

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ НЕВЕРБАЛЬНИХ ЗАСОБІВ КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

*О. В. Мельник, студентка, А. В. Корнієнко, студентка, В. Ф. Грищенко, к.е.н.
Сумський державний університет*

У статті розглянуто теоретичні і методичні основи специфіки невербальних засобів у сфері управлінського спілкування. На базі використання системного аналізу до вивчення особливостей застосування невербальних засобів у сфері менеджменту розглянуті основні теоретичні засади невербальної комунікації; проведена класифікація невербальних засобів комунікації. Показана важливість використання керівником несловесних засобів; проведено соціальне опитування серед студентів-випускників.

Ключові слова: *управлінське спілкування, невербальні засоби комунікації, менеджмент.*

Актуальність теми роботи обумовлена тим, що успіх діяльності менеджера значно залежить від його комунікативної компетентності, оскільки основою будь-якої організації є люди, їх відносини і взаємодія, в результаті якої і реалізується діяльність організації. Тут вельми важливим є такий фактор, як здоровий психологічний клімат, елементами якого є довіра, легке порозуміння членів колективу між собою, і головне, з керівником. Одним із засобів досягнення, і водночас складовою ознакою результатів такої довіри є розуміння один одного з «півслова», а інколи й взагалі без слів, тобто невербально.

Проблемам використання невербальних засобів комунікації в управлінській діяльності присвячені численні праці вітчизняних та зарубіжних авторів, таких, як А. Меграбян [4], Г. В. Колшанский [2], І. Н. Горелов [1], Г. Ніренберг [5], Г. Калеро [5], Г. Е. Крейдлін [3], А. Піз [44] та ін.

Дослідженням ролі невербальної поведінки у різних сферах людської взаємодії займаються перш за все психолого-педагогічні науки, соціальні комунікації, лінгвістика. Недостатньо розробленими є науково-методичні підходи до використання невербальних засобів комунікації в управлінні діяльністю суб'єктів господарювання.

Таким чином, актуальність теми дослідження зумовлена об'єктивною необхідністю використання невербальних засобів комунікації в управлінні діяльністю суб'єктів господарювання, оцінки економічного ефекту від їх впровадження.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розвиток науково-методичних положень щодо використання невербальних засобів комунікації в управлінні діяльністю суб'єктів господарювання. Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- 1) визначити сутність управлінського та ділового спілкування як чинників ефективної діяльності менеджера;
- 2) оцінити роль паралінгвістичних засобів в здійсненні комунікації;
- 3) провести аналіз невербальних засобів комунікації, які можуть бути застосовані в управлінні діяльності суб'єктів господарювання.

Управлінське спілкування – це ділове спілкування між суб'єктом і об'єктом управління у соціальних організаціях, що здійснюється за допомогою певних засобів і зумовлене потребами управління їх спільною професійною діяльністю. Ефективна комунікація дуже важлива для успіху в управлінні. Рішення багатьох управлінських завдань будується на безпосередній взаємодії людей. Від уміння досягати взаєморозуміння при спілкуванні, грамотно, культурно працювати з інформацією, яка виступає в якості головного предмета праці в сфері управління, залежить великою мірою ефективність, продуктивність праці керівника, спеціаліста, службовця, ділової людини. Невербальна комунікація – це спілкування індивідів через використання системи немовних засобів, які супроводжують мовне повідомлення, з метою інформаційного обміну й емоційного впливу один на одного. На думку автора роботи [8] функції управлінського спілкування можна розглядати на двох рівнях: інтегральному і локальному (рис. 1).

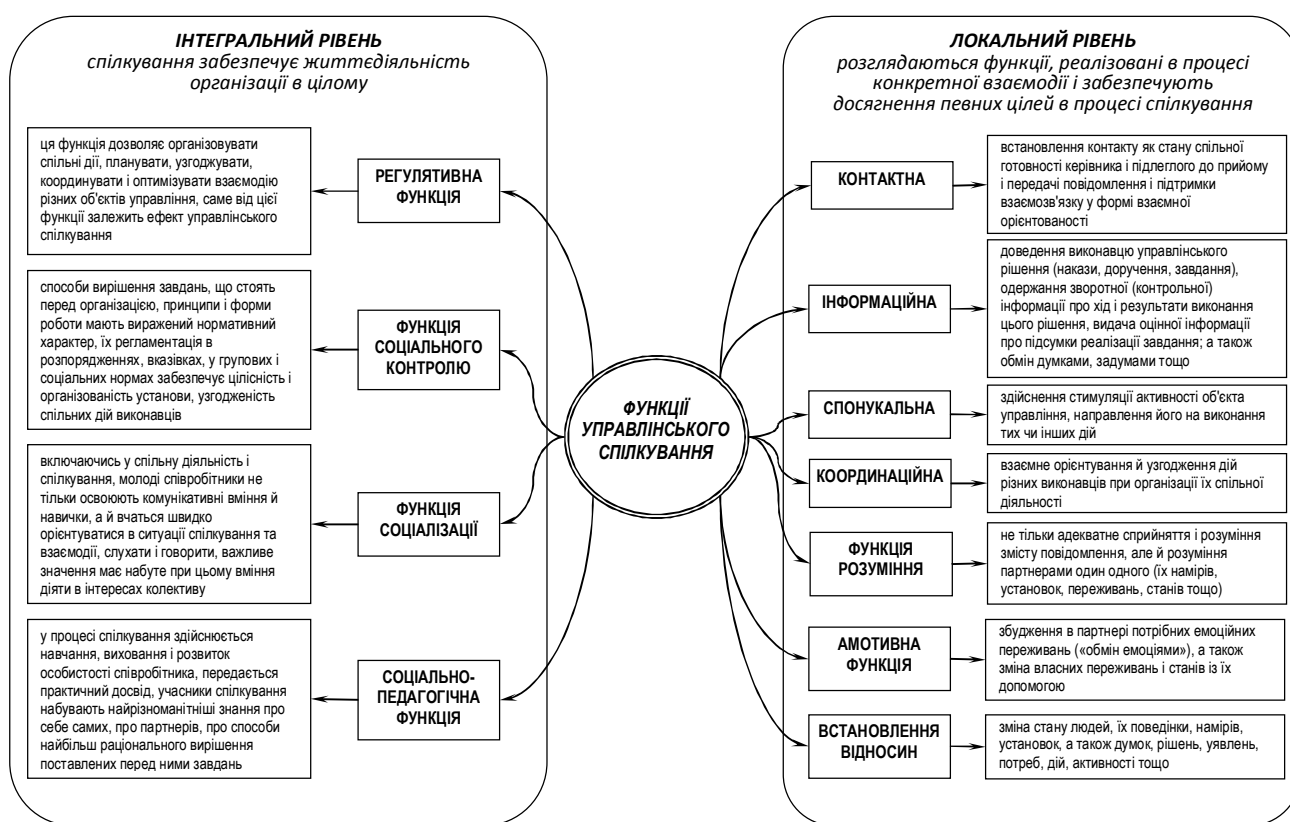


Рисунок 1 – Основні функції управлінського спілкування
(розроблено на основі [8])

В процесі взаємодії людей передача більшої частини інформації відбувається за рахунок невербальних засобів. У дослідженні А. Меграбяна визначено, що комунікація відбувається за рахунок вербальних засобів (тільки слова) на 7%, за рахунок звукових засобів (включаючи тон голосу, інтонацію, звук) на 38%, за рахунок невербальних засобів комунікації (НЗК) на 55% [4, с. 232-233]. Доведено, що кожен здатен розуміти за хвилину 650 - 700 слів, а людина говорить у середньому 150 - 160 слів, тому в слухача завжди достатньо часу на оцінку співрозмовника: його жестів, міміки, інтонацій, відтінків психологічного стану [5, с. 24]. “У середньому людина говорить словами тільки 10-11 хвилин в день, і кожне речення в середньому звучить не більше 2,5 секунд. Таким чином, словесне спілкування в розмові займає менше 35%, а більше 65% інформації передається за допомогою невербальних засобів спілкування”. На думку фахівця з масової комунікації А. Піза, “в процесі спілкування 60-80% комунікацій здійснюється за рахунок невербальних засобів виразу, і лише 20-40% інформації передається за допомогою вербальних” [6, с. 25]. Саме тому вміння правильного їх зчитування та відтворення є однією з умов успіху менеджера.

В роботах [1; 2; 3; 4; 5; 6] наведена класифікація невербальних знаків, яка включає такі категорії: кінесика, тобто міміка, жести та пози; такесика, тобто доторкання до співрозмовника; проксемика, або відстань між співрозмовниками; миреміка, тобто зоровий контакт, погляд; фонація, тобто різні характеристики голосу (сила, тембр, дикція), а також психофізіологічні прояви людини (плач, кашель, сміх, зітхання, шепіт тощо).

Для управлінця дуже важливим є знання і вміле використання невербальних засобів комунікації у своїй поведінці. Це може бути пов'язано із багатьма аспектами.

Якість управлінського спілкування в значній мірі визначається авторитетом керівника. Значний вплив у його формуванні має несловесна поведінка. Менеджер, з огляду на те, що він працює на людях і з людьми, має бути завжди привітний і усміхнений [9]. Можна скласти своєрідний експресивний портрет учасників управлінської бесіди (насамперед керівника), що включає такі невербальні виразні засоби: доброзичливий, уважний вираз обличчя; періодичний і як можна більш тривалий зоровий контакт; стримані неінтенсивні жести; відкрита поза, корпус нахилений до співрозмовника; спокійний голос, інтонаційне виділення найбільш важливих думок, структурних елементів, етапів розмови.

Управлінець має вміти за зовнішніми ознаками «декодувати» психічний стан співрозмовника на даний момент (наприклад, підлеглих, партнерів, клієнтів тощо).

За кордоном у крупних компаніях дуже часто керівники навіть наймають консультантів з невербальної поведінки, які аналізують несловесну комунікацію в організації та навчають

цим навичкам співробітників, особливо тих, які займають керуючі посади (адже саме їм це потрібно найбільше, і від них залежить успішність діяльності компанії).

Один з таких консультантів, допомагаючи великій європейській компанії з виробництва полімерів, звернув їх увагу на положення долонь партнера: якщо він тримає руки долонями вниз, - він рішуче настроєний. Наприклад, при обговоренні ціни, "долоні вниз" сигналізують, що потенційний покупець збирається відмовитися від справи. Коли ж його руки знаходяться долонями догори, людина відкрита до переговорів і її можна схилити до більш вигідних для себе умов. Знання цих сигналів дозволило продавцеві провести переговори успішно і укласти вигідну угоду [6, с. 33; 10].

Те саме значення має розстебнутий піджак, тобто угоди між людьми в розстебнутих піджаках здійснюються частіше. Такі ознаки відкритості в позі партнера по спілкуванню свідчать про наявність атмосфери довіри, яка є невід'ємною умовою управлінської розмови [6, с. 354]. Ці приклади ілюструють використання *жестів* в сфері ділового спілкування. Наведемо ще декілька прикладів із застосуванням невербальних засобів.

Миреміка. Розширені зіниці свідчать про високий ступінь зацікавленості, підвищений настрій, і навпаки. Так, наприклад, як стверджує визнаний фахівець у галузі нейролінгвістичного програмування (НЛП) Едвард Т. Хол [11], «Ясір Арафат носив темні окуляри з метою не показувати нікому свої очі і реакції своїх зіниць... про реакцію зіниць в арабському світі знають уже більше, ніж сотні років».

Можна навести яскравий приклад застосування *тактильних засобів* в управлінському спілкуванні. Керівництво однієї англійської компанії, що займається виробництвом кондиціонерів і обігрівачів, знайшло дієвий спосіб збільшити прибутки, починаючи і закінчуючи день такими ритуальними жестами, як обійми, поплескування по спині або рукостискання. За два роки, з того часу, як ці невербальні засоби стали щоденним ритуалом у компанії, її доходи зросли вдвічі [7].

Спеціаліст з невербальної семіотики Г. Е. Крейдлін [3, с. 154-155] наводить такий приклад *рукостискання*: «С. М. Примаков, колишній міністр іноземних справ Російської Федерації, ще за кілька кроків до місця зустрічі з партнером по спілкуванню починав піднімати свою долоню уздовж корпусу майже до плеча і далі зверху опускав руку в напрямку долоні партнера. Цей жест, що демонструє контроль над ситуацією і домінаційну рису особистості. У комунікативного партнера незалежно від його рангу і положення, навіть у такого, як, наприклад, перший президент Росії Б. М. Єльцин або директор Міжнародного валютного фонду М. Камдессю, подібна поведінка викликала не дуже гарне відчуття».

Для того, щоб проаналізувати викладений вище матеріал, нами було прийнято рішення провести соціальне опитування серед студентів-випускників спеціальностей «Менеджмент

організацій», «Адміністративний менеджмент» і «Управління проектами». Для цього ми склали анкету, в яку включили питання, що стосуються застосування НЗК в управлінській сфері. Переважна частина запитань була у вигляді тестів із варіантами відповідей. Розрахуємо результати по кожному питанню за такою формулою:

$$X = \frac{Y_{\text{вар}}}{Y_{\text{заг}}} * 100\%, \quad (3.1)$$

де X – відсоток людей, що обрали даний варіант відповіді; $Y_{\text{ВАР}}$ – кількість людей, що обрали даний варіант відповіді (або в деяких питаннях кількість відповідей даного варіанта); $Y_{\text{ЗАГ}}$ – загальна кількість людей (40 опитаних); або в деяких випадках – загальна кількість відповідей.

Проаналізуємо результати соціологічного опитування і зробимо ряд практичних висновків для ситуацій управління діяльністю суб'єктами господарювання:

Переважає більшість студентів (72,5 %) вважає, що найкраще на ефективність управління персоналом впливає поєднання вербальних і невербальних засобів спілкування і це є цілком справедливо, оскільки якими ефективними б невербальні засоби не були, окремо, без використання вербальних, вони майже втрачають свою дієвість. Це доводять і ті студенти (15%), які, будучи не досить обізнаними в галузі невербаліки, все одно обрали декілька варіантів, які в сукупності і є еквівалентом останнього. Отже, їх можна навіть приплюсувати до перших: $72,5+15=87,5$ % студентів.

Крім того, 12,5 % осіб обрали одні лише невербальні засоби, що ще раз підкреслює важливість їх використання керівником.

Слід бути дуже уважним у тлумаченні жестів. Один і той самий жест може мати різні значення і відтінки значень у різних ситуаціях, при поєднанні з багатьма іншими невербальними ознаками. Більшість (75%) опитаних схиляється до того, що, «якщо Ваш партнер на переговорах підпирає рукою щоку», то він «занудьгував». Інші 25 % вважають, що він відноситься скептично або оцінює ситуацію, декілька людей відмітили одразу обидва варіанти, або їх поєднання з першим. Зустрічалися такі зауваження: «залежно від того, як підпирає» і «50% на 50%». Відмітимо, що також був указаний свій варіант: «зацікавлений в тому, що розповідають», що також трапляється, але рідше, аніж зазначені нами вище значення.

Як показують розрахунки, 52,5% опитаних стверджує, що з огляду на володіння мистецтвом застосування НЗК, саме це, а не гендерний фактор може впливати на управлінські якості керівника. Тут варто зауважити, що володіння цим мистецтвом може бути набути, сьогодні все більше людей навчають і навчаються цьому. Але, як відомо, жінки є більш чутливі, емоційні та відкриті, і наділені цим «даром» від народження. Цьому

засвідчують 15 % студентів, які вважають, що жінка є кращим керівником, оскільки вона більше схильна проявляти свої емоції через міміку і жести та краще розуміє і «зчитує» НЗК співрозмовників (підлеглих, партнерів), навіть на підсвідомому рівні. Водночас, саме ця часто надмірна емоційність часто заважає жінці бути хорошим керівником, що є однією з причин того, що традиційно саме чоловіка вважають кращим керівником, це підтверджується і нашим опитуванням (22,5 %).

Позитивні елементи невербального спілкування (рис. 2) є не тільки культурною нормою поведінки (обрали 20% опитуваних), вони також є сприятливими для згуртованості колективу організації (65%) і підвищення авторитету керівника (12,5%), що в свою чергу має певний вплив навіть на продуктивність праці і розмір прибутку в кінцевому результаті.



Рисунок 2 – Результати опитування «Чи повинен керівник привітно усміхатись, коли вітається із підлеглими, а з чоловіками – ще й обмінюватись рукоштовками?»

При розмові з підлеглими, колегами, партнерами, керівникові в першу чергу слід звертати увагу на такі невербальні ознаки, як очі, куточки рота і брови, а також на руки з метою кращого розуміння їх думок, почуттів та емоцій, як тих, що вони намагаються висловити, так і тих, які вони б не хотіли показувати.

Більшість обирають собі партнера, судячи з рукоштовання, рівного собі по позиції (52,2%), привітного (22,5%) партнера. Деякі з них (10%) навіть обирають ці якості одночасно. Крім того, цікаво, що

деякі (також 10%) обирають слабкішого за себе партнера (судячи з того, що партнер тримає руку долонею вгору, ніби віддає усю ініціативу Вам), що може бути навіть дуже вигідно для певних аспектів співпраці.

Розташування учасників ділової взаємодії щодо один одного є досить впливовим. Для прийняття найбільш ефективного рішення проблеми декількома особами, більшість студентів обирають круглий стіл (82,5%). Але деякі студенти несподівано обрали позицію «навпроти». Не дивлячись на те, що ця позиція вважається «конкуруючою» і «оборонною», вона є найкращою для візуалістів, при ній найкраще підтримується зоровий контакт (доречі, загальновідомим є те, що візуалістами частіше є чоловіки, а, як уже було згадано вище, керівниками частіше також є чоловіки). Причому більшість відповідей «навпроти один

одного» була поєднана з відповіддю «за круглим столом» (10 %), тобто, можна зробити висновок, що позиція за круглим столом навпроти є сприятливою, що дозволяє вільно підтримувати зоровий контакт, але бути рівними, а не суперниками.

Крім того, декілька студентів також об'єднали «круглий стіл» із позицією «поруч один із одним», що також є подвійно сприятливим фактором для прийняття найбільш ефективного спільного рішення.

Фонаційні характеристики мовлення є вельми важливими для передачі повідомлення (наприклад, рекламного характеру), найкраще ж цьому сприяє чітка дикція, середній темп мовлення, інтонаційне виділення найважливішої інформації (рис. 3).

Коли людина виступає перед аудиторією, в першу чергу увагу звертають на зовнішність оратора, тобто на його одяг, зачіску, косметику тощо (55%), потім – на його міміку, жести (32,5%), погляд (25%), потім – на те, як він говорить (27,5%), і тільки потім на те, що він повідомляє (37,5%). Це обов'язково слід враховувати керівникові при виступі перед своїм колективом або ж будь-якою іншою аудиторією.



Рисунок 3 – Результати опитування «Яка реклама буде успішною?»

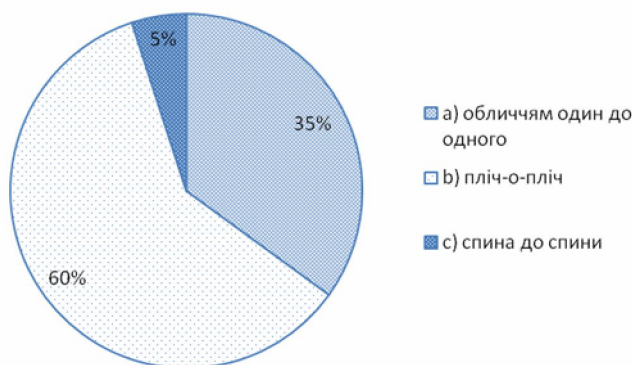


Рисунок 4 – Результати опитування «Яке розташування працівників по відношенню один до одного найкраще для підвищення продуктивності праці?»

Не слід примушувати іноземця дивитися у вічі так, як це прийнято у нас (бо це може мати негативні наслідки!). Насправді ж, погляд – культурно обумовлений НЗК. Отже, на зустрічах із іноземцями слід бути дуже обережним із використанням невербаліки, краще бути нейтральним в цьому відношенні, і більший акцент робити в даному випадку на самій інформації (як і зазначили 30% студентів). Що ж до зорового

контакту, не обов'язково дивитися прямо в очі, такий спільний зоровий контакт можна встановити, зосереджуючись на одних й тих самих предметах, наприклад, якомусь матеріалі, плакатах, указці (20%).

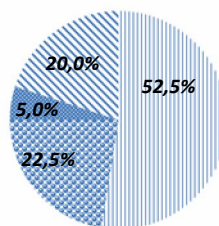
Для підвищення продуктивності необхідна атмосфера дружньої співпраці, яка передбачає спілкування, взаємодію співробітників між собою, чого можна легко досягти при розташуванні «обличчям один до одного» (що обрали 35% опитаних). Тим не менш, як уже згадувалось раніше, прямий погляд у вічі може породжувати суперництво, при розташуванні ж «пліч-о-пліч» (що обрали 60% опитаних) усі є рівними.

Невербальні засоби комунікації мають значний вплив на рух інформаційних потоків у організації: самі по собі не мають особливого впливу, але при вмілому використанні значно сприяють передачі інформації по горизонтальним та вертикальним каналам інформаційного потоку (52,5 %), можуть значно прискорювати або уповільнювати цей рух (32,5 %); в окремих випадках можуть виступати перешкодою при формуванні інформаційного запиту (10%).

Такі зовнішні фактори, як колір стін, висота стелі в приміщенні тощо також можуть впливати на взаємовідносини в колективі. Найменше конфліктів буде виникати у кімнаті зі світло-зеленим фарбуванням (52,5%). Як відомо, це колір спокою та гармонії. Обираючи його, студенти навіть погодилися із низькою стелею, хоча вона може психологічно «давати», особливо в невеликому приміщенні. Звідси і 30% за високу стелю і біле фарбування стін, яке саме-по-собі є нейтральним, хоча й дещо холодним. Навпроти, червоний колір - енергійний, але занадто агресивний, тому і обрали його порівняно небагато.

Те, наскільки відокремлено від колективу розташовується керівник, є показником ступеню відкритості, довіри між ними. Наприклад, скляні двері свідчать про «прозорість» відносин у команді, в прямому і переносному значенні. Таке інтер'єрне рішення є досить сміливим і ризикованим, на це

здатні 20 % опитаних студентів. Ще більше (можливо навіть занадто) прибирає рамки спілкування керівника і підлеглих спільний кабінет. Лише в деяких випадках такий варіант застосовують, коли керівник розташовує із собою в кабінеті



- ||| а) Ваші двері майже завжди відкриті, закриваються лише для важливих переговорів зі сторонніми людьми
- ▣ б) Ваші двері завжди закриті, входити можна лише постукавши
- с) Ваше робоче місце знаходиться в одному кабінеті з іншими співробітниками
- ▤ д) Майже всі стіни в офісі скляні, включаючи стіни Вашого кабінету

Рисунок 5 – Результати опитування «Ви керівник фірми. Яка позиція Вам ближче?»

свого заступника або іншу наближену особу (обрали 5 %). Іншою крайністю є варіант постійно зачинених дверей, в які можна заходити лише постукавши, однак він зустрічається доволі часто, що і відобразилось у відповідях (22,5 %). «Золотою серединою» є перший варіант (двері майже завжди відчинені, зачиняються лише для важливих переговорів зі сторонніми людьми), який обрали більшість студентів (52,5 %).

Отже, сприйняття і використання вербальних і невербальних засобів спілкування сприяють налагодженню ефективної комунікації в процесі управління персоналом в організації.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Горелов И. Н. Невербальные компоненты коммуникации / И. Н. Горелов – М.: Наука, 1980. – 104 с.
2. Колшанский Г. В. Паралингвистика / Г.В. Колшанский – М.: Наука, 1974. – 94 с.
3. Крейдлин Г. Е. Мужчины и женщины в невербальной коммуникации / Г.Е. Крейдлин – М.: Языки славянской культуры, 2005. – 224 с.
4. Меграбян А. Психодиагностика невербального поведения / А. Меграбян - СПб.: Речь, 2001. – 256 с.
5. Ниренберг Г. Читать человека как книгу / Г. Ниренберг, Г. Калеро – Баку.: Сада, 1992. - 176 с.
6. Pease A. The definitive book of body language / A. Pease, B. Pease – Australia: Pease International, 2004. – 386 p.
7. Невербальные средства общения [Электронный ресурс] / Н. К. Иванов, Е. А. Никифорова, Днепрпетровск Украина – Режим доступа до журн.: <http://citu.com.ua/blog-afits/1362/1635/>.
8. Психология делового общения [Электронный ресурс] / Ю. П. Березуцкая Режим доступа до журн.: http://www.psychology.vuzlib.org/book_o297_page_1.html.
9. Структура управлінської взаємодії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukr.docdat.com/text/771/index-2.html?page=3>
10. Як зробити бізнес на жестах [Електронний ресурс] – Режим доступу до журн.: <http://ukrsprava.com/index.php?newsid=6880>.
11. Hall E. T. Understanding Cultural Differences: Germans, French and Americans / E.T Hall, M.R. Hall [Електронний ресурс] – Режим доступу до журн.: <http://books.google.ca/books?hl=ru&id=Hr3adyadHC4C&q=Arab+world#v=onepage&q=Arab%20world&f=false>