant.

Literatūra

- Ambady N., Weisbuch M. (2010). Nonverbal behavior. – *In Handbook of Social Psychology* / S.T. Fiske, D.T. Gilbert, G. Lindzey (Eds.). Hoboken, N.T.: John Wiley & Sons, Inc., pp. 464-497.
- Ambady N., Rosental R. (1998). Nonverbal Communication. – *In Encyclopedia of Mental Health*, Academic Press, pp.775-782.
- Ambady N., Hallahan M., Rosental R. (1995). On Judging and Being Judged Accurately in Zero-Acquaintance Situations / *Journal of Personality and Social Psychology*, 69 (3): 518-529.
- Ambady N., Rosental R. (1993). Half a Minute: Predicting Teacher Evaluations From Thin Slices Nonverbal Behavior and Physical Attractiveness. – *Journal of Personality and Social Psychology*, 64 (3): 431-441.
- Ambady N., Rosental R. (1992). Thin Slices of Expressive Behavior as Predictors of Interpersonal Consequences: A Meta-Analysis / *Psychological Bulletin*, 111 (2): 256-274.
- Buck R., VanLeer C. A. (2002). Verbal and Nonverbal Communication: Distinguishing Symbolic, Spontaneous, and Pseudo-Spontaneous Nonverbal Behavior / *Journal of Communication*, 9: 522-541.
- Burgoon, J.K., Buller, D.B., Woodall, W.G. (1994). *Nonverbal communication: The unspoken dialog*. Columbus, OH: Greyden Press.
- Fast, J. (1970). *Body Language*. London: Simon & Schuster Adult Publishing Group, 1970.
- Colta A.S. (2010). The Importance of Non-verbal Communication in Business / *Annals. Economics Science Series*. Timisoara, issue XVI, pp. 776-781.
- Fichten C.S., Tagalakis V., Judd D., Wright J., Amsel R. 1992. Verbal and Nonverbal Communication Cues in Daily Conversations and Dating / *The Journal of Social Psychology*, 132 (6): 751-769.
- Kaushal S. 2014. Contribution of Non Verbal Language in Communication: A Study of Non-Verbal Communication / *Asian Journal of Advanced Basic Sciences*, 2(1): 15-21.

- Knapp, M. L., Hall, J.A. (2002). *Nonverbal communication in human interaction*. – New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Lieberman, D.J. (1998). *Never be lied to again*. – New York: St. Martin's Press.
- Lieberman M.D., Rosental R. (2001). Why Introverts Can't Always Tell Who Likes Them: Multitasking and Nonverbal Decoding // *Journal of Personality and Social Psychology*, 80 (2): 294-310.
- Mehrabian, A. (2009). *"Silent Messages" – A Wealth of Information About Nonverbal Communication (Body Language)*. Los Angeles, CA.
- Mehrabian, A. (1972). *Nonverbal Communication*. Chicago, IL: Aldine-Atherton.
- Mehrabian, A. (1971). *Silent Messages* (1st ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Messinger, J. (2013). *Slapti kūno pranešimai*. – Vilnius: Alma litera.
- Molcho, S. (2006). *Kūno kalba – kelias į sėkmę*. Vilnius: Alma litera.
- Morris, D. (1985). *Body watching*. – New York: Crown Publishers.
- Navarro, J. (2013). *Kūno kalba*. – Vilnius: Alma litera.
- Navarro J. (2007) Psychologie de la communication non verbale. In M. St-Yves & M. Tanguay (Eds.), *Psychologie de l'enquête criminelle: La recherche de la vérité*. Cowansville, Quebec: Les Editions Yvon Blais: pp.141-163.
- Pease, A., Pease, B. (2012). *Kūno kalbos vadovas*. – Vilnius: Alma litera.
- Radford M.L. (1998). Approach or Avoidance? The Role of Nonverbal Communication in the Academic Library User's Decision to Initiate a Reference Encounter / *Library Trends*, 46 (4): 699-717.

BODY LANGUAGE IN BUSINESS NEGOTIATIONS AND BUSINESS MEETINGS

Summary

In business communication, business negotiations, business meetings, as well as in human communication in general, is important not only transferred information by the content of the words, but also how those words were said, what nuances of voice were used. In addition, no less are important the body signals, which negotiators in negotiations consciously or unconsciously send each other. Monitoring the negotiator's physical changes of the body, gestures, can be produced more or less realistic impression on his being, mood, feelings, thoughts, expectations, intentions, and their changes. This can be useful for choice of the impact measures on other side of the

negotiation and its implementation. Body language signals in business communication, business negotiations, business talks are important in several respects:

- they show the interviewer's, the opponent's physical and emotional state as well as its development,
- they complement, reinforce or weaken the oral language,
- enables those who can read nonverbal communication signs more or less accurately to determine whether there is a truth said in oral language.

A good negotiator must consciously manage his non-verbal language in order to understand what he shows to his opponent, to know and understand the opponent's body language, to note when the verbal and body language conflicts with each other, when - are the same. It is very important impulses that can drastically change the course of the negotiations and the final outcome of the negotiations. The ability to understand the other person's, opponent's body language – to imagine what he is thinking, what does he feel, how responsive he is, what does he promises to do - in business communication, business negotiations and business talks are very important. To develop this ability is needed to put a lot of effort: to absorb the theoretical framework and to apply them into practice. Body language is very informative and sends for the interviewer, opponent many signals, but clearly it is difficult to interpret, and sometimes it is not possible or desirable. The accuracy and the quality of the interpretation depend on the knowledge and interpretive practice. Body language or nonverbal communication involves a lot of human body signs. In nonverbal body language there are very much important things: human posture, dress, accessories, gestures, eye contact, facial expressions, smile, voice intonation, laughter, eye contact, eye signs, the distance between communicators, touch, clap, dance, and physiological responses - sweating palms, forehead, paleness, resulting in acute facial, flushing, etc. The part of nonverbal communication signs is being sent consciously (natural or play signs, signals), and the other part of the body signals is emitted into the environment unconsciously when reaction to the information received is immediate, instinctive and without thinking.

This article aims systematically describe the body language signs, signals and mechanisms of their recognition and rules of their interpretation. Their cognition and compliance would enable to adopt more efficient and more based solutions in business communication, business negotiations and business talks. In view of the opponents body language signals can be used for appropriate actions, communication steps and tactics based on objective information about opponents being, his moods, feelings, thoughts, hopes, intentions and developments.

KEYWORDS: business negotiations, business meetings, business communication, body language.

Kęstutis Peleckis. Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas, Įmonių ekonomikos ir vadybos katedros docentas, socialinių mokslų daktaras, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, mob.: +37068550047, el. paštas: kestutis.peleckis@vgtu.lt. Tyrimų sritys: verslo derybos, aukštųjų mokyklų potencialo plėtra, socialinių ir ekonominių sistemų valdymas.

Valentina Peleckienė. Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas, Socialinės ekonomikos ir vadybos katedros docentė, socialinių mokslų daktarė, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, mob.: +37066177521, el. paštas: valentina.peleckiene@vgtu.lt. Tyrimų sritys: verslo derybos, vadybos teorija, draudimo ekonomika.

Kęstutis Peleckis. Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas, Tarptautinės ekonomikos ir vadybos katedros lektorius, doktorantas, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, mob.: +37062147072, el. paštas: k.peleckis@vgtu.lt. Tyrimų sritys: derybų strategijos, konkurencingumas, tarpkultūriškumas.