

ТАВРІЙСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В. І. ВЕРНАДСЬКОГО
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису

ІОФФЕ Михайло Володимирович

УДК 159.923.2

ДИСЕРТАЦІЯ
ОСОБЛИВОСТІ НЕВЕРБАЛЬНОГО АСПЕКТУ СПІЛКУВАННЯ В
УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

053 – психологія

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії у галузі психології

Дисертація містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело _____ М. Іоффе

Науковий керівник: Добровольська Наталія Анатоліївна, доктор психологічних
наук, доцент

Київ – 2023

АНОТАЦІЯ

Іоффе М. «Особливості невербального аспекту спілкування в управлінській діяльності». – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 053 психологія (05 Соціальні та поведінкові науки). – Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського, Київ, 2023.

У дисертації представлено та статично перевірено вплив невербального аспекту спілкування на управлінську діяльність. Об'єктом невербальне спілкування особистості. Предметом дослідження є особливості невербального аспекту спілкування в управлінській діяльності. Основною метою роботи є визначити особливості невербального аспекту спілкування в управлінській діяльності, на основі врахування яких систематизувати прийоми невербального впливу; розробити програму практичного використання як систему прийомів невербального впливу в управлінській діяльності, експериментально перевірити її ефективність та результативність. Задля досягнення даної мети було сформовано ряд завдань, які відтворюють логіку дослідницького процесу:

1. Зробити теоретичний аналіз та обґрунтувати понятійно-категоріальне поле дослідження, визначити основні підходи в психології до вивчення невербального аспекту спілкування в управлінській діяльності.

2. Конкретизувати функції засобів невербального спілкування в управлінській діяльності.

3. Проаналізувати вплив проксемічних особливостей невербального аспекту спілкування в управлінській діяльності.

4. Виявити змістовні показники складників невербальної поведінки менеджерів.

5. Розробити програму практичного використання як систему прийомів невербального впливу в управлінській діяльності, експериментально перевірити її ефективність та результативність.

6. Систематизувати відмінності невербальних засобів спілкування в управлінській діяльності в різних культурах.

Наукова новизна та теоретичне значення отриманих результатів полягає у тому, що вперше:

– *конкретизовано* невербальні коди, які існують в бізнес-спілкуванні (універсальні невербальні коди, стосуються сигналів загрози та емоційних реакцій, які біологічно детерміновані; невербальні коди, здатні одночасно передавати різні повідомлення за допомогою м'язів обличчя та тіла людини, голосу та ін.; коди, що викликають автоматичну відповідь без роздумів (наприклад, реакція на червоне світло світлофора); спонтанні невербальні коди: фізіологічні реакції людини, що виникають мимоволі, і які можуть бути прораховані оточуючими);

– *установлено* зміст функціонального, філософсько-антропологічного, лінгвістичного, семантичного, нейрофізіологічного підходів до вивчення невербального аспекту спілкування в управлінській діяльності на основі згрупування існуючих відомостей в такі напрямки: *інтегративний*; психологічний; психолого-педагогічний; соціокультурний;

– *виокремлено авторську класифікацію функціонального навантаження різних груп засобів невербальної комунікації в управлінській діяльності*: кінесичних (експерсивні виразні рухи, поза, жести, міміка, хода, спрямованість рухів); просодичних; екстралінгвістичних; такесичних; проксемічних;

– *виявлено проксемічні особливості невербального ділового спілкування, які впливають на ефективність та результативність управлінської діяльності* (організувати спілкування в інтимному просторі для мотивування підлеглих до професійних успіхів, виявляючи при цьому емпатичне слухання, повне прийняття, емоційну підтримку, доброзичливість, теплоту, співчуття та тактовність; гнучко застосовувати прийоми нереклексивного та рефлексивного слухання, ставити відкриті питання; в умовах особистої дистанції шукати компроміси під час обговорення спірних питань, що породжують нові можливості вирішення ділових, міжособистісних проблем та конфліктів; свідомо віддавати та виявляти ініціативу, гнучко застосовувати різні стилі спілкування, а також оптимальні види слухання

та висловлювань; в умовах соціальної дистанції наголошувати на приналежності до однієї команди та зацікавленості в перспективах подальших взаємин; вдаючись до комунікативної взаємодії в соціальному просторі викликати у співрозмовника почуття свободи, переконувати у його незалежності до організації та спільної справи, самодостатності, здатності до розвитку, спонукати та заохочувати його до здійснення вільного відповідального вибору та самостійних рішень; створивши публічну дистанцію, спрямовувати підлеглих чи компаньйонів до пошуку моментів спільності, єдності бізнес позицій, спільності корпоративних інтересів та цілей; в умовах публічної дистанції застосовувати прийоми невербального спілкування, здійснювати схвалюючи кивки головою, демонструвати прямий, променистий погляд, багатий на модуляції голос);

– емпірично підтверджено складники невербальної поведінки менеджера, які впливають на ефективність управлінської діяльності: ціннісний – відбиває установку особистості менеджера на професійний саморозвиток у сфері комунікативної взаємодії, заснований на критичному ставленні себе, своїх досягнень, прагненні самовдосконалюватися; регулятивний – відображає вміння приймати рішення та орієнтуватися у складних комунікативних ситуаціях, що базуються на набутому досвіді невербальної комунікації; мотиваційний – відбиває високу актуальність мотивації досягнення мети управлінського спілкування, що у тому числі ґрунтується на високому рівні домагань та самооцінки; спеціальний – відображає важливість врахування у професійній діяльності знань про різноманітність засобів невербальної комунікації в управлінні; емотивний – інтегрує вміння менеджерів встановлювати невербальний контакт і позитивну, дружню атмосферу спілкування; стратегічний – відображає навички рефлексування над власною невербальною поведінкою;

– розроблено й емпірично перевірено систему тактильних прийомів невербального впливу в управлінській діяльності, в межах якої виокремили сім ключових можливостей невербального впливу на поведінку підлеглих, клієнтів, колег: дотик із позитивним впливом на співрозмовника, дотики «гри», контролюючі дотики, дотики, які викликають наперед задану реакцію

співрозмовника, ритуальні дотики, випадкові дотики, жести, які виражають негативні емоції;

– *уточнено* сутність понять «невербальна комунікація», «комунікація», «ділова бізнес-комунікація», «бізнес-спілкування», «невербальне спілкування», «комунікативна поведінка».

Подальшого розвитку набули відомості про міжкультурні особливості невербального спілкування в управлінській діяльності.

У першому розділі – *Теоретичні засади дослідження особливостей невербального аспекту спілкування в управлінській діяльності* – проаналізовано понятійно-категоріальне поле дослідження, схарактеризовано основні підходи до вивчення специфіки невербального аспекту спілкування в управлінській діяльності; проаналізовано невербальну комунікацію як складник сучасного управлінського спілкування.

Визначено сукупність понять, що становлять понятійно-категоріальне поле дослідження: терміни «комунікація», «ділова бізнес-комунікація», «бізнес-спілкування», «невербальне спілкування», «комунікативна поведінка» та ін. Виявлено, що зміст терміну «комунікація» найчастіше пояснюють як передачу якогось змісту, сенсу, сигналу, тобто *інформації*, у вигляді різних систем у природі, культурі та суспільстві. Тобто комунікація в науковій думці часто ототожнюється зі спілкуванням. Найбільш важливими елементами комунікації в межах управлінської діяльності є процеси кодування та декодування інформації, тобто перетворення повідомлення на символічну форму, де символи можуть бути письмовими, вербальними, невербальними.

Невербальні засоби спілкування є немовними засобами управлінської діяльності, відтак вони необхідні для: регулювання перебігу процесу спілкування, створення психологічного контакту між партнерами; збагачення значення, що передається словами, витлумачення словесного тексту; вираження емоції та відображення тлумачення ситуації.

Проаналізовано наукові підходи до вивчення невербального аспекту спілкування в управлінській діяльності, які містяться в царині різноманітних наук,

зокрема йдеться про антропологію, лінгвістику, філософію, соціологію, психіатрію, психологію та науки про породження та сприйняття мови. Виявлені відомості відбивають зміст функціонального, філософсько-антропологічного, лінгвістичного, семантичного, нейрофізіологічного підходів до вивчення невербального аспекту спілкування в управлінській діяльності.

Важливим інструментом роботи менеджера й управлінця в межах невербального аспекту спілкування є інформація, що передається за трьома напрямками: низхідним, висхідним і горизонтальним. Перший забезпечує спілкування з підлеглими, другий – з керівником, третій – із співробітниками рівної ланки. В процесі ділового бізнес-спілкування фахівець опиняється в ролі суб'єкта та об'єкта одночасно. У порівнянні з іншими видами спілкування, особливості невербальної ділової бізнес-комунікації виявляються у двох основних взаємопов'язаних ознаках: наявність професійного статусу, тобто здійснення у рамках певних ролей; регламентованість, тобто підпорядкованість встановленим правилам та вимогам щодо етикету, деонтології тощо.

В другому розділі – *Емпіричне дослідження особливостей невербального аспекту спілкування в управлінській діяльності* – систематизовано функції та класифікації невербальних параметрів спілкування в управлінській діяльності в авторську класифікацію; виявлено вплив проксемічних особливостей невербального ділового спілкування на ефективність управлінської діяльності; простежено змінні невербальної поведінки менеджера як складники управлінського спілкування.

В бізнес-спілкуванні засоби невербальної комунікації відіграють важливі роль з огляду на його психологічні особливості, а саме: вмотивованість – процес бізнес-комунікації завжди передбачає наявність мети, що визначається зовнішніми чи внутрішніми стимулами; ситуативність – мова завжди зумовлена ситуацією, де вона протікає; емоційність – емоційне забарвлення мови залежить від почуттів, думок та відношення мовця; звернення – мова завжди звернена до слухача, адресована аудиторії.

Запропоновано авторську класифікацію функціонального навантаження різних групи засобів невербальної комунікації в управлінській діяльності. В діловій комунікації важливу роль відіграє саме простір, тобто *проксемічні особливості невербального спілкування*. Відстань між двома людьми, які вступають у спілкування (не обов'язково словесне), прийнято називати дистанцією. Одним із найважливіших показників роботи професійного менеджера є його вміння обирати оптимальну дистанцію під час ділової бесіди. Ділове, організаційне та управлінське спілкування пронизує будь-які організаційні та виробничі процеси, а його вдосконалення є невід'ємною умовою успішного функціонування та розвитку компанії. З огляду на це доцільним вважали виявлення сутнісних механізмів невербального спілкування у відповідних проксемічних умовах, які можуть бути трансформовані в ефективні технології та прийоми ведення бізнесової комунікації.

В межах дослідження згенеровано список потенційно ефективних факторів невербальної комунікативної поведінки, які враховують просторів умови проведення ділової розмови й зумовлюють її результативність. Застосування методів математичної статистики підтвердило потенційність впливу запропонованих проксемічних особливостей невербального ділового спілкування на ефективність управлінської діяльності на рівні статистичної значущості $p \leq 0,05$.

Невербальна поведінка менеджера реалізується в таких видах або формах його комунікативної управлінської діяльності як ділові бесіди, ділові полеміка, ділові наради, публічні виступи, телефонні бесіди, випадкові контакти, конфлікти та багато іншого. В межах дослідження задля підтвердження думки, що невербальна поведінка менеджера є складником управлінського спілкування проведено емпіричне дослідження. Метою якого вважали виявлення значущих аспектів невербальної комунікації у професійній діяльності менеджерів, виходячи з результатів застосування методу самооцінки фахівців у цій галузі. Математична обробка даних здійснювалась з використанням кореляційного та факторного аналізу (метод виділення – аналіз головних компонентів, метод обертаня –

Varimax), основні висновки зроблено на підставі результатів факторного аналізу кореляцій між відповідями на запропоновані твердження.

В третьому розділі – *Узагальнення результатів емпіричного дослідження та розробка програми практичного використання «Система прийомів невербального впливу в управлінській діяльності» для сучасного менеджера* – досліджено семіотику невербального спілкування в управлінській діяльності; презентовано систему прийомів невербального впливу в управлінській діяльності; здійснено порівняння та характеристику різних невербальних засобів спілкування в управлінській діяльності в різних культурах.

Інтегральний опис основних підсистем невербальної семіотики здійснювався в рамках єдиної наукової ідеології та загальних концептуальних установок, у їх співвідношенні один з одним та з природною мовою дав змогу виявити ключові системи, що складають семіотику невербального спілкування в управлінській діяльності: *кінесика* – найбільша система, що включає різні рухи – пози, ходу, жести і міміку; *гаптика* – дотики комунікатора до себе та реципієнту; *паралінгвістика* – параметри голосу людини (гучність голосу та її зміна, швидкість та ритмічність мови, тембр, звучність, напруженість, мелодика голосу (хрипоту, носовий звук, скреготіння тощо), ясність артикуляції); *екстралінгвістика* – немовні вкраплення в мову (стогін, сміх, плач, зітхання, паузи, «слова-паразити» («mmm», «ох», «ось» та ін.)); *окулесика* – візуальна поведінка управлінців під час спілкування (параметрами погляду є його напрямок, лінія та об'єкт, рух та величина очей, тривалість візуального контакту, розмір зіниць); *ольфакція* – мова запахів; *гастика* – мова їжі та напоїв; *проксемика* – просторово-тимчасова організація спілкування (дистанція, орієнтація і кут спілкування, розташування особистих речей, територіальність, тимчасову організацію ситуації); *мова ділового одягу*.

Розроблено систему тактильних прийомів невербального впливу в управлінській діяльності. Система прийомів невербального впливу в управлінській діяльності містить про три засадничі способи розміщення за столом у бізнес-комунікації, прийняті в міжкультурному середовищі, тобто,

універсалізовані – кутова позиція, ділова взаємодія, конкуруючо-оборонна позиція. З метою перевірки достовірності отриманих результатів використані методи порівняльного аналізу і математичної статистики для обробки результатів експерименту. Порівнювалася результативність використання авторської системи прийомів невербального впливу в управлінській діяльності в контрольній групі з експериментальною. Для перевірки достовірності цих результатів ми порівнювали показники емпіричного F-критерію (F_{emp} -КГ і F_{emp} -ЕГ) з показником теоретичного F-критерію (F_{krit}), числові значення якого подані у відповідній таблиці. Показник F_{krit} встановлюється за числом ступенів свободи й у нашому дослідженні має значення від 111 (112 менеджерів КГ на етапі вхідного контролю мінус 1) до 91 (92 управлінці експериментальних груп на етапі підсумкового контролю мінус 1).

Іконічні, індексальні та символічні жести можна знайти в невербальних мовах різних народів та культур, причому існують так звані висококінетичні культури (італійська, арабська, іспанська) та низькокінетичні культури (британська, норвезька, естонська).

Практичне значення одержаних результатів полягає *розробленні* програми практичного використання «Система прийомів невербального впливу в управлінській діяльності» та сукупності рекомендацій щодо використання невербального аспекту комунікації в управлінській діяльності в аспекті звернення до проксемічних особливостей; *системи* застосування прийомів невербального впливу в управлінській діяльності; можливості *оновленні* змісту курсів «Невербальна комунікація», «Комунікативний менеджмент», «Комунікації в управлінні», «Основи психології та комунікацій в управлінні» шляхом використання авторських висновків; *розробленні та використанні* авторських рекомендацій для менеджерів щодо використання міжкультурних особливостей невербаліки й семіотики управлінської діяльності в процесі ділової комунікації. В ході дослідно-експериментальної роботи систематизовано пакет діагностичних методик для дослідження деяких змістовних показників складників невербальної поведінки менеджерів.

Одержані результати наукового дослідження можуть бути використаними під час розробки навчальних програм та навчально-методичних комплексів для забезпечення ефективної невербальної комунікації в управлінській діяльності; в процесі написання монографій, підручників, посібників з професійної психології, виконанні магістерських, дипломних, курсових робіт, розробці концепцій розбудови системи вищої освіти України.

Ключові слова: спілкування, невербальне спілкування, бізнес-спілкування, управлінська діяльність, менеджери, невербальна поведінка, семіотика, проксемічні особливості.

ANNOTATION

Ioffe M. "Peculiarities of the non-verbal aspect of communication in managerial activity". – Qualifying scientific work on manuscript rights. Dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy in specialty 053 psychology (05 Social and behavioral sciences). – V. I. Vernadsky Tavria National University, Kyiv, 2023.

The dissertation presents and statically verified the influence of the non-verbal aspect of communication on managerial activity. The object of the research is the professional self-assessment of the individual. The subject of the study was the non-verbal aspect of communication in managerial activities. The main goal of the work is to identify significant features of the non-verbal aspect of communication in managerial activities, based on which to systematize the techniques of non-verbal influence and experimentally verify this integrity. In order to achieve this goal, a number of tasks were formed that reproduce the logic of the research process:

1. To substantiate the conceptual-categorical field of research and analyze the main approaches to the study of the non-verbal aspect of communication in managerial activities.

2. Specify the functions of means of non-verbal communication in managerial activities.

3. To analyze the influence of proxemic features of the non-verbal aspect of communication in managerial activities.

4. To identify meaningful indicators of the components of non-verbal behavior of managers.

5. To develop a system of techniques of non-verbal influence in managerial activities, to experimentally verify its efficiency and effectiveness.

6. To systematize the differences of non-verbal means of communication in managerial activities in different cultures.

The scientific novelty and theoretical significance of the obtained results is that for the first time:

– *specified* non-verbal codes that exist in business communication (universal non-verbal codes relating to threat signals and emotional reactions that are biologically determined; non-verbal codes capable of simultaneously transmitting different messages using the muscles of the face and body of a person, voice, etc.; codes, that cause an automatic response without thinking (for example, a reaction to a red traffic light); spontaneous non-verbal codes: physiological reactions of a person that occur involuntarily and that can be calculated by others);

– *the* content of the functional, philosophical-anthropological, linguistic, semantic, neurophysiological approaches to the study of the non-verbal aspect of communication in managerial activities is established based on the grouping of existing information in the following directions: *integrative*; psychological; psychological and pedagogical; sociocultural;

– *the author's classification of the functional load of various groups of means of non-verbal communication in managerial activity is highlighted*: kinesics (expressive movements, posture, gestures, facial expressions, gait, direction of movements); prosodic; extralinguistic; such things; proxemic;

– *proxemic features of non-verbal business communication, which affect the efficiency and effectiveness of management activities, are revealed* (organize communication in an intimate space to motivate subordinates to professional success, showing empathic listening, full acceptance, emotional support, benevolence, warmth, compassion and tact; flexibly apply non-reflective and reflective listening techniques,

ask open-ended questions; in conditions of personal distance, seek compromises during the discussion of controversial issues, which generate new opportunities for solving business, interpersonal problems and conflicts; consciously give and show initiative, flexibly apply different communication styles, as well as optimal types of listening and speaking; in conditions of social distance, emphasize belonging to the same team and interest in the prospects of further relationships; resorting to communicative interaction in the social space to evoke a sense of freedom in the interlocutor, to convince him of his independence from the organization and common cause, self-sufficiency, ability to develop, to motivate and encourage him to make free responsible choices and independent decisions; having created a public distance, direct subordinates or partners to find moments of commonality, unity of business positions, commonality of corporate interests and goals; in the conditions of a public distance, use non-verbal communication techniques, make approving head nods, demonstrate a direct, radiant look, a voice rich in modulation);

– the components of the manager's non-verbal behavior that affect the effectiveness of management activities have been empirically confirmed: valuable – reflects the manager's personality's attitude towards professional self-development in the field of communicative interaction, based on a critical attitude towards oneself, one's achievements, and the desire for self-improvement; regulative – reflects the ability to make decisions and navigate in complex communicative situations, based on the acquired experience of non-verbal communication; motivational – reflects the high relevance of motivation to achieve the goal of management communication, which is based on a high level of harassment and self-esteem; special – reflects the importance of taking into account in professional activity knowledge about the variety of means of non-verbal communication in management; emotional – integrates the ability of managers to establish non-verbal contact and a positive, friendly atmosphere of communication; strategic – reflects the ability to reflect on one's own non-verbal behavior;

– *was developed and empirically tested* , within which seven key possibilities of nonverbal influence on the behavior of subordinates, clients, colleagues were identified:

touch with a positive effect on the interlocutor, "game" touches, controlling touches, touches that cause anticipation a given reaction of the interlocutor, ritual touches, random touches, gestures that express negative emotions;

– the essence of the concepts "non-verbal communication", "communication", "business-business communication", "business communication", "non-verbal communication", "communicative behavior" *has been specified*.

Information about cross-cultural features of non-verbal communication in managerial activities *gained further development*.

In the first chapter – *Theoretical foundations of the study of the peculiarities of the non-verbal aspect of communication in managerial activity* – the conceptual – categorical field of research is analyzed, the main approaches to the study of the specifics of the non-verbal aspect of communication in managerial activity are characterized; analyzed non-verbal communication as a component of modern managerial communication.

The set of concepts that make up the conceptual -categorical field of research is defined: the terms "communication", "business-business communication", "business communication", "non-verbal communication", "communicative behavior" and others. It was found that the meaning of the term "communication" is most often explained as the transmission of some content, meaning, signal, that is, *information*, in the form of various systems in nature, culture and society. That is, communication in scientific thought is often equated with communication. The most important elements of communication within management activities are the processes of encoding and decoding information, that is, converting a message into a symbolic form, where symbols can be written, verbal, non-verbal.

Non-verbal means of communication are non-verbal means of managerial activity, so they are necessary for: regulating the course of the communication process, creating psychological contact between partners; enrichment of the meaning conveyed by words, interpretation of the verbal text; expression of emotion and reflection of the interpretation of the situation.

Scientific approaches to the study of the non-verbal aspect of communication in managerial activities, which are contained in the realm of various sciences, are analyzed, in particular, it is about anthropology, linguistics, philosophy, sociology, psychiatry, psychology and the sciences of language generation and perception. The revealed information reflects the content of functional, philosophical – anthropological, linguistic, semantic, neurophysiological approaches to the study of the non-verbal aspect of communication in managerial activities.

An important tool of the manager's and manager's work within the non-verbal aspect of communication is information transmitted in three directions: downward, upward and horizontal. The first ensures communication with subordinates, the second with the manager, the third with co-workers. In the process of business-business communication, the specialist finds himself in the role of subject and object at the same time. In comparison with other types of communication, the peculiarities of non-verbal business business communication are revealed in two main interrelated features: the presence of a professional status, that is, implementation within the framework of certain roles; regularity, i.e. obedience to established rules and requirements regarding etiquette, deontology, etc.

In the second chapter – *Empirical study of the peculiarities of the non-verbal aspect of communication in managerial activity* – the functions and classifications of non-verbal parameters of communication in managerial activity are systematized into the author's classification; the influence of *proxemic features* of non-verbal business communication on the effectiveness of managerial activity is revealed; the variables of the manager's non-verbal behavior as components of managerial communication are traced.

In business communication, the means of non-verbal communication play an important role in view of its psychological features, namely: motivation - the process of business communication always involves the presence of a goal determined by external or internal incentives; situationality – language is always determined by the situation where it occurs; emotionality – the emotional coloring of speech depends on the feelings,

thoughts and attitude of the speaker; address - speech is always addressed to the listener, addressed to the audience.

Classification of the functional load of various groups of means of non-verbal communication in managerial activities is proposed. Space plays an important role in business communication, i.e. *proxemic features of non-verbal communication* . The distance between two people who engage in communication (not necessarily verbal) is called distance. One of the most important indicators of a professional manager's work is his ability to choose the optimal distance during a business conversation. Business, organizational and management communication permeates any organizational and production processes, and its improvement is an integral condition for the successful functioning and development of the company. In view of this, it was considered appropriate to identify the essential mechanisms of non-verbal communication in the appropriate proxemic conditions, which can be transformed into effective technologies and methods of conducting business communication.

Within the framework of the study, a list of potentially effective factors of non-verbal communicative behavior was generated, which take into account the conditions of the business conversation and determine its effectiveness. The application of mathematical statistics methods confirmed the potential influence of the proposed proxemic features of non-verbal business communication on the effectiveness of managerial activity at the level of statistical significance $p \leq 0,05$.

The manager's non-verbal behavior is realized in such types or forms of his communicative management activity as business conversations, business polemics, business meetings, public speeches, telephone conversations, casual contacts, conflicts and much more. Within the framework of the study, an empirical study was conducted to confirm the opinion that the manager's non-verbal behavior is a component of managerial communication. The purpose of which was considered to be the identification of significant aspects of non-verbal communication in the professional activity of managers, based on the results of the application of the self-assessment method of specialists in this field. Mathematical data processing was carried out using correlation and factor analysis (selection method – principal component analysis,

rotation method – Varimax), the main conclusions were drawn based on the results of factor analysis of correlations between answers to the proposed statements.

In the third chapter – *Generalization of the results of empirical research and development of the program of practical use "System of techniques of non-verbal influence in managerial activity" for a modern manager* – the semiotics of non-verbal communication in managerial activity was investigated; the system of techniques of non-verbal influence in managerial activity is presented; a comparison and characterization of various non-verbal means of communication in managerial activities in different cultures was carried out.

An integral description of the main subsystems of non-verbal semiotics was carried out within the framework of a unified scientific ideology and general conceptual attitudes, in their relationship with each other and with natural language, made it possible to identify the key systems that make up the semiotics of non-verbal communication in managerial activities: kinesics is the largest system that *includes* various movements – postures, gait, gestures and facial expressions; *haptics* – the communicator's touches to himself and the recipient; *paralinguistics* – parameters of a person's voice (volume of the voice and its change, speed and rhythm of speech, timbre, sonority, intensity, melody of the voice (hoarseness, nasal sound, grinding, etc.), clarity of articulation); *extralinguistics* – non-speech interspersed in speech (groan, laugh, cry, sigh, pauses, "parasite words" ("mmm", "oh", "here", etc.)); *oculesics* – visual behavior of managers during communication (gaze parameters are its direction, line and object, eye movement and size, duration of visual contact, pupil size); *olfaction* – the language of smells; *gastics* – the language of food and drinks; *proxemics* – spatio-temporal organization of communication (distance, orientation and angle of communication, location of personal belongings, territoriality, temporal organization of the situation); *the language of business clothes*.

A system of tactile techniques of non-verbal influence in managerial activities has been developed. The system of techniques of non-verbal influence in managerial activities contains three basic ways of sitting at the table in business communication, adopted in an intercultural environment, i.e., universalized – corner position, business

interaction, competitive -defensive position. In order to verify the reliability of the obtained results, methods of comparative analysis and mathematical statistics were used to process the results of the experiment. The effectiveness of using the author's system of nonverbal influence techniques in managerial activities in the control group was compared with the experimental one. To check the reliability of these results, we compared the indicators of the empirical F-criterion (F_{emp} -KG and F_{emp} -EG) with the indicator of the theoretical F-criterion (F_{krit}), the numerical values of which are given in the corresponding table. Indicator F_{krit} is set by the number of degrees of freedom and in our study has a value from 111 (112 CG managers at the stage of input control minus 1) to 91 (92 managers of experimental groups at the stage of final control minus 1).

Iconic, indexical and symbolic gestures can be found in the non-verbal languages of various peoples and cultures, and there are so-called high-kinetic cultures (Italian, Arabic, Spanish) and low-kinetic cultures (British, Norwegian, Estonian).

The practical significance of the obtained results lies in *the development* a set of recommendations regarding the use of the non-verbal aspect of communication in managerial activities in the aspect of addressing proxemic features; *systems* of application of techniques of non-verbal influence in managerial activities; opportunities *updating* the content of the courses "Nonverbal Communication", "Communicative Management", "Communications in Management", "Fundamentals of Psychology and Communications in Management" by using the author's conclusions; *development and use* of author's recommendations for managers regarding the use of intercultural features of non-verbals and semiotics of managerial activity in the process of business communication. In the course of research and experimental work, a package of diagnostic methods for the study of some meaningful indicators of the components of non-verbal behavior of managers was systematized.

The obtained results of scientific research can be used during the development of educational programs and educational and methodological complexes to ensure effective non-verbal communication in managerial activities; in the process of writing monographs, textbooks, manuals on professional psychology, completing master's,

diploma, course theses, developing concepts for the development of the higher education system of Ukraine.

Key words: communication, nonverbal communication, business communication, managerial activity, managers, nonverbal behavior, semiotics, proxemic features.

Список публікацій здобувача

Статті у наукових фахових виданнях України та наукових періодичних виданнях інших держав, які входять до міжнародних наукометричних баз даних (одноосібні):

1. Іоффе М. Особливості використання невербальних засобів в діловому спілкуванні. *Наукові перспективи*. 2023. № 10 (10). С. 764-776.

2. Іоффе М. Невербальні інструменти спілкування в процесі бізнес-спілкування. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 12 (26). С. 719-731.
URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/6752/6787>

3. Іоффе М. Психологічні аспекти жестикуляції та ролі жестів в управлінській діяльності керівників. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: психологія*. 2023. Том 34 (73). № 4. С. 1-5. URL: https://www.psych.vernadskyjournals.in.ua/journal/4_2023/1.pdf

Стаття у міжнародному виданні

4. Іоффе М. Невербальний аспект спілкування як наукова категорія. *Věda a perspektivy*. 2023. № 10(29). С. 217-229

Тези конференцій

5. Іоффе М. Застосування невербальних засобів в управлінській діяльності. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали XXXVII Міжнародної науково-практичної конференції / за ред. І.В. Жукової, Є.О. Романенка*. м. Ольборг (Данія): ГО «ВАДНД», 07 жовтня 2023 р. С. 209-213

6. Іоффе М. Психологічні особливості застосування невербальних засобів в діловому спілкуванні. *The 3rd International scientific and practical conference*

“Problems of creating scientific ideas about world development” (October 03 – 06, 2023) Ottawa, Canada. International Science Group. 2023. P. 193-195

7. Іоффе М. Невербальні прояви тіла як інструмент розвитку особистості. *Соціально-психологічні проблеми суспільства : матеріали міжнародної науково-практичної конференції*, (м. Київ, 10 квітня 2020 р.). К.: Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського, 2020. С. 152-155.

ЗМІСТ

ВСТУП	22
РОЗДІЛ 31 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ НЕВЕРБАЛЬНОГО АСПЕКТУ СПІЛКУВАННЯ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	31
1.1 Невербальні аспекти спілкування як предмет психологічного дослідження	31
1.2 Основні підходи до вивчення специфіки невербального аспекту спілкування в управлінській діяльності	48
1.3 Особливості невербальної комунікації як складнику сучасного управлінського спілкування	65
Висновки до розділу	78
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ НЕВЕРБАЛЬНОГО АСПЕКТУ СПІЛКУВАННЯ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	82
2.1 Методи та організація дослідження	82
2.2 Функції та класифікації невербальних параметрів спілкування в управлінській діяльності	87
2.3 Вплив проксемічних особливостей невербального ділового спілкування на ефективність управлінської діяльності	105
2.4 Невербальна поведінка менеджера як складник управлінського спілкування	124
Висновки до розділу	147
РОЗДІЛ 3. УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РОЗРОБКА ПРОГРАМИ ЇХ ПРАКТИЧНОГО ВИКОРИСТАННЯ ДЛЯ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА	151
3.1 Семіотика невербального спілкування в управлінській діяльності	151
3.2. Психологічні аспекти жестикуляції та ролі жестів в управлінській діяльності управлінців	165

3.3 Розробка програми практичного використання «Система прийомів невербального впливу в управлінській діяльності» перевірка її ефективності	173
3.3.1 Зіставлення різних невербальних засобів спілкування в управлінській діяльності в різних культурах,	193
Висновки до розділу	209
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	211
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	217
ДОДАТКИ	237

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Якісні перетворення, що відбуваються в комунікативній парадигмі в ХХІ столітті, торкаються всіх сфер суспільного життя, включаючи і сферу управління. Алгоритми та схеми управлінської діяльності, вироблені стосовно умов централізованої системи управління, виявляються малоефективними в умовах зміцнення демократії та ринкових відносин.

Нові умови управлінської діяльності пов'язані, передусім, із розширенням свободи вибору дій. Якщо в попередній період дії керівника організації принципово обмежувались повноваженнями керівників вищих інстанцій, нині ці обмеження задані лише чинними законами і нормативними актами. Управлінська діяльність здійснюється сьогодні в умовах наростаючої ринкової конкуренції, зростання невизначеності ситуацій та труднощів прогнозування, зростання ступеня ризику. Все це вимагає значно більшої обґрунтованості управлінських рішень, їхнього адекватного сприйняття та розуміння виконавцями, чіткої координації їхніх дій. Ці вимоги неможливо реалізувати без ефективної системи управлінської комунікації. Адекватне сприйняття і оцінка ситуацій, взаєморозуміння у процесі комунікативної взаємодії є важливими факторами поліпшення міжособистісного чи міжгрупового спілкування й удосконалення процесу управління. Адже обмін інформацією відіграє у повсякденному житті кожної організації значущу роль.

З іншого боку, сучасний світ характеризується змішанням народів, що відрізняються мовними та світоглядними позиціями. Наслідком цього є наявність у складній системі організаційного управління різноманітних міжособистісних взаємовідносин, які забезпечують плідну трудову діяльність. Керівному складу організації потрібно постійно приймати складні рішення щодо грамотного розподілу трудових обов'язків, користуючись засобами вербальної та невербальної комунікації. Результативність управління залежить від умінь приймати якісні рішення у багатокультурному середовищі з опорою на відмінності кодування знаків невербального спілкування. Однією зі складових

конкурентних переваг керівника в організаціях з наявністю багатьох культур є знання особливостей невербального аспекту спілкування. Адже, відомо, що засобами невербального спілкування транслюється величезна кількість інформації, яку нині витлумачують в межах семіотики управлінської діяльності.

Стан наукової розробленості проблеми в українській та зарубіжній науці. Методологічні проблеми комунікативної взаємодії розглядаються в роботах О. Авраменко, Ф. Бацевича, А. Белової, С. Гаркавець, Л. Яковенко, В. Шийки та ін. Теоретичні засади інформаційних процесів розроблені у працях Дж. Богра, О. Брика, Г. Бондарекно, І. Юшковця та ін. Огляд теорій комунікації в межах управлінської діяльності здійснено в напрацюваннях В. Волощука, О. Сідак, О. Стахіва, О. Явнюка та ін.

В науковому дискурсі існує ціла низка публікацій, що висвітлюють: особливості ділової комунікації (Н. Гриньова, Н. Карпенко, О. Коваленко, Н. Середя, І. Серединська, І. Зозуля, О. Тодорова та ін.), місце та роль комунікації в управлінському процесі (Г. Гнускіна, Г. Дзяна, Р. Дзяний, Л. Засекіна, Л. Карамушка, Т. Пастрик та ін.).

Особливу увагу в дослідженнях О. Коваленко, Є. Костика, С. Моркотун та ін. звернено на вивчення зворотного зв'язку в комунікації під час управлінської діяльності. Водночас, науковці звертаються до вивчення специфіки окремих видів управлінської комунікації, зокрема, ведення переговорів в діяльності керівників (С. Саннікова). Активно досліджується також діалогова форма управлінської комунікації (Т. Дяченко, В. Франовська та ін.). Водночас, знаходимо дослідження присвячені вивченню проблеми розвитку та ефективності використання інформаційної культури особистості в управлінні (Р. Бурк (R. Burck), С. ВанЛефр (C. VanLear) та ін.). Заслужують на згадку дослідження щодо ефективності комунікативної взаємодії (І. Архипчук, І. Сингаївська та ін.), умов підвищення комунікативної ефективності організації (О. Вержиловська) в мультикультурному колективі (О. Юр'єва).

Досить повно проаналізовано комунікативні бар'єри та перешкоди в професійній управлінській діяльності менеджера (О. Діба). З'явилася низка

публікацій з питань оптимізації комунікативної взаємодії на основі використання засобів невербальної комунікації (О. Байбакова, Я. Богач, О. Ващук, О. Гандзюк, А. Мартинюк, Н. Остапчук та ін.).

Значний інтерес вчених викликає питання дослідження оптимізації комунікативної взаємодії в умовах організаційних конфліктів та необхідності їх вирішення (М. Михайліченко, Я. Рудик та ін.). Завершуючи огляд літературних джерел на тему дисертаційного дослідження, зазначимо, що у більшості публікацій з ділової та управлінської комунікації наводиться велика кількість прикладів і цікавих сюжетів, але немає належної наукової систематизації та інтерпретації емпіричних фактів на підтвердження ефективності використання засобів невербального спілкування в управлінській діяльності. Поза увагою дослідників залишаються питання функціонального призначення різноманітних засобів невербальної комунікації в управлінській діяльності.

Зросла суперечність між потребою побудови ефективно діючої системи комунікативної взаємодії в організаціях, з одного боку, та недостатньою теоретичною та технологічною опрацьованістю питання про те, як в межах цієї системи функціонує невербальний аспект комунікації. Актуальність теми дисертації, ступінь її наукової розробленості, сформульована проблема дослідження визначили вибір його об'єкта та предмета, мети та завдань.

Об'єкт дослідження – невербальне спілкування особистості.

Предмет дослідження – особливості невербального аспекту спілкування в управлінській діяльності.

Мета дослідження: визначити особливості невербального аспекту спілкування в управлінській діяльності, на основі врахування яких систематизувати прийоми невербального впливу, розробити програму практичного використання як систему прийомів невербального впливу в управлінській діяльності, експериментально перевірити її ефективність та результативність

Основні завдання дослідження:

1. Здійснити теоретичний аналіз та обґрунтувати понятійно-категоріальне поле дослідження, визначити основні підходи в психології до вивчення невербального аспекту спілкування в управлінській діяльності.

2. Конкретизувати функції засобів невербального спілкування в управлінській діяльності.

3. Проаналізувати вплив проксемічних особливостей невербального аспекту спілкування в управлінській діяльності.

4. Виявити змістовні показники складників невербальної поведінки менеджерів.

5. Розробити програму практичного використання як систему прийомів невербального впливу в управлінській діяльності, експериментально перевірити її ефективність та результативність.

6. Систематизувати відмінності невербальних засобів спілкування в управлінській діяльності в різних культурах.

Методи дослідження: *теоретичні методи:* аналіз, синтез, порівняння, моделювання, систематизація, узагальнення, індукція, дедукція – під час вивчення психологічної і спеціальної літератури з проблеми дослідження з метою виокремлення теоретичних основ; *психодіагностичні:* методика «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей – КОС» (В. Синявського і Б. Федоришина); методика «Діагностика схильності до певного стилю керівництва» (Є. Ільїн); методика експертної оцінки невербальної комунікації (О. Кузнецова); методика «Мотивація до кар'єри» Ное А., Ное Р., Баххубера Д. в адаптації Могільовкіна Є.О.; методика діагностики ціннісних орієнтацій особистості Бубнової С.С.; методика вивчення професійної мотивації Замфір К. в модифікації Реана А.О.; методика визначення рівня розвитку здатності до розуміння та інтерпретації невербальної поведінки під час бізнескомунікації;

метод анкетування, тестування, інтерв'ювання для дослідження об'єктивних факторів використання засобів невербальної комунікації у професійній діяльності менеджера; *метод експертної оцінки;*

методи математичної статистики: кореляційний, дисперсійний, факторний аналіз, параметричні (t-критерій Стьюдента) та непараметричні (H-критерій Крускала-Уолліса, U-критерій Манна-Уїтні, T-критерій Вілкоксона) критерії для порівняння кількох вибірок тощо; обчислення F-критерію Фішера – для обробки отриманих результатів і встановлення кількісних і якісних залежностей між явищами та процесами.

Вибірка дослідження склала 271 особу, з яких 134 особи брали участь у валідазації розробленої системи (89 чоловіків, 45 жінок); до виявлення змістовних показників складників невербальної поведінки менеджерів залучали 97 менеджерів – практикуючих управлінців різного рівня, які працюють в різноманітних сферах економіки, що підтверджує можливість екстраполяції отриманих висновків на науку управління комунікаціями в менеджменті. Підставою включення менеджерів у вибірку були провідні позиції у своїй організації. Вікового сенсу в опитаних не встановлювали, натомість залучили менеджерів різного віку: від 29 до 54 років, з них 60 чоловіків та 37 жінок. Для підтвердження впливу проксемічних особливостей невербального аспекту спілкування в управлінській діяльності на комунікацію в дослідженні взяли участь 40 топ-менеджерів (28 чоловіків, 12 жінок). Базами дослідження виступили соціальні мережі (Facebook) та месенджери (Viber, Telegram), в яких потенційним досліджуваним надавалося посилання на анкету в Google Forms, а також факультет психології Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Вибірка є рандомною: кожен досліджуваний, як управлінець мав рівні шанси потрапити у вибірку.

Наукова новизна та теоретичне значення отриманих результатів полягає у тому, що вперше:

конкретизовано невербальні коди, які існують в бізнес-спілкуванні (універсальні невербальні коди, стосуються сигналів загрози та емоційних реакцій, які біологічно детерміновані; невербальні коди, здатні одночасно передавати різні повідомлення за допомогою м'язів обличчя та тіла людини, голосу та ін.; коди, що викликають автоматичну відповідь без роздумів

(наприклад, реакція на червоне світло світлофора); спонтанні невербальні коди: фізіологічні реакції людини, що виникають мимоволі, і які можуть бути прораховані оточуючими);

установлено зміст функціонального, філософсько-антропологічного, лінгвістичного, семантичного, нейрофізіологічного підходів до вивчення невербального аспекту спілкування в управлінській діяльності на основі згрупування існуючих відомостей в такі напрямки: інтегративний; психологічний; психолого-педагогічний; соціокультурний;

виокремлено авторську класифікацію функціонального навантаження різних групи засобів невербальної комунікації в управлінській діяльності: кінесичних (експерсивні виразні рухи, поза, жести, міміка, хода, спрямованість рухів); просодичних; екстралінгвістичних; такесичних; проксемічних;

виявлено проксемічні особливості невербального ділового спілкування, які впливають ефективність та результативність управлінської діяльності (організувати спілкування в інтимному просторі для мотивування підлеглих до професійних успіхів, виявляючи при цьому емпатичне слухання, повне прийняття, емоційну підтримку, доброзичливість, теплоту, співчуття та тактовність; гнучко застосовувати прийоми нереклексивного та рефлексивного слухання, ставити відкриті питання; в умовах особистої дистанції шукати компроміси під час обговорення спірних питань, що породжують нові можливості вирішення ділових, міжособистісних проблем та конфліктів; свідомо віддавати та виявляти ініціативу, гнучко застосовувати різні стилі спілкування, а також оптимальні види слухання та висловлювань; в умовах соціальної дистанції наголошувати на приналежності до однієї команди та зацікавленості в перспективах подальших взаємин; вдаючись до комунікативної взаємодії в соціальному просторі викликати у співрозмовника почуття свободи, переконувати у його незалежності до організації та спільної справи, самодостатності, здатності до розвитку, спонукати та заохочувати його до здійснення вільного відповідального вибору та самостійних рішень; створивши публічну дистанцію, спрямовувати підлеглих чи компаньйонів до пошуку моментів спільності, єдності бізнес позицій, спільності корпоративних інтересів

та цілей; в умовах публічної дистанції застосовувати прийоми невербального спілкування, здійснювати схвалюючи кивки головою, демонструвати прямий, променистий погляд, багатий на модуляції голос);

емпірично підтверджено складники невербальної поведінки менеджера, які впливають на ефективність управлінської діяльності: ціннісний – відбиває установку особистості менеджера на професійний саморозвиток у сфері комунікативної взаємодії, заснований на критичному ставленні себе, своїх досягнень, прагненні самовдосконалюватися; регулятивний – відображає вміння приймати рішення та орієнтуватися у складних комунікативних ситуаціях, що базуються на набутому досвіді невербальної комунікації; мотиваційний – відбиває високу актуальність мотивації досягнення мети управлінського спілкування, що у тому числі ґрунтується на високому рівні домагань та самооцінки; спеціальний – відображає важливість врахування у професійній діяльності знань про різноманітність засобів невербальної комунікації в управлінні; емотивний – інтегрує вміння менеджерів встановлювати невербальний контакт і позитивну, дружню атмосферу спілкування; стратегічний – відображає навички рефлексування над власною невербальною поведінкою;

розроблено й емпірично перевірено систему тактильних прийомів невербального впливу в управлінській діяльності, в межах якої виокремили сім ключових можливостей невербального впливу на поведінку підлеглих, клієнтів, колег: дотик із позитивним впливом на співрозмовника, дотики «гри», контролюючі дотики, дотики, які викликають наперед задану реакцію співрозмовника, ритуальні дотики, випадкові дотики, жести, які виражають негативні емоції;

– *уточнено* сутність понять «невербальна комунікація», «комунікація», «ділова бізнес-комунікація», «бізнес-спілкування», «невербальне спілкування», «комунікативна поведінка».

Подальшого розвитку набули відомості про міжкультурні особливості невербального спілкування в управлінській діяльності.

Практичне значення одержаних результатів полягає у *розробленні*

програми практичного використання «Система прийомів невербального впливу в управлінській діяльності» та сукупності рекомендацій щодо використання невербального аспекту комунікації в управлінській діяльності в аспекті звернення до проксемічних особливостей; *системи* застосування прийомів невербального впливу в управлінській діяльності; можливості *оновленні* змісту курсів «Невербальна комунікація», «Комунікативний менеджмент», «Комунікації в управлінні», «Основи психології та комунікацій в управління» шляхом використання авторських висновків; *розробленні та використанні* авторських рекомендацій для менеджерів щодо використання міжкультурних особливостей невербальності й семіотики управлінської діяльності в процесі ділової комунікації. В ході дослідно-експериментальної роботи систематизовано пакет діагностичних методик для дослідження деяких змістовних показників складників невербальної поведінки менеджерів.

Одержані результати наукового дослідження можуть бути використаними під час розробки навчальних програм та навчально-методичних комплексів для забезпечення ефективної невербальної комунікації в управлінській діяльності; в процесі написання монографій, підручників, посібників з професійної психології, виконанні магістерських, дипломних, курсових робіт, розробці концепцій розбудови системи вищої освіти України.

Зв'язок із навчальними планами та програмами. Результати дослідження представлені у темі науково-дослідної роботи Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського «Крим та Чорноморський регіон: реконструктивний розвиток у воєнний та повоєнний період» (номер державної реєстрації 0123U102027), де автор розробив програму невербального аспекту спілкування в управлінській діяльності.

Результати дослідження впроваджено у діяльність Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського (довідка від 17.10.2023 №09/16-750), Києво-святошинського районного центру зайнятості (довідка від 25.01.2023 №01/02-01/23), Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (довідка від 26.09.2023 №699/15.17).

Апробація результатів дослідження була здійснена у рамках виступів на наступних конференціях: XXXVII Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку» (м. Ольборг (Данія), 2023), III Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми формування наукових уявлень про розвиток світу» (м. Оттава (Канада), 2023) та міжнародній науково-практичній конференції «Соціально-психологічні проблеми суспільства» (м. Київ, 2020).

Публікації. Огляд результатів дисертаційного дослідження представлено у 7 публікаціях: 4 статтях та 3 тезах виступів на конференціях. Зокрема, опубліковано 3 статі в українських фахових виданнях, внесених до переліку фахових видань та 1 статтю в іноземному журналі, рецензованому у міжнародних наукометричних базах (Index Copernicus, Google Scholar, Citefactor, ResearchBib тощо).

Структура та обсяг дисертації. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків до цих розділів, загальних висновків, списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи становить 297 сторінок, основний зміст викладено на 216 сторінках. Робота містить: 11 таблиць, 10 рисунків та 7 додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ НЕВЕРБАЛЬНОГО АСПЕКТУ СПІЛКУВАННЯ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Невербальні аспекти спілкування як предмет психологічного дослідження

У сучасному світі, де популяризуються інноваційні форми та методи передачі та зберігання інформації, на перший план висувається проблема взаєморозуміння як головного результату людського спілкування. Це передбачає більш поглиблений підхід до процесу комунікації, що враховує специфіку ціннісних орієнтацій мовців, які багато в чому визначають мотиви і результати спілкування. Окреслена ситуація вимагає розробки й нових стратегій управлінських комунікацій, зорієнтованих на активізацію як індивідуальних професійних потенціалів працівників, й, водночас, психічних, ментальних і духовних внутрішньоособистісних ресурсів кадрів.

В останні роки сфера спілкування в управлінській діяльності значно ускладнилась. Поза як стала багатокomпонентною. Це спричинено тим, що популяризувались і розвинулись міжнародні ділові контакти, трансформувались економічна, управлінська, комерційна, правова галузі професійної діяльності менеджерів різного рівня. Що зумовлює необхідність володіння фахівцями управлінської діяльності розвиненими навичками ведення вербальної та *невербальної професійної комунікації*, здійснюючи ділове бізнес-спілкування.

Сьогодні особистість, як і суспільство загалом, стають не лише засобом, а й метою суспільного розвитку. Тому сучасна ділова людина повинна володіти необхідним духовним потенціалом. Останній, як демонструє практика *ділового бізнес-спілкування*, повинен виражатися у повазі партнера спілкування, умінні

бачити в співрозмовнику рівного, у толерантності та прагненні зрозуміти як його позицію, так і цінності, у культурі дискусії, дотриманні загальноприйнятих культурно-моральних норм тощо. Проте в умовах оновлення правил ділового бізнес-спілкування кристалізується необхідність виявлення й систематизації особливостей невербального аспекту спілкування в управлінській діяльності.

Очевидно, що доцільність формування нового стилю соціальної поведінки ділової людини, яка відповідає завданням сучасного етапу розвитку світового й українського суспільства, викликає нагальну потребу в озброєнні менеджерів знаннями про сучасну специфіку використання засобів невербального спілкування в комунікативній поведінці. Це, своєю чергою, зумовлює нагальну потребу дослідження феномена невербального спілкування, всебічної розробки чинників оптимізації міжособистісних відносин суб'єктів управлінської діяльності на різних рівнях соціальної й бізнесової інтегрованості та визначає актуальність фундаментального теоретичного осмислення невербального аспекту ділового бізнес-спілкування.

Останнє, припускаємо, сприятиме вирішенню багатьох практичних завдань, бо наукова обґрунтованість та усвідомлена прогресивна спрямованість вербальної та невербальної комунікативної поведінки людей є необхідною умовою успішного розвитку сучасного суспільства. Вирішення окресленої проблеми й розв'язання завдань дослідження спрямували до окреслення змістовного наповнення категорій, що складають понятійно-категоріальне поле нашого дослідження. Йдеться про витлумачення сенсу таких термінів як «комунікація», «ділова бізнес-комунікація», «бізнес-спілкування», «невербальне спілкування», «комунікативна поведінка» та ін. Розпочнемо з категорії «комунікація».

Осмислення проблем комунікації та спілкування має багатовікову історію, біля витоків якої стояли античні філософи, зокрема Сократ, Платон та Аристотель [107]. Проблема комунікації та спілкування як соціокультурного феномену опиняється в центрі уваги філософських досліджень з початку ХХ ст., хоча інтерес до неї простежується вже у роботах І. Канта, І. Фіхте, Ф. Шеллінга, де знаходимо філософський аналіз проблеми суб'єкта та його можливостей [98, с. 14].

Термін «комунікація» (лат. *communicatio* – роблю спільним, пов'язую) виник у науковій літературі на початку ХХ ст., хоча саме слово «комунікація» відоме ще з античних часів [64, с. 9], і набуло низки значень, зокрема, зв'язок [43], шлях [52], повідомлення [1], передача [119], обмін [39], спілкування [32]. Нині термін «комунікація» інтерпретується як

- а) засіб зв'язку будь-яких об'єктів матеріального та духовного світу [184];
- б) передача та обмін інформацією у суспільстві з метою впливу на нього [10, с. 56];
- в) спілкування – передача інформації від людини до людини [77, с. 67].

Очевидно, що перше значення терміну може мати лише часткове відношення до комунікації в управлінській діяльності, в граничному розумінні комунікація – інформаційний обмін, де інформація – міра організації системи – означає будь-які зв'язки та відносини в навколишньому світі, «що пронизують весь Універсум» [64, с. 8].

Загострення дослідницької уваги до проблеми комунікації пов'язане з розвитком наукових дисциплін, до проблемного поля яких входить поняття «інформація». Перший пік інтересу до процесів комунікації зафіксовано у 40–60-ті роки. Відбувалось це паралельно з виникненням й стрімким розвитком кібернетики. Вивчення комунікації як обміну інформацією замикається на проблемах формалізації повідомлень, їх кодування та декодування [63]. Особливо помітне зростання дослідницького інтересу до проблем комунікації, інформаційного обміну відбулося у другій половині ХХ ст. [141].

У сучасному розумінні комунікація найчастіше визначається як передача якогось змісту, сенсу, сигналу, тобто *інформації*, у вигляді різних систем (фізичних, біологічних, соціальних, технічних, кібернетичних, інформаційних, семіотичних тощо) у природі, культурі та суспільстві. Ще частіше комунікація ототожнюється зі спілкуванням, тобто передачею інформації від людини до людини і визначається як специфічна форма взаємодії людей у різних видах їх діяльності за допомогою мови (вербальної чи невербальної). Тоді як, за визначенням Ф. Бацевича, комунікаційний процес – це обмін інформацією між

двома чи більше людьми, а з позицій системології – між системами різного рівня життя та призначення. Обмін інформацією відбувається лише тому випадку, коли одна сторона пропонує інформацію, а інша може сприйняти чи сприймає її. Важливо наголосити, що під час обміну обидві сторони відіграють активну роль [4].

Очевидно, що комунікація – складний процес, який інтерпретується різними дослідниками по-різному, що спричинено авторським поглядом на ту чи іншу проблему. Узагальнивши наукові знання про комунікацію на основі робіт відомих зарубіжних та вітчизняних дослідників, вважатимемо, що термін «комунікація», може розглядатися як вид соціального зв'язку, заснований на спрямованій передачі інформації, що дозволяє здійснювати соціально-культурні взаємодії індивідів, соціальних груп, спільностей та інститутів.

В межах управлінської діяльності, на наш погляд, найбільш важливими елементами комунікації є процеси кодування та декодування інформації, тобто перетворення повідомлення на символічну форму, де символи можуть бути письмовими, вербальними, невербальними. Комуніканти, або учасники акту комунікації, лише тоді зможуть зрозуміти повідомлення, розшифрувати його, інакше кажучи, декодувати, якщо використовуватимуть ту саму систему кодів, символів. Тільки в цьому випадку акт комунікації відбудеться: реалізується обмін інформацією та взаємодія індивідів чи груп.

Виваженою видається позиція Д. Матсумоту та Дж Франк-Марка (D. Matsumoto, G. Frank Mark) [184], котрі запровадили поняття фільтрів і шумів комунікації, тобто зовнішніх чинників, якими інформація спотворюється чи блокується. Такими бар'єрами (шумами, фільтрами) на шляху взаєморозуміння, ефективної комунікації та успішного декодування послання можуть стати відмінності у комунікативній поведінці учасників акту комунікації [184, с. 18-19].

Комунікативна поведінка у найзагальнішому розумінні тлумачиться в науковій літературі як сукупність і традицій спілкування народу, етносу, соціальної групи [43, с. 24]. Використовуючи презентоване визначення в контексті

пояснення специфіки комунікації в публічному управлінні В. Дрешпак [39] виокремив певні норми, які дозволяють охарактеризувати конкретну комунікативну поведінку як нормативну чи ненормативну. Дослідник конкретизував чотири групи норм комунікативної поведінки: загальнокультурні норми, групові норми, ситуативні норми та індивідуальні норми. Очевидно, що саме ці норми поведінки комунікантів в діловому спілкуванні створюють фільтри, шуми на шляху кодування та декодування інформації.

В світлі розвитку психологічної науки та поступу суспільства у напрямі трансформації традиційної парадигми спілкування, ділова бізнес-комунікація зараз є дуже перспективним науково-практичним напрямом міждисциплінарного, комплексного плану, що потребує залучення даних з суміжних наук для цілісного й системного витлумачення всіх її змістовних сенсів.

У загальному розумінні ділове бізнес-спілкування – це міжособистісна міжкультурна зона професійної комунікації, яка передбачає *перцептивний*, *комунікативний* та *інтерактивний* рівні поведінки, що визначається прагмалінгвістичними (інформативність, регулятивність, імпліцитність, експресивність) та прагмапсихологічними (зацікавленість) факторами. Вивчаючи особливості ділового спілкування Н. Гриньова і Н. Капренко вважають, що змістовне поле окресленого терміну криється в певному ланцюжку взаємопов'язаних категорій (Рис. 1.1).

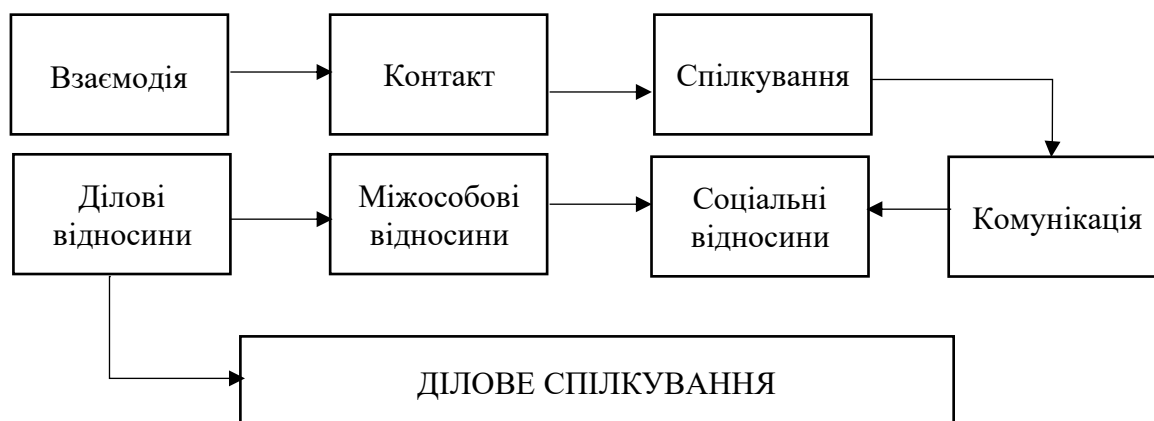


Рис. 1.1 Ланцюг категорій, зміст яких відбиває сутність ділового спілкування

(За Н. Гриньовою і Н. Капренко [19])

В напрацюваннях Т. Дяченко та В. Франковської йдеться про те, що ділове бізнес-спілкування – контакти, які мають мету такого спілкування, що сприяє організації та оптимізації певного виду предметної діяльності: виробничої, наукової, комерційної та ін. (суб'єкти вступають у спілкування для досягнення конкретної мети, пов'язаної з організацією діяльності) [40, с. 15]. Відповідно, центральним поняттям та предметом психології ділового спілкування стає *справа*.

Презентована специфіка ділового бізнес-спілкування визначається характеристиками організаційної структури, у межах якої це спілкування відбувається (Рис. 1.2).



Рис. 1.2 Специфічні властивості організаційної структури, які детермінують особливості здійснення ділового бізнес-спілкування (За М. Васильченко [19])

З огляду на запропоновану схему видається можливим резюмувати, що:

1. У будь-якій організації за кожним співробітником нормативно закріплено стандарт поведінки, що визначає характер обміну відомостями між співробітниками, який підпорядкований спільному вирішенню службового завдання. Тому ділове бізнес-спілкування набуває таких рис як: формальність, емоційна віддаленість, відстороненість.

2. Відносини ієрархічності припускають певною мірою нерівність та підпорядкування співробітників/співрозмовників, що найчастіше призводить до зниження ефективності процесу зворотного зв'язку, передачі точної інформації щодо ланок ієрархії.

3. Кожен співробітник організації має бути мотивований на виконання діяльності, що забезпечуватиме стійкий характер діяльності. У свою чергу ця діяльність підтримуватиметься високою включеністю особистості до ділового бізнес-спілкування, зацікавленістю в ньому.

Ураховуючи виявлені характеристик організаційної структури, сучасне ділове бізнес-спілкування набуває низки специфічних особливостей, відбитих на рисунку 1.3.

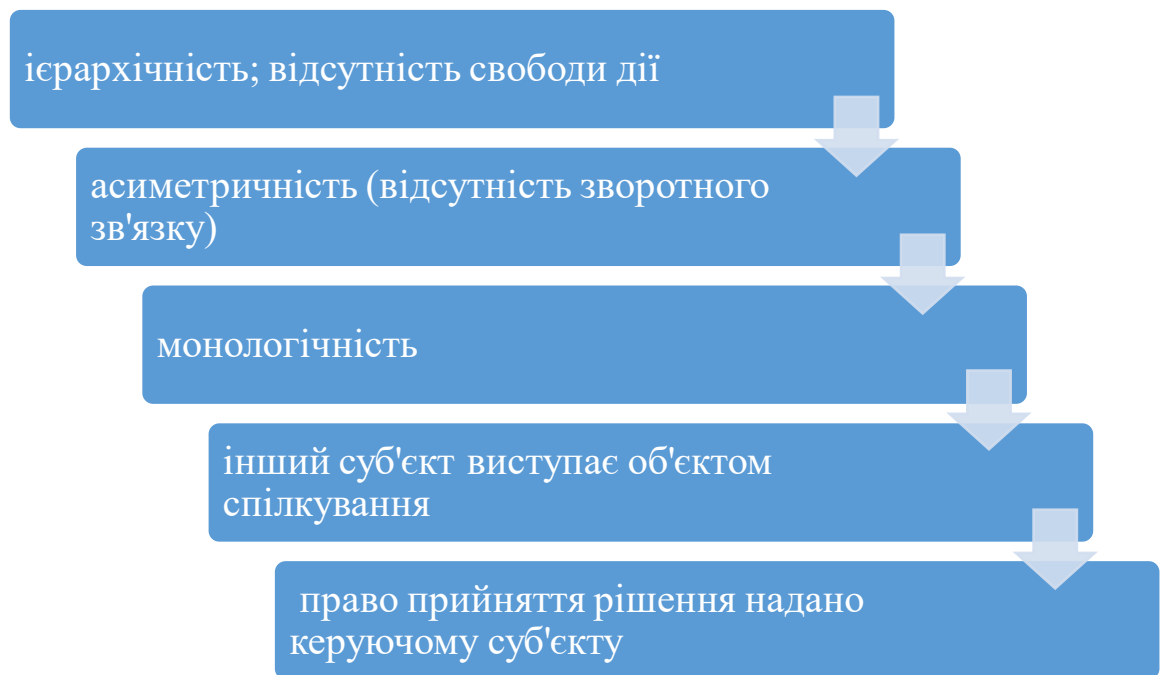


Рис. 1.3 Специфічні особливості ділового бізнес-спілкування (За В. Боковець та В. Соколовською [5])

Продовжуючи, апелюємо до наукової позиції С. Саннікової, котра зазначає: для того щоб ділове спілкування протікало ефективно, важливо пам'ятати про процеси сумісності та спрацьованості з партнером [96]. Як зазначає О. Брик, котрий досліджує соціально-психологічні напрями вдосконалення управлінської

діяльності, і сумісність, і спрацьованість слугують позначеннями об'єктивної відповідності показників взаємодіючих людей відносно досягнення намічених цілей їх взаємодії. Для спрацьованості провідним є *поведінковий* критерій: висока результативність взаємодії, задоволеність успішністю роботи та відносинами з партнером. Провідний критерій сумісності – *емоційний*: задоволеність спілкуванням із партнерами, високі емоційно-енергетичні витрати. Відповідно, сумісність більшою мірою виявляє орієнтацію на добрі міжособистісні відносини, а спрацьованість – націленість на результативність взаємодії.

Доповнюють цю тезу висновки О. Авраменко та Л. Яковенко, що комунікація у діловому бізнес-спілкуванні базується на тих самих закономірностях, що комунікація в особистісному спілкуванні [1]. Відповідно, у діловому бізнес спілкуванні комунікація – це такий самий обмін інформацією, що передбачає використання вербальних й *невербальних аспектів спілкування*. А основною метою комунікативного процесу є забезпечення розуміння інформації (повідомлень), яка є предмет обміну.

В умовах взаємопроникнення наукових знань, невербальна комунікація досліджується представниками різних наук: лінгвістами, соціологами, психологами, фізіологами, антропологами, психіатрами, криміналістами, етнографами, мистецтвознавцями, а також «фахівцями в галузі невербальної семіотики, комплексної науки, одним із завдань якої є природа механізмів невербальної знакової комунікації» [4, с. 34]. З огляду на це, проводяться польові та лабораторні дослідження, мета яких виявити закономірності, що зумовлюють діалогічну взаємодію вербальних та невербальних знакових кодів, зокрема в управлінській діяльності [82; 68; 12 та ін.]. На передній план в контексті нашого дослідження виходить дія окремих параметрів та їх поєднань, що зумовлюють комунікативну діяльність менеджерів, а також виявлення тих комунікативних сфер областей, які жести обслуговують разом із мовою [19, с. 17].

Примітно, але до другої половини ХХ століття всі роботи, так чи інакше пов'язані з сферою невербального спілкування, були епізодичними і не належали до певної галузі науки. З 50-х років ХХ століття кількість досліджень значно

зросла, і вже в 70-х роках з'являється величезна кількість літератури, автори якої намагалися зробити знання з невербальної комунікації доступними широкому загалу.

В останні десятиліття як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі збільшується кількість досліджень, присвячених різним аспектам *невербальної комунікації*. Слід зазначити, що вивченням невербального спілкування займаються психологи, які вважають, що невербальне спілкування інтегрує всі форми самовираження людини, які не спираються на слова. Поза як науковці вважають, що зчитування невербального коду є найважливішою умовою ефективного спілкування [161].

Дещо недостатньо ємним вважаємо визначення невербальної комунікації за Т. Десоном (Т. Deason). Котрий переконує, що «це спілкування у вигляді жестів (мови жестів), міміки, рухів тіла та інших засобів, виключаючи мовні» [165, с. 17]. Згідно резюмувань науковців, що склались в комунікативну теорію, в Оксфордському тлумачному словнику з психології невербальна комунікація тлумачиться «як загальний термін, що охоплює всі аспекти комунікації, які виражаються без використання зовнішньої мови: жести, положення тіла, вирази обличчя, фактори контексту, попередження тощо; ... все це потрапляє у сферу компонентів комунікаційної системи, яка передає інформацію без використання того, що є специфічно лінгвістичними засобами вираження думки» [153]. Наведене трактування вказує на тісний зв'язок невербальної комунікації з такими науками як кінезіологія, паралінгвістика, проксеміка. Ємним й науково обґрунтованим визначенням змістового наповнення категорії «невербальна комунікація», на наш погляд, є витлумачення за М. Прищак та О. Олесько [89]. Здійснивши аналіз існуючої літератури з проблеми психології управління в організації, дослідники вважають, що «невербальне спілкування – це немовне спілкування, яке має невербальні компоненти.

1. Для комунікатора, тобто мовця, невербальні компоненти спілкування є частиною орієнтовної основи спілкування, іншими словами, характер спілкування від початку частково задається просторовими і деякими іншими візуальними

«ключами», причому у цій ланці зовсім несуттєво, яке місце невербальні компоненти займатимуть у процесі спілкування.

2. Невербальні компоненти спілкування можна розглядати з погляду реципієнта, тобто як частину орієнтовної основи щодо його комунікативної діяльності. За таких умов невербальні «ключі» є загальними як для комунікатора, так й для реципієнта. Водночас можуть бути вагомими лише останнього.

3. Невербальні компоненти спілкування виступають як частина виконавчої фази спілкування, не будучи значущими для процесу спілкування загалом і лише доповнюючи, уточнюють, змінюють розуміння повідомлення реципієнтом.

4. Зрештою, будучи свого роду засобами емоційного забарвлення власне комунікативної поведінки, вони можуть бути абсолютно незначущими для реципієнта» [89, с. 46-48].

Досвідчений управлінець, веде мову далі Т. Модестова [75], може прочитати різні невербальні «пропозиції», порівнявши їх зі словесними реченнями мовця. Звідси випливає, що невербальні сигнали можуть бути конгруєнтними, тобто відповідниками словесного висловлювання, і неконгруєнтними, тобто такими, що різняться з висловлюванням.

Схожої позиції дотримуються І. Сингаївська та І. Архипчук, котрі вивчають специфіку ділового спілкування менеджерів під час зовнішньоекономічної діяльності [100]. Науковці переконані, що за допомогою жестів управлінець може передавати співрозмовнику деяку інформацію та регулювати акт спілкування. Лінія поведінки у діловому спілкуванні дуже важлива, й її правильний вибір допоможе досягти успіху в перемовному процесі. Навпаки, неправильна стратегія та тактика поведінки прирече акт спілкування на неуспіх. У більшості ситуацій ділового спілкування лінії поведінки менеджерів різних ланок регламентовані. Відхилення від прийнятих у певній культурі або в будь-якому типі соціальних ситуацій норм невербального спілкування і поведінки, промахи або просто прикриті та безглузді помилки можуть призвести до серйозних негативних наслідків, пов'язаних із ставленням до конкретної особи. До складу факторів, які формують

та визначають лінію невербальної поведінки, входять окремі жести та знакові форми – манери поведінки [100].

Традиційно невербальну комунікацію витлумачують як спілкування з допомогою жестів (мови жестів), міміки, рухів тіла та інших засобів, крім мовних. Разом з тим, невербальна бізнес-комунікація, підкреслює О. Черногор [118], інтегрує специфічні характеристики залежно від приналежності до певного народу чи етносу. Доповнюючи цю думку, В. Боковець та В. Соколовська [5], вказують на той факт, що специфіка використання невербальних аспектів в управлінській діяльності криється, зокрема, в існуванні чотирьох форм невербального спілкування: кінесики, паралінгвістики, проксемики, візуального спілкування [5, с. 25].

Кожна з перелічених форм використовує свою особливу знакову систему. Поза як, невербальні засоби спілкування є немовними засобами управлінської діяльності, відтак вони необхідні для:

а) регулювання перебігу процесу спілкування, створення психологічного контакту між партнерами;

б) збагачення значення, що передається словами, витлумачення словесного тексту;

в) вираження емоції та відображення тлумачення ситуації. Невербальні засоби не можуть самостійно передавати точне значення змісту акту комунікації (за винятком деяких жестів) [3]. Проте вони скоординовані між собою [60] та зі словесними текстами [80].

Сукупність цих засобів, як влучно зауважує Л. Лужецька [68], можна порівнювати з симфонічним оркестром, а слово – з солістом на його тлі [68]. Міжособистісне спілкування, разом з тим, веде мову далі дослідниця, може бути ускладнене неузгодженістю окремих невербальних засобів. На відміну від промови невербальні засоби спілкування не усвідомлюються повною мірою. Адже ніхто не в змозі в повному обсязі контролювати всі свої невербальні засоби комунікативної діяльності, в тому числі в управлінській діяльності.

Резюмуючи висловлені тези, вважатимемо, що невербальне спілкування – це немовне спілкування, яке має невербальні складники. У комунікативному процесі бізнес-спілкування, за словами І. Козубовської та М. Постолук, засоби невербальної комунікації найчастіше відіграють допоміжну роль, рідше самостійну. Зі здатністю посилювати або послаблювати вербальний вплив усі системи невербальної комунікації допомагають виявити наміри учасників комунікативного процесу [59, с. 29]. Спільно з вербальною системою комунікації ці системи забезпечують обмін інформацією, необхідною менеджерам для організації управлінської діяльності. Тому «під час ділового бізнес-спілкування треба розуміти, яку інформацію можна отримати при перенесенні фокусу спостереження з особи людини на її тіло і рухи, оскільки жести, пози, хода, стиль експресивної поведінки містять дуже багато інформації» [52, с. 47].

Апелюючи до необхідності забезпечення професійного розвитку персоналу Л. Пуховська, А. Ворначев і С. Леу зазначають, що в управлінській діяльності невербальна комунікація здатна замінити вербальну в наступних випадках:

- а) коли між співрозмовниками далека відстань;
- б) у галасливому місці;
- в) співрозмовники не знають мови один одного;
- г) один із співрозмовників страждає на недоліки голосового або слухового апарату;
- д) коли не можна говорити вголос через урочистість ситуації;
- е) коли не можна порушувати тишу;
- ж) щоб не перебивати мовця;
- з) людина хоче повідомити що-небудь лише одному з присутніх і приховати це від інших;
- і) людина з якихось причин не може говорити [90].

Тоді як Н. Середа зазначає, що невербальна система комунікації сформувалася набагато раніше вербальної, а тому значуща так само, як і мова, і може замінити її в деяких випадках, наприклад: кивок замість ствердної відповіді словом. Очевидно, що невербальний знак може посилити комунікацію. У деяких

випадках жест (міміка) може точніше виражати відтінок почуття, емоції. Таким чином, невербальні засоби комунікації можуть взаємодіяти з вербальними або повністю замінювати їх.

Презентована галузь психології нині привертає увагу теоретиків і практиків науки. Проте теоретичні розробки проблем невербального спілкування, значна кількість експериментальних досліджень, а також практичних рекомендацій не завжди доступні широкому колу психологів, фахівців з інших професійних сфер. Тому основна частина відомостей про особливості невербального спілкування, нині черпаються з навчальних посібників про «мову тіла» [82].

Існує гостра необхідність систематизувати існуючі дані в сфері невербального спілкування в управлінській діяльності, а також потреба в теоретичному та експериментальному аналізі невербального коду, що використовується в ділових бізнес-комунікаціях. Ведучи мову про невербальні коди в управлінні, М. Прищак та О. Лесько здійснили спробу витлумачення сенсу категорії «невербальне кодування» та виявити його особливості. Дослідники вважають, що кодування – це спосіб зв'язку невербальних засобів для вираження значення мовних одиниць [89, с. 23].

На переконання науковців особливості невербальних кодів, на її думку, відбиваються в такій класифікації:

- універсальні невербальні коди, стосуються сигналів загрози та емоційних реакцій, які біологічно детерміновані;
- невербальні коди, здатні одночасно передавати різні повідомлення за допомогою м'язів обличчя та тіла людини, голосу та ін.;
- коди, що викликають автоматичну відповідь без роздумів (наприклад, реакція на червоне світло світлофора);
- спонтанні невербальні коди: фізіологічні реакції людини, що виникають мимоволі, і які можуть бути прораховані оточуючими [89].

У напрацюваннях Я. Богач йдеться про те, що коди невербальної комунікації – це сукупність знаків, супутніх мовним повідомленням, які

передають інформацію за допомогою спеціальної «мови» перцептивних образів [12, с. 6]. До переліку таких кодів дослідник відносить:

1. Тілесний код – виразні рухи тіла: експресивна поведінка особистості, представлена мімікою, жестами, позами тощо.

2. Просодичний код – звукове оформлення мови включає висоту, гучність голосу людини, швидкість і ритмічність її мови, хезитації, фонації тощо.

3. «Просторовий код», або проксеміка – це належним чином організоване навколишнє мікросередовище людини.

4. «Предметно-символічний код» передбачає використання матеріальних предметів, що мають символічне значення [113].

З точки зору системної лінгвістики призначення невербальних засобів «визначається їх опосередкованим включенням до акту висловлювання та виконанням ними наступних функцій:

1) функції підсобного елемента для досягнення однозначності комунікації у зв'язку з узагальненим та полісемантичним характером власне мовних засобів;

2) функції компенсації елімінованих з тієї чи іншої причини у реальному процесі комунікації деяких мовних засобів» [4, с. 16].

В рамках управлінської діяльності, за свідченням Л. Лужецької засоби невербальної комунікації: створюють образ партнера зі спілкування; виступають способом регуляції просторово-часових параметрів спілкування; є показниками статусно-рольових відносин й індикаторами актуальних психічних станів особистості мовця та реципієнтів; виконують функцію економії мовного повідомлення; виступають у ролі уточнення, зміни у розумінні вербального повідомлення, посилюють емоційну насиченість сказаного [68].

Цінними в межах дослідження вважаємо напрацювання Л. Засекіної та Т. Пастрик щодо виокремлення типів невербальних засобів комунікації. Вчені класифікували невербальні засоби спілкування на кілька типів залежно від їхньої ролі в процесі комунікації:

– «пошукові» компоненти, що враховуються мовцем та слухачем під час орієнтування, яке передуює спілкуванню;

– сигнали, які використовуються для корекції вже встановленого спілкування;

– регулятори, що поділяються на сигнали, які виходять від слухача і підтверджують розуміння, та сигнали, що йдуть від комунікатора і «питають» слухачів про розуміння;

– модуляції спілкування, тобто реакції мовця і слухачів на зміну умов спілкування [52, с. 67].

Специфіка використання засобів невербальної комунікації в професійній діяльності менеджера полягає у досягненні мети конкретної ситуації ділового бізнес-спілкування [40]. На відміну від інших видів спілкування, мета ділового бізнес-спілкування менеджера – досягнення взаємно вигідних результатів спільної діяльності шляхом підпорядкування різних інтересів загальному. Кожен із комунікантів в результаті впливу один на одного набуває нових знань, нових думок, породжує нові наміри тощо. Тобто особистість сприймає отриману інформацію під впливом іншої особистості.

З огляду на таку логіку витлумачення невербальної комунікації в управлінні, Т. Дяченко та В. Франовська викоремлюють функції невербальних сигналів спілкування у співвідношенні з вербальними:

- доповнення словесних повідомлень (дублювання та посилення);
- спростування вербальних повідомлень;
- заміщення вербальних повідомлень;
- регулювання розмови у процесі ефективного спілкування [40].

Функція *доповнення* передбачає, що невербальні сигнали забезпечують мову менеджера більшою виразністю, прояснюють та уточнюють її зміст у процесі комунікації. Крім того, невербальні повідомлення, що використовуються в цій функції, посилюють найважливіші моменти в процесі спілкування. Інша функція – *спростування* – означає, що невербальне повідомлення суперечить вербальному повідомленню.

Саме тому, що невербальна поведінка здебільшого спонтанна, практично, не контролюється свідомістю, вона може суперечити сказаному і буде вірогіднішою, ніж вербальне повідомлення, більшою мірою контрольоване мовцем. *Заміщення* означає використання деяких невербальних повідомлень замість вербальних повідомлень. Наприклад, перебуваючи управлінець жестами повідомляє колег, що знаходиться далеко, що потрібно вийти поговорити. Або під час дискусії ведучий за допомогою погляду та повороту голови та тіла, при цьому без слів, може запропонувати комусь із учасників виступити.

Регулювання «передбачає використання невербальних повідомлень (пози) для координації взаємодії між людьми у процесі комунікації» [39, с. 36]. Для цього в публічному управлінні, на думку В. Дрешпак, використовуються такі як поворот голови у бік того, хто має виступати; дотик до когось, що виражає бажання про щось запитати, схвальні або несхвальні вигуки на адресу промовця; тон голосу, який повідомляє про завершення фрази [39, с. 38].

Схожої думки дотримується Т. Радзивілюк, відзначаючи, що саме різноманітні невербальні знаки регулюють перебіг комунікації менеджерів в процесі міжкультурного спілкування [111]. Дослідниця виокремлює такі функції невербальних сигналів:

- встановлення контакту (наприклад, за допомогою погляду чи руху руки);
- адаптуюча (жести та рухи тіла, часто неусвідомлені, що виражають збентеження, нервозність, сумнів тощо);
- встановлення зворотного зв'язку (наприклад, відповідь поглядом чи кивком голови);
- емотивна (за допомогою виразу обличчя, погляду, різних жестів та поз демонструються різноманітні почуття та емоції);
- емпатична (піднятий вгору вказівний палець підкреслює важливість інформації, помахування пальцем з боку на бік підкреслює категоричну незгоду чи заперечення чогось);

- регулююча (погляд, що означає початок і кінець висловлювання, жести рукою, що регулюють синхронність реакції масової аудиторії на заклики оратора);
- самопрезентація (наприклад, стояти, схрестивши руки на грудях на знак своєї незалежності чи відчуженості);
- соціальна орієнтація (дотримання певної довгої та глибини поклону при вітанні чи презентації, форми рукостискання);
- спонукальна (примусити поглядом замовкнути, закликати до тиші бавовною долонь).

Досліджуючи майстерність публічних виступів в управлінській діяльності з точки зору психології ділового спілкування Н. Ковальська, зазначає, що у процесі взаємодії людей від 60 до 80% комунікації здійснюється на основі використання невербальних засобів висловлювання і лише 20-40% інформації передається з допомогою вербальних [57, с. 654]. Це підтверджує важливість вивчення особливостей невербального спілкування сучасних менеджерів. Специфіка невербальної поведінки полягає в тому, що її вияв зумовлений підсвідомістю, що контролювати набагато складніше, ніж мову [71, с. 89].

Тут варто підкреслити, що, водночас, існують жести, спеціально розроблені, штучно створені для певної ситуації, які мають загальноприйняте значення. Наприклад, мова глухонімих, а також системи знаків, які використовуються людьми певних соціальних груп та професій: військові, судді, спортивні судді, бійці спецназу, дипломати, менеджери зовнішньоекономічної діяльності тощо. Однак багатство окреслених «мов» поступається природному різноманіттю невербальної мови [74, с. 14].

Вивчаючи ефективність риторики бізнес-лідерів Н. Серєда відзначає, що невербальна поведінка передає емоційний стан мовця, несе інформацію «про зміст мови, завдяки якій реципієнти розуміють, коли настає час говорити, а коли – слухати, також завдяки мові жестів вони мають змогу отримувати «конфліктуючі повідомлення», – людина каже про одне, тоді як жести її свідчать про протилежне [98, с. 12].

Визначення змістового наповнення ключових категорій дослідження засвідчило актуальність й нагальність вирішення проблеми виявлення, систематизації та витлумачення особливостей невербального аспекту спілкування в управлінській діяльності. Водночас виявило необхідність ретроспективного розгляду підходів до вивчення та пояснення невербального аспекту обміну інформацією в управлінській діяльності від найдавніших часів до сьогодення.

1.2 Основні підходи до вивчення специфіки невербального аспекту спілкування в управлінській діяльності

У фокусі дослідницької уваги науковців в різні часові періоди розвитку знання про управління перебувають різноманітні аспекти комунікативної взаємодії в управлінській діяльності. Всі вони інтегрують певні знаннєві конструкти про особливості комунікації менеджерів в тій чи іншій ситуації ділового спілкування. Разом з тим, виявлені дані характеризуються розрізненістю методології вивчення окресленого питання.

За такого різноманіття наукових праць, присвячених питанню застосування невербальних засобів спілкування в управлінській діяльності, досконало вивченими залишаються далеко не всі аспекти використання цих засобів в менеджменті. Найчастіше дослідники обмежуються кінетичними засобами, тобто тими, що засновані на русі. Доволі часто увагу вчених та практиків привертають міміка, жести та пози суб'єктів управлінського процесу. Другий за ступенем вивченості блок представлений проксемікою і такесемікою – невербальними засобами, що мають просторові характеристики, це в основному дистанція і дотики [40 с. 17]. Значущість інших засобів невербального спілкування в управлінській діяльності та бізнес-спілкуванні не нівелюється, але й достатньо не досліджується. Узагальнення наведених прикладів дослідження аспектів невербаліки зарубіжними та вітчизняними вченими підтверджує розвиток

філософсько-антропологічного та семантико-лінгвістичного напрямів вивчення особливостей використання невербального аспекту спілкування в управлінській діяльності.

Примітним є той факт, що різноманітними є також вектори зарубіжних досліджень в розрізі аналізу та витлумачення специфіки невербальної поведінки загалом й в менеджменті зокрема. Так, нам вдалось узагальнити, що еволюціє поглядів зарубіжних науковців коливалась в таких когнітивних полях:

- від вивчення неінтерактивних ситуацій до вивчення інтерактивних;
- аналізу розрізнених моментів до вивчення взаємодії у часі;
- вивчення безпосередньої взаємодії до вивчення ролі невербальних повідомлень у опосередкованій комунікації під час використання нових технологій;
- вивчення взаємодії незнайомих людей до зацікавленості у вивченні інтеракції близьких людей;
- вивчення окремо взятої людини до вивчення учасників діалогу;
- висновків, що базуються майже виключно на частоті та тривалості сигналів, до вивчення контексту поведінки;
- односпрямованого підходу та пошуку єдиного значення сигналу до усвідомлення того, що у невербальних сигналів може бути кілька значень та безліч цілей;
- розрізненого вивчення культури та біології як можливих причин тієї чи іншої поведінки до дослідження їхньої спільної ролі в комунікації;
- уваги до всіх аспектів комунікації одразу до розуміння необхідності глибше вивчити сприйняття сигналів у процесі комунікації;
- характеристики окремих сигналів для розгляду їх сукупності.

Аналіз виокремлених напрямів вивчення проблематики невербального аспекту спілкування в управлінській діяльності дав змогу дійти висновку, що найменше в психологічній науці нині вивчено роль предметно-просторового середовища як компонента соціокультурного простору та роль його факторів у спілкуванні. Прийнято вважати, що вивченням факторів середовища, які

безпосередньо і опосередковано впливають на комунікування управлінців в соціальному просторі здійснює психологія середовища.

Значення просторово-часових факторів спілкування у сучасній теорії та практиці психології в досліджуваного аспекті залишається недооціненим. Хоча дослідження сприйняття та використання особистісного та соціального простору в рамках проксеміки існують, а вирази «управлінський простір», «управлінське середовище» (Н. Юрик [124]) в кінці ХХ століття набули поширення, однак у теорії менеджменту ці поняття залишаються розмитими, а способи та прийоми їх практичного застосування в управлінській діяльності описані недостатньо.

Тут, на думку І. Марушко, варто враховувати, що в бізнес-спілкуванні середовище – це сукупність чинників, які впливають на спілкування людей, адже вони є безпосередньою частиною цього спілкування [78]. Подекуди суб'єкти управлінської діяльності змінюють оточення так, щоб воно допомогло їм досягти цілей у спілкуванні, відповідно, соціокультурне мікросередовище, точніше, його предметно-просторові характеристики можуть вплинути на настрій, вибір слів та векторів поведінки суб'єктів спілкування [53, с. 19].

Звертаючись до вивчення питання наукових підходів щодо пояснення невербального аспекту спілкування в управлінській діяльності, доцільно підкреслити, що впродовж двох останніх десятиліть в рамках психологічного знання з'явилися наукові роботи, засновані на витлумаченні феномену невербального комунікування крізь призму філософії, педагогіки, мистецтва.

Досліджуючи історичний поступ менеджменту А. Волкова, А. Котвіцька й І. Кубарева підкреслюють, що необхідність в управлінській діяльності виникла давно, ще на зорі розвитку людства [27, с. 14]. Щойнію люди почали об'єднуватися для спільних дій і зусиль, виникла потреба у управлінні. Управління як самостійний вид діяльності історично склався в процесі поділу праці, під впливом певних соціально-економічних умов, найважливішими з яких є спосіб виробництва (тобто відносини власності), розвиток технології виробництва, зміст та характер праці людини та ін.

Оскільки робота на підприємстві розподілена між підрозділами та окремими виконавцями виникає необхідність координувати їх дії, щоб досягти загальної мети діяльності. Тому об'єктивно виникає потреба у відокремленні управлінської діяльності від виконавчої [27, с. 15]. З виникненням управління почалась історія використання невербальних засобів спілкування та витлумачення невербальної поведінки, колись жреців та вождів, пізніше старійшин тощо. Саме тому, на наше переконання, феномен невербального спілкування як частини спілкування, як аспекту взаємодії людини з іншими людьми та середовищем цікавив мислителів з давніх-давен [13, с. 10]. У всі часи при цьому вивчення його здійснювалося з різних ракурсів, що доповнювали та збагачували один одного.

На противагу тому, що до нині дослідження невербальної поведінки не належали до будь-якої певної галузі науки, історія досліджень невербальної поведінки в процесі комунікації сягає корінням у глибину часів. Вже в наукових працях стародавніх греків і римлян містяться відомості про те, що сьогодні назвали б *невербальною поведінкою управлінця*. Написаний в I столітті нашої ери твір Квінтіліана «Повчання оратору» включає інформацію про жести, якими користувалися люди [13, с. 16]. Якщо простежити історію розвитку найрізноманітніших областей знання – науки про поведінку тварин, антропології, лінгвістики, філософії, соціології, психіатрії, психології та науки про породження та сприйняття мови, можна знайти видатних вчених-засновників сучасної науки про невербальну поведінку [13, с. 17].

Так, філософсько-антропологічний погляд на окреслену проблему відбиває двоїсту природу єднання та відокремленості людського організму й навколишнього простору, пов'язані з цим процеси сприйняття себе та іншого, душі та тіла через дії в середовищі.

В межах наприклад, семантико-лінгвістичного вчення про невербальну поведінку лежить розуміння мови як знаково-символічної системи, здійснення процесу спілкування через кодування-декодування вербальної та невербальної інформації. Обґрунтовуючи взаємозв'язок всього суцього у світі, багато *філософів* говорили про взаємовплив людини та середовища, про зв'язок між організмом,

тілом і духом, душевним станом, емоціями та свідомістю, думками та поведінкою, діями людини, розкриваючи цілісність цих явищ та процесів. При цьому увага безпосередньо до людини як об'єкта філософського розуміння, потреба зрозуміти природу людини і пояснити її місце у світі реалізувалися не відразу.

Перші філософи сконцентрували свій погляд на навколишньому світі, пізнання якого здійснювалось через вивчення різноманітних предметів та явищ. Вони вибудовували власну картину світу, пояснюючи його організацію, походження та поступово рухаючись у напрямі розуміння сутності речей. Будь-які об'єкти, що мають три виміри – довжину, ширину та глибину, мислителі давнини називали «тілами» (Аполлодор, Посидоній). Інші філософи, наприклад Хрісіпп і Зенон, пішли далі і тілом називали «сутність, що має межі». Щодо тіла людського, без якого неможливо осягнути природу невербального, тут поки існувало будь-яких абстрактних визначень або його конкретної сутнісної характеристики. Про нього греки спочатку розмірковують як про тіло сильне або слабе, а також про тіло найкраще і прекрасне [13].

Вивчення невербального спілкування як соціокультурного феномену вибудовувалося з постановки проблеми тілесності, співвідношення тіла і душі, властивого поглядам філософів всіх часів. Так, глибинний зміст вчення Платона про співвідношення душі і тіла, це, по суті, спрямованість людини тілесної, наділеної душею до споглядання вищих ідей, із зазначенням її божественні властивості.

Слідом за ним Аристотель міркує про тіло і душу, вводячи в контекст філософських роздумів і доказів такі важливі категорії, як матерія, форма, образ і співвідносячи їх з поняттями «тіло» і «душа». Аристотель міркує так: матерія (яка сама по собі не є певним щось) – це сутність. Але сутністю є також форма та образ, завдяки яким вона (тобто сутність) вже називається певним щось, і те, що складається з матерії та форми. Таким чином, Аристотель надає нового сенсу вченню про розподіл душі і тіла, висунутого Платоном. Викладені філософські позиції дають уявлення про розуміння давніми мислителями цілісної картини світу через безліч смислів, зокрема, через взаємозв'язок тілесного та душевного,

через багатогранні прояви людської сутності, біологічний та соціальний початок у ній.

В руслі *соціологічної науки* привертають увагу напрацювання М. Мосса, котрий здійснив певний вклад розробку специфічних аспектів невербальної комунікації. У відомій праці М. Мосса «Техніки тіла», присвяченій соціалізації тілесності, вчений конкретизував спосіб, яким від суспільства до суспільства люди дізнаються, як використовувати своє тіло. Розглядаючи техніку дитинства, М. Мосс наводить переконливі приклади про те, що як людина «ввійде до розуму», він «входить у тіло», приклади зв'язку цих процесів і свідчать про наявність вроджених технік, чорнових рухів.

Водночас, науковець підкреслює, що деякі такі техніки особистість опановує в процесі професійної діяльності. Відтак, опанування технік такого роду може бути лише зоровим, але виключно вербальним – ніколи [64, с. 21].

Підтверджуючи також, що вроджених рухів-жестів у чистому вигляді не існує, дослідження рухів тіла у фізіології (Г. Чайченко [117]) та філософській антропології (Б. Головка [34]) говорять про це дещо парадоксально. Стародавні вроджені рухи, що входять у вищі кортикальні (що належать до корі великих півкуль мозку) типи і утворюють всі види дій, підкоряються цим вищим видам рухів, утворюють їх «чорнову техніку». Людину, на думку вчених, характеризує неймовірно велику кількість типів рухів і ступенів свободи, що досягаються з їх допомогою. Інший варіант невербалізованих форм прояву феномена власного тіла розкриває Ф. Бацевич [4]. З одного боку, це відбувається зсередини, за допомогою рецепції. З іншого, цей феномен розкривається через усвідомлення вписаності тіла у сітку зв'язків світу. При цьому, невербалізовані перцептивні дії дослідник розглядає як прояви практичного інтелекту і зауважує, що вербалізовані (словесні) уявлення простору як внутрішнього, так і зовнішнього вкрай бідні, а перцептивні (чуттєві) категоризації набагато багатші.

Примітно, що у вітчизняній науці феномен невербального спілкування, різноманіття невербальних засобів спілкування, їх взаємозв'язок почали ґрунтовно вивчати трохи більше тридцяти років. Натомість

Одну з перших спроб описати і розшифрувати як «культуру голосу», так і рухи тіла і жести, визначити різні форми мови тіла у другій половині ХІХ ст. здійснив Франсуа Дельсарт. Однією з найвпливовіших робіт, що дали поштовх сучасним дослідженням виразів обличчя, була книга Ч. Дарвіна «Вираження емоцій у людини і тварин», що вийшла в 1872 і носила описовий характер [13].

Далі новаторські та ретельно опрацьовані методи вивчення жестів та мови тіла, а також інноваційна класифікація невербальної поведінки знайшли втілення в науковій праці Ефрона «Жести і довкілля», яка надалі стала класичною. Сталось це на початку ХХ століття. Дослідник звернув увагу на важливу роль культури у формуванні жестів та рухів тіла. Вже в 50-ті роки минулого століття кількість досліджень невербальної поведінки суттєво зросла. Адже антропологи вперше застосували до невербальних явищ деякі принципи лінгвістики, а також ввели назви для наук про рухи тіла (кінестетика) і простору (проксеміка) і розробили програму досліджень у кожній з цих областей [78].

Цінними для розвитку вчення про невербальну комунікацію в управлінській діяльності стали здобутки психіатра Юрген Руш та фотографа Уелдон Кіс, систематизовані у книгу «Невербальна комунікація: нотатки про візуальне сприйняття у відносинах між людьми». Спільне друковане видання містило теоретичні розробки походження, використання та кодування невербальної поведінки та факти, що підтверджували комунікативну роль навколишнього середовища.

Переворот у галузі досліджень, присвячених невербальній комунікації, стався у 60-ті роки, коли об'єктами вивчення стали окремі частини тіла людини та елементи руху: рухи очей, вираження емоцій у голосі, паузи та затримках у спонтанній мові, різні види рухів тіла [117, с. 35].

В подальшому до 80-тих років ХХ століття здійснено численні спроби узагальнити існуючу інформацію. Тоді науковці намагалися визначити, як різні невербальні сигнали сприяють досягненню загальної комунікативної мети (допомагають змусити когось зробити щось, показати своє ставлення до когось тощо). В процесі таких емпіричних досліджень вчені доходять висновку, що

повністю зрозуміти роль невербальної поведінки у вирішенні комунікативних завдань неможливо, якщо не враховувати супутню вербальну поведінку.

У схожому науково-популярному ключі написано ще низку робіт зарубіжних авторів. Наприклад, Джеймс Борг так підкреслює актуальність вивчення невербальної комунікації, зокрема й в управлінській діяльності: «Щодня ми змушені постійно інтерпретувати те, що інші повідомляють нам за допомогою мови тіла, а також контролювати свої власні рухи тіла, щоб справити на них бажане враження. Це вулиця з двостороннім рухом!... Переважна частина інформації в процесі спілкування підсвідомо виражається у вигляді мовчазної мови, яка або підкріплює, або спростовує слова» [14, с. 20].

В дослідженнях М. Васильченко йдеться про те, що «проблема сприйняття та психологічної інтерпретації невербальної поведінки є давньою. До неї зверталися і звертаються філософи, психологи, соціологи, лінгвістики, мистецтвознавці» [19, с. 17]. Автор розглядає особливості невербальної поведінки з позицій психології. Під таким кутом зору аналізуються структура невербальної поведінки, її функції у бізнес-спілкуванні, виділяються способи пізнання психологічних характеристик особистості на основі її виразної поведінки, наводяться умови її успішної інтерпретації у міжособистісному пізнанні [19].

Звертаючись до витлумачення особливостей застосування невербальних засобів ділового спілкування в управлінській діяльності Л. Харченко, витлумачує мовленнєву поведінку менеджера як складний комплекс зовнішніх і внутрішніх дій, як засіб обміну (з іншою людиною) необхідною інформацією і, що виражає своє ставлення до партнера, до самої інформації, до себе і до умов спілкування [113]. Більшість напрацювань дослідниці присвячена саме зовнішнім, невербальним діям людини у процесі комунікації.

Значна частка сучасних досліджень присвячена проблемам співвідношення вербальної та невербальної поведінки людини в тих чи інших специфічних комунікативних умовах під час управлінської та інших видів діяльності: у ситуації брехні, вибачення, надання свідчень тощо.

До прикладу, Б. Хомеленко [115] вивчав особливості невербальної поведінки людини у ситуації брехні шляхом калібрування аудіальних невербальних повідомлень [115]. На підставі аналізу теоретичної літератури та власних спостережень автор приходять до висновку про те, що факт брехні завжди має свої невербальні прикмети, і найчастіше брехун видає себе в тих випадках, коли відчуває емоції з приводу інформації, що повідомляється.

Дотичною є думка В. Равенко, котра підкреслює, що «... неможливість заздалегідь відрепетирувати поведінку є однією з причин помилок, якими визначаються ознаки брехні. Найбільше помилок виникає через емоції. Які важко приховати чи підробити. Не вся брехня супроводжується емоційними реакціями, але якщо це відбувається, то брехун відчуває особливі труднощі» [91]. Як підкреслює авторка «ключовим чинником розпізнавання ознак брехні людини являється фізіологічна поведінка цієї людини, мова її тіла, яку частіше за все неможливо контролювати, адже в організмі людини під дією тих чи інших факторів-подразників відбуваються підсвідомі реакції, що не піддаються умисному керуванню за бажанням, а натомість спричиняють зміни в тілі чи поведінці людини. Уміти бачити такі реакції та фізіологічні зміни в тілі особи стане у пригоді, адже не завжди слова людини збігаються з її намірами та вчинками» [91, с. 4].

Ведучи мову про комунікативні стратегії та тактики у сучасному управлінському дискурсі в сфері політики Л. Славова у центр свого дослідницького інтересу поставила невербальні засоби репрезентації комунікативної поведінки партнерів у ситуації вибачення. Результати її роботи дозволили їй прийти до висновку, що ситуація вибачення вимагає від людини досить сильної емоційної напруги, а невербальна мовленнєва поведінка партнерів у ситуації вибачення є єдністю і взаємодією фонаційних, мімічних, жестових та інших несловесних компонентів спілкування, що відображають психоемоційний стан, рівень культури, особистісні характеристики співрозмовників та виконують емотивну, апелятивну, репрезентативну та комунікативну функції залежно від ситуації [104, с. 116].

Орієнтованими на витлумачення невербальної інформації в кримінальному провадженні є дослідження О. Ващук [22]. Науковець порівнює невербальну поведінку допитуваного та результати тестування тієї самої людини на детекторі брехні (поліграфі). Важливими для цілей нашого дослідження є, зокрема, такі зауваження автора: в процесі аналізу невербальної поведінки варто звертати увагу як на елементарні одиниці поведінки (наприклад, рух очних яблук, брів, кутів рота, частоту миготіння), і більш складні патерни поведінки. Наприклад, агресивна поведінка супроводжуватиметься комплексом невербальних маркерів поведінки – оскалом, нахмурюванням брів, пильним поглядом в обличчя співрозмовника, стисненням куркулів, нахилом тулуба у напрямку співрозмовника тощо [22, с. 67].

Окремі вітчизняні розробки присвячені визначенню ролі вживання невербальних засобів спілкування у спеціальних галузях знань (Н. Ковальська [57]). Взаємозв'язок невербальних та вербальних засобів спілкування в мові досліджено в численних напрацюваннях Ф. Бацевича [4]. Соціально-перцептивний підхід до вивчення невербальної поведінки презентований у наукових працях О. Ставицької [106] яка виділила одну з найбільш повніших сучасних класифікацій невербальних засобів спілкування. Різні наукові концепції та сутнісні характеристики спілкування в управлінні презентовані в доробку О. Брик [15].

У низці досліджень торкаються питання національної, гендерної, культурної специфіки невербальної комунікації управлінців. З власне лінгвістичних позицій характеризує одиниці невербальної поведінки (міміка та жести) І. Юшковець [125]. Автор описують те, як міміко-жестове поведінка відбивається у формах вербальної мови в сучасному управлінському дискурсі високих посадовців. Він оперує терміном «кінесика», тобто будь-який закінчений (що має певну структуру, спосіб виконання і так само стійке значення) жестовий рух [125, с. 28]. Будь-яке вербальне відображення кінеми називають реченням, тобто розглядають як «узагальнююче, родове поняття для будь-якої одиниці мови

або мовленнєвого виразу, що має нереляційний, тобто орієнтований на позамовну дійсність, сенс» [125, с. 31].

Автор описує лише всім відомі, масові кінеми, прагнучи продемонструвати національно-культурну специфіку міміки та жестів, показавши загальномовні способи їх вираження виходячи з єдності у фіксації кінеми з відповідними промовама високопосадовців [125].

Своєю чергою О. Сідак досліджує мовленнєві та жестові тактики у співвідношенні з висловлюваннями в рамках розмовної мови та намагається відповісти на низку запитань. Зокрема такі як: «Структура комунікативного акту в розмовній мові має описуватися як поєднання, за деякими правилами, вербальних та невербальних компонентів. Але які ці правила? По-перше, чи мають вони спрямований характер? Чи можна говорити про підпорядкованість жестового ряду мовній структурі? Чи пов'язане виникнення жесту в потоці промови з певними мовними характеристиками? По-друге, як відбувається вибір вербальних та невербальних засобів спілкування у промові управлінців високого рангу?..» [102, с. 207]. У результаті автор дійшов висновку про певний рівень прилагодженості двох кодів на системному рівні [102, с. 207].

Тоді як А. Белова звертає увагу на подібність вербальної та невербальної поведінки людини в тому відношенні, що в основі будь-якого висловлювання лежать граничні образи; у письмовій мові (як і в усній) очевидне прагнення говорити «як усе, як прийнято, як заведено», без чого мова просто не могла б здійснювати свої функції в суспільстві [11]. В рамках як вербальної, так і невербальної поведінки автор виділяє три рівні кристалізації та формування національної культури:

1) базове стереотипне ядро знань;

2) периферійне стереотипне знання;

3) особистісний рівень (вибір знань, зумовлений вихованням, освітою, життєвими умовами та іншими особистісними факторами). Однак не можна говорити про те, продовжує автор, що у кожного носія мови є однаковий набір стереотипів комунікативної поведінки (ідіорефлексів або фразерефлексів).

Вочевидь, в основу сучасних вітчизняних розробок з питань невербальної поведінки, невербального спілкування і невербальної комунікації лягли дослідження зарубіжних учених. Цим пояснюється спільність характеристик основних понять, а також деяке тимчасове відставання публікацій вітчизняних авторів, дослідження яких не суперечать закордонним, мають практичне значення та присвячені, в основному, проблемам прикладного використання невербальних засобів спілкування у різному віці та різних сферах діяльності, в тому числі й управлінській.

Проблема оптимізації невербального спілкування особистості психологічними засобами вирішується у дослідженні Т. Модестової [75]. Національно-культурну специфіку взаємодії вербального та невербального компонентів комунікації в бізнес-спілкуванні висвітлює Н. Середа [98]. Основними напрямками досліджень, що відображають специфіку розробки понять, пов'язаних з невербальною комунікацією, невербальною поведінкою, невербальним спілкуванням в управлінській діяльності, які необхідно відзначити у дослідженнях сучасних учених, стали:

- інтегративний: у ньому представлені проблеми використання невербальних засобів спілкування, співвідношення вербальних та невербальних компонентів комунікації в управлінській діяльності;

- психологічний: у ньому розглянуті проблеми невербального розуміння та сприйняття, здібностей; оптимізації невербального спілкування;

- психолого-педагогічний – вітчизняні педагогічні дослідження у сфері невербального спілкування пов'язані з усвідомленням важливості успішного розуміння експресії суб'єктами спілкування, кодування та декодування емоційних станів; використанням засобів невербального спілкування на практиці викладання основ менеджменту; виникненням досліджень, присвячених специфіці вищої школи, зокрема, умовам розвитку умінь майбутніх менеджерів здійснювати ефективне невербальне спілкування в умовах міжкультурної комунікації, шляхам формування невербально-комунікативних здібностей та компетентності [55];

– соціокультурний: в рамках якого розкрито національно-культурні, гендерні, художньо-естетичні, міжкультурні, соціальні особливості невербальної комунікації та невербального спілкування в управлінській діяльності.

Ґрунтуючись на зарубіжних дослідженнях з кінесики, одні вітчизняні вчені вважають невербальні засоби обов'язковим, значущим і первинним (щодо моменту розгортання мови) невербальним компонентом комунікації управлінців (І. Мурашко [78]), інші – допоміжним засобом спілкування, вторинним щодо комунікативної функції. (Н. Середа [98]).

Натомість О. Рудінська та В. Белякова, досліджуючи ефективність діяльності управлінців в аспекті їх комунікативної діяльності, виділяють дві невербальні мови, з яких перша – соматична, друга – «мова звичної поведінки» [93]. Соматична мова має на увазі біологічні, закладені в психіці людини засоби спілкування, а мова звичної поведінки – вироблені, зумовлені культурою, зовнішнім оточенням, обставинами невербальні засоби спілкування та правила їх використання.

Цінними є висновки Н. Ковальської, котра вивчаючи індивідуальний характер вживання невербальних засобів спілкування управлінцями під час публічного виступу, дійшла аналогічних висновків про те, що кількість та інтенсивність вживання невербальних компонентів залежать від типу темпераменту, соціального середовища, національності, і навіть віку [57].

У дослідженнях з управлінського спілкування в царині педагогіки традиційно декларується важливість адекватного розуміння експресії станів учнів та необхідність адекватного вираження станів, стосунків до них, наголошується на залежності результатів педагогічної діяльності від умінь та навичок вчителя впливати за допомогою експресії. Так, О. Будник та К. Фомін акцентують увагу на значенні знакових немовних систем в управлінській комунікації, апелюючи до специфіки управлінської інформації (Рис. 1.4) [16].

До пояснення специфіки використання невербальних засобів спілкування в управлінні освітнім процесом вдається О. Вержиховська [24]. Авторка резюмує, що ще А. Реан та Я. Коломінський у своїх роботах звертають увагу на те, що

успішність управлінського педагогічного спілкування багато в чому залежить від уміння партнерів розуміти експресію один одного та регулювати експресивну поведінку відповідно до ситуації педагогічного спілкування [24]. В цьому контексті зауважимо, що в науковій літературі знаходимо низку досліджень, присвячених успішності кодування та інтерпретації експресії емоційних станів суб'єктами педагогічного спілкування [33]. Вивченням специфіки сприйняття та інтерпретації невербальної інформації у педагогічному спілкуванні у різний час займалися С. Гарькаваць та Л Волченко [33].

Обсяг	<ul style="list-style-type: none"> • Інформації може бути надмірно, недостатньо та достатньо
Достовірність	<ul style="list-style-type: none"> • Високий відсоток реальних відомостей у загальному обсязі інформації
Вартість	<ul style="list-style-type: none"> • Рівень затрат матеріалів, часу, грошей на прийняття вірного рішення
Насиченість інформації	<ul style="list-style-type: none"> • Співвідношення корисної і фонові інформації
Відкритість	<ul style="list-style-type: none"> • Можливість її надання різним категоріям працівників
Відповідність цінностям	<ul style="list-style-type: none"> • Відповідність ціннісним орієнтирам діяльності людини в організації

Рис. 1.4 Специфічні характеристики управлінської інформації, які впливають на варіювання засобів невербального спілкування в управлінській діяльності

В управлінні вищою школою застосування засобів невербального спілкування як способу підготовки студентів до професійної діяльності розглядалося О. Гандзюк [31], С. Санніковою [96] та ін.

Невербальне спілкування виступає одним із засобів репрезентації особистістю свого «Я», міжособистісного впливу та регуляції відносин, створює

образ партнера зі спілкування, виступає у ролі уточнення, випередження вербального повідомлення, підкреслює А. Мартинюк [72]. Для нього характерна відсутність членороздільного звукового мовлення – це головне, що підкреслюється в більшості досліджень з проблеми цього спілкування. У багатьох наукових працях існує деяка плутанина у поняттях «невербальне спілкування», «невербальна комунікація», «невербальна поведінка», які найчастіше використовуються як синоніми.

Ведучи мову про невербальне спілкування в управлінні вищою школою Ж. Свиренко, підкреслює, що поняття «невербальне спілкування» є ширшим, ніж «невербальна комунікація». Невербальне спілкування, зауважує дослідниця, – це такий вид спілкування, для якого є характерним використання невербальної поведінки та невербальної комунікації як головного засобу передачі інформації, організації взаємодії, формування образу та поняття про партнера, здійснення впливу на іншу людину. Невербальна комунікація – це система символів, знаків, що використовуються для передачі повідомлення і призначена для повнішого його розуміння, яка певною мірою незалежна від психологічних і соціально-психологічних якостей особистості, має досить чітке коло значень і може бути описана як специфічна знакова система [97, с.135].

Очевидно, що в управлінській діяльності будь-якої специфіки у невербальній поведінці виявляється експресивна та перцептивна сторони. Експресія, чи зовнішнє вираження емоцій, є невід'ємним компонентом невербальної поведінки. Саме фактори емоційної природи найчастіше є причиною труднощів у встановленні нормальних відносин між індивідом та групою або комунікатором та реципієнтом. Поняття перцепції характеризує процес сприйняття та пізнання одне одного партнерами зі спілкування [19, с. 49]. Адекватне сприйняття партнера дозволяє гнучкіше реагувати на зміни ситуації спілкування, зрозуміти його справжні цілі та наміри, передбачити можливі наслідки інформації, яка передається. Ці якості стають незамінними для тих, чия професійна діяльність пов'язана з людьми [206, с. 58].

Невербальна комунікація в управлінській діяльності, на переконання М. Васильченко, зазвичай презентується в межах таких систем: візуальна, акустична, тактильна, ольфакторна.

Візуальна система спілкування включає: жести, міміку, пози, шкірні реакції (почервоніння, збліднення), просторово-часову організацію спілкування, контакт очима (візуальний контакт). Ця загальна моторика різних частин тіла відбиває емоційні реакції людини, завдяки чому спілкування набуває нових нюансів.

Акустична поділяється на такі аспекти: паралінгвістична система (система вокалізації, тобто темп голосу, його діапазон, тональність); екстралінгвістична система (включення в мову пауз, а також інших засобів, як: покашлювання, сміх, плач).

Тактильна система – дотик, потиск рук, обійми, поцілунки. Ольфакторна система – приємні та неприємні запахи навколишнього середовища, природні та штучні запахи людини [19, с. 29]. Разом з тим, вважаємо, що наведена класифікація не є вичерпною, тому доповнюватиметься в межах виконання завдань нашої наукової розвідки.

Тут слухними видаються висновки І. Серякової, котра стверджує: «практика витлумачення сутності невербальної комунікації в різних сферах здійснення управлінської діяльності демонструє, що кінесика, паралінгвістика, проксеміка як хрестоматійні назви основних знакових підсистем невербальної комунікації, так і назв окремих наук у парадигмі невербальної семіотики наук поступаються своїми позиціями на користь більш простої метамови.

Спостерігається тенденція називати невербальний компонент не за принципом належності до підсистем (кінесичний, паралінгвістичний, проксемний), а за результатом дії певної частини тіла людини. Так, у комунікативних дослідженнях звичними стають найменування «вираз обличчя», «голос», «усмішка», «погляд», «поза» тощо. Причина такої конкретизації та термінологічного спрощення дослідниця бачить в тому, що вивчення невербальної комунікації виявляють значний крен у прикладному аспекті. Навчання особливостям несловесної поведінки у діловій, міжкультурній сфері

потребує ясності та мотивованості мети мови, яка у такому вигляді проникає й у спеціальні теоретичні комунікативні дослідження» [109, с. 84].

Антропологічний вектор наукової гуманітарної парадигми поєднує суміжні та несуміжні науки, формує міждисциплінарні зони досліджень, відкриває межі психології новим викликам та перспективам. До такої міждисциплінарної зони відноситься і невербалістика, наука, яка вивчає різноманітну знакову, несловесну комунікативну поведінку людини в процесі мовної взаємодії [77, с. 54]. Різноманітність форм невербальної комунікації неодноразово було предметом опису і систематизації у «термінах мови тіла, невербальних компонентів, невербальних знаків спілкування. Тілесноорієнтовані комунікативні підходи підкреслюють дискурсивний характер жестомімічної поведінки людини в контексті соціальної взаємодії, в результаті якої цілеспрямовано змінюється система особистісних смислів комунікантів. Фактично все різноманіття вербальних і невербальних форм поведінки людей можна уявити як систему дискурсивних практик» [109, с. 85], вибудованих відповідно до когнітивних завдань, емоційних відносин і прагматичних цілей мовної управлінської діяльності [98, с. 22]. Підсумовуючи, вважаємо за необхідне презентувати теоретичну модель вивчення невербальних аспектів комунікації в управлінській діяльності (рис. 1.6).

Невербальний аспект спілкування в управлінській діяльності	Інтегративний напрям	Функціональний підхід
		Філософський підхід
		Антропологічний підхід
	Психологічний	Нейрофізіологічний підхід
		Безпосередньо психологічний підхід
		Емпіричний підхід
	Психолого-педагогічний	Професіоналізація підготовки менеджерів до управлінського спілкування
		Оновлення системи вищої освіти у напрямі розвитку вмінь менеджерів вести невербальну комунікацію
	Соціокультурний	Лінгвістичний підхід
		Семантичний підхід
		Соціальний підхід
		Культурологічний підхід

Рис. 1.6 Теоретична модель вивчення невербальних аспектів комунікації в управлінській діяльності (розробка автора)

Здійснений аналіз наукової літератури засвідчив полімодальність теоретичних й емпіричних експериментальних досліджень проблеми і, невербального спілкування в управлінській діяльності, що нині активно проводяться в царині психологічного, педагогічного, лінгвістичного, філософського, найролінгвістичного знання. Така ситуація зумовлена, зокрема, зміною комунікативної парадигми в глобальному масштабі й новими викликами здійснення управлінської діяльності в епоху глобалізації та цифровізації.

1.3 Особливості невербальної комунікації як складнику сучасного управлінського спілкування

Для менеджера (для професійної діяльності якого характерне безпосереднє спілкування з іншими людьми) будь-якого рівня та профілю діяльності здатність до управлінського спілкування комунікативна є загальною рисою, необхідною

умовою успішності його діяльності та безпосередньо підприємства/фірми, фактором іміджу та престижу фірми. В умовах сучасної технологічної оснащеності створюється така ситуація комунікації, взаємодії та контактів людей, коли звужується час на живе спілкування, відтак комунікативна ситуація стає більш насиченою й потребує витлумачення та врахування сторонами спілкування невербальних аспектів комунікації. Це створює, з одного боку, небезпеку дегуманізації спілкування та складності оволодіння комунікативною культурою. З іншого, у зв'язку з такою ситуацією опанування вербальними та невербальними аспектами спілкування стає першочерговим завданням кожного менеджера.

Поza як менеджер перебуває у ситуації постійної комунікативної взаємодії на різному рівні: з керівником, підлеглим, товаришем по службі, клієнтом, а також використовує багато форм спілкування, такі як бесіда, інструктаж, виступ, заохочення, зауваження. Тому, як підкреслює Я. Богач [12], завданням сучасної системи вищої професійної освіти є формування у студентів-менеджерів якостей організатора та керівника, уміння знаходити найбільш оптимальні – вербальні та невербальні – способи реалізації своїх комунікативних намірів в умовах міжособистісного та міжкультурного співробітництва.

Для того щоб керувати людьми, менеджеру необхідні концептуальні навички, він повинен бачити, що потрібно зробити, чого потрібно досягти, як поставити мету та сформулювати завдання колективу та окремого працівника [12]. У менеджменті особистість людини, її сутність розглядаються передусім з погляду поведінки працівника, способів спілкування з колегами керівниками, начальниками, підлеглими. Уміння менеджера в будь-яких умовах продовжувати виконання професійних завдань, пристосовуючи форми та методи роботи з підлеглими до конкретної обстановки, передбачає психолого-педагогічну спрямованість спілкування. Відносини між керівниками та підлеглими впливають на характер ділового спілкування, багато в чому визначаючи його морально-психологічний клімат.

За словами О. Чернигор менеджерів цікавлять питання ставлення людини до справи, її здібності, інтелектуальний розвиток, сила волі, духовне багатство,

досвід, порядність, чесність, ініціатива та інші якості, які істотно впливають на діяльність всього підприємства [118]. Це стосується насамперед того, як і на основі чого віддаються розпорядження в процесі управління, якою мірою враховується індивідуальність підлеглих, у чому виражається службова дисципліна. Виховний ефект таких контактів забезпечується тим, що менеджер є їх ініціатором. Ініціативність менеджера виступає способом управління вербальним та невербальним спілкуванням.

Очевидним є той факт, що невербальний аспект спілкування є частиною професійної діяльності управлінців. Адже менеджеру в процесі управління та координації доводиться не тільки дотримуватися загальнолюдського кодексу, а й дотримуватися етикету ділової людини, яка включає норми звернення, вітання, знайомства; ділові відносини; культуру ділового протоколу; зовнішній вигляд, манери поведінки. Діловий етикет регламентує поведінку людей, що з виконанням ними службових обов'язків. Відмінне знання та виконання норм етикету є однією із складових привабливого іміджу ділової людини.

На результат ділового бізнес-спілкування менеджера впливають безліч проявів невербальної поведінки, емоційний стан партнера, що змінюється відповідно до ситуації та індивідуальної культури. У ситуації ділового бізнес-спілкування менеджери себе навмисне вуалюють чи щиро презентують аудіо-візуальними вербальними та невербальними засобами, що забезпечує самопрезентацію на рівні особистої культури. Це, як переконує Т. Модестова [75] є найважливішою умовою високої ефективності спілкування менеджера у будь-якій сфері виробництва. Менеджеру необхідна витримка та емоційна стійкість, вміння правильно себе позиціонувати: гідно та естетично виглядати та поводитися у ділових та конфліктних ситуаціях, демонструвати витримку та емоційну стійкість, володіння культурою мови.

Ділове бізнес-спілкування інтегрує широкі можливості реалізації професійної компетентності фахівця у разі високого рівня володіння вміннями вербального та невербального спілкування. Вони забезпечать можливість

врахувати, створити, змінити та раціонально використовувати умови комунікативної ситуації в управлінському спілкуванні, щоб досягнути його мети.

Успішність ділового спілкування можлива за наявності деяких факторів [92]. Перший – надійність мовця – передбачає відкриту демонстрацію своїх намірів: теплого і доброзичливого ставлення, своєї компетентності в обговорюваному питанні, вміння переконливо викладати. Другий фактор – зрозумілість повідомлень: той, хто говорить, повинен вичерпно і конкретно формулювати свої думки, так, щоб співрозмовнику ставали до кінця зрозумілі його ідеї та наміри. Третій фактор – наявність зворотного зв'язку.

Слід наголосити, що в процесі ділового бізнес-спілкування фахівець опиняється в ролі суб'єкта та об'єкта одночасно. Як суб'єкт, за допомогою умінь самопрезентації у вигляді вербальних та невербальних аудіовізуальних засобів, він показує себе і за тими ж ознаками пізнає інших учасників спілкування, формує до них певне відношення, відповідно до якого взаємодіє далі. У той самий час є об'єктом пізнання для партнерів. Тобто, вміння самопрезентації дозволять менеджеру розкритися як особистості, здобути уроки вдосконалення свого культурного рівня, пізнати інших та вплинути на них.

Відомо, що передача будь-якої інформації можлива лише за допомогою знаків, точніше знакових систем. Існують кілька знакових систем, які використовуються в комунікативному процесі в управлінській діяльності, відповідно до них можна побудувати класифікацію комунікативних процесів. При розподілі розрізняють вербальну комунікацію (як знакова система, де використовується мова) і невербальну комунікацію (використовуються різні немовні знакові системи).

Мова менеджера – основний засіб, що дозволяє залучити нових партнерів до співпраці, налагодити бізнес-зв'язки, встановити конгруентність поглядів на певну проблему тощо. Тобто сучасний управлінець повинен мати високу мовну культуру, багатий словниковий запас, володіти експресивними можливостями та інтонаційною виразністю мови, мати чітку дикцію. Разом з тим *невербальне спілкування* сприяє розвитку та вдосконаленню комунікативних можливостей

менеджера як складника управлінської діяльності. Внаслідок чого управлінець набуває готовності до міжособистісних контактів та відкриває для себе ширші можливості для розвитку.

Невербальне спілкування в бізнес-комунікації – це такий вид спілкування, в межах якого характерним є використання ролі засобів передачі інформації – організації взаємодії, формування образу, поняття про партнера – для здійснення впливу на іншу людину через невербальну поведінку. На переконання І. Сингаївської [100], невербальна комунікація здійснюється за участю наступних сенсорних систем: оптичної, акустичної, тактильно-кінестезичної, ольфакторної. Обмін інформацією, веде мову далі дослідниця, – головна функція невербальних повідомлень. За допомогою невербальних повідомлень можна отримати таку інформацію:

1) інформацію про особистість співрозмовника – до неї відносяться відомості про: темперамент; емоційний стан у цій ситуації; самооцінку; особистісні властивості та якості; комунікативні компетентності, здатність вступати в міжособистісний контакт, підтримувати його та виходити із нього; соціальний статус; приналежність до певної групи чи субкультури;

2) інформацію про ставлення учасників комунікації один до одного, яка включає відомості про: передбачуваний рівень спілкування (соціальна та емоційна близькість або віддаленість); характер відносин (домінування-залежність); динаміку взаємин (прагнення підтримувати спілкування, припинити його, бажання «з'ясувати відносини» тощо)»;

3) інформація про ставлення учасників комунікації до ситуації містить відомості про включеність у цю ситуацію (спокій, зацікавленість) або прагнення вийти з неї (нервовість, нетерпіння тощо) [74, с. 67].

Бізнес-спілкування відбувається переважно в офіційній обстановці, й характеризується визначальною особливістю – значущістю ділового спілкування. Це переговори, ділові зустрічі, збори, наради, рада керівників тощо. У неофіційній обстановці відбуваються презентації, ювілеї, ділові зустрічі за стінами установи чи офісу, наприклад, у ресторані, у домашній обстановці, а також повсякденне

спілкування у трудовому колективі. Учасники такого спілкування почуваються вільніше у виборі мовних засобів, керуючись тими самими правилами і нормами мовної поведінки, що у повсякденному житті. У порівнянні з іншими видами спілкування, особливості невербальної ділової бізнес-комунікації виявляються у двох основних взаємопов'язаних ознаках: наявність професійного статусу, тобто здійснення у рамках певних ролей; регламентованість, тобто підпорядкованість встановленим правилам та вимогам щодо етикету, деонтології тощо.

Важливим інструментом роботи менеджера й управлінця в межах невербального аспекту спілкування є інформація, що передається за трьома напрямками: низхідним, висхідним і горизонтальним. Перший забезпечує спілкування з підлеглими, другий – з керівником, третій – із співробітниками рівної ланки. На будь-якому рівні, сучасні менеджери повинні дотримуватися таких норм комунікативної культури як ввічливість, тактовність, коректність. Комунікабельність, емпатія, рефлексивність відносяться до провідних характеристик успішного менеджера, становлять ядро його іміджу [64, с. 35].

Ці якості необхідно формувати, розвивати та вдосконалювати незалежно від стажу, віку, виду діяльності менеджера, оскільки спілкування з колегами пов'язане з його безпосередніми обов'язками управління персоналом та виробничим процесом. Однією з умов успішного управління є наявність доброзичливої обстановки ділового бізнес-спілкування, в рамках якого засоби невербальної комунікації відіграють визначальну роль. Оскільки формат офіційного спілкування потребує гранично шанобливого, ввічливого ставлення співрозмовників один до одного, існують конкретні правила, прийняті в умовах ділового співробітництва, які, зокрема регулюють невербальну комунікацію. Розглянемо деякі з них:

1. *Правило Ви-спілкування.* Незалежно від статі, віку, соціального статусу співрозмовників вибирається двостороннє спілкування. Грубим порушенням вважається одностороннє Ти-спілкування, наприклад, у разі звернення начальника до підлеглого на «ти».

2. *Правило звернення.* Тривимірна система іменування людей, прийнята у вітчизняній культурі: прізвище – ім'я – по батькові. У разі ділового спілкування використовуються офіційні форми звернень, наприклад, пан, громадянин, і навіть безособові форми – «дозвольте», «вибачте», «підкажіть», «перепрошую».

3. *Правило добору тем.* Ділове спілкування не повинно виходити за межі тем, зазначених на порядку денному або передбачених регламентом. Допускається обговорення нейтральних тем (погода, спорт), використання гумору виконує функцію розрядки.

4. *Правило дистанції між співрозмовниками.* Дистанція у діловій сфері залежить від взаємин комунікантів. Чим відносини офіційніші, тим далі люди розташовуються один від одного. В етикеті офіційна зона спілкування дорівнює 90-110 см (довжина двох витягнутих для рукостискання рук), дружня зона – 50 см (відстань двох зігнутих у лікті рук).

5. *Правило вибору тональності спілкування.* Тональність може бути офіційною, нейтральною, дружньою. Модуляції голосу дозволяють градувати тон мови від начальницько-наказового до стриманого, спокійного і навіть доброзичливого, привітного. Уміння знаходити потрібну тональність у мовній ситуації – це ознака високої мовної культури людини. Ввічливість та люб'язний тон забезпечують успішну комунікативну стратегію.

Зважаючи на виокремлені правила управлінці повинні виважено демонструвати невербальні аспекти спілкування й уважно аналізувати невербальну комунікацію співрозмовника. Це дасть змогу менеджеру отримати повну картину про наміри партнера та його ставлення до ситуації, забезпечить обізнаність про інтелектуальні здібності мовця, його кругозір та картину світу.

Ділове бізнес-спілкування в здійснюється різними способами, що знаходять відображення у формах такого спілкування. Примітно, що так чи інакше управлінці використовуються невербальну комунікацію під час участі в таких формах спілкування:

1. *Ділова бесіда,* подана у вигляді спільного обговорення колективом робочих процесів, визначення шляхів вирішення питань. Проте ділова розмова не

є тією формою спілкування, коли, як наслідок, необхідне винесення рішення. І тому існує така форма ділового спілкування як ділові переговори.

2. *Ділові переговори*, основним завданням яких є визначення рішення та його прийняття. Ділові переговори в управлінській діяльності мають чітку спрямованість спілкування, результат якого це підписання документів. Як наслідок тут не обійтися без такої форми ділового спілкування, як суперечка. Коли відбувається зіткнення інтересів, тверде відстоювання своїх позицій учасниками переговорів виникає суперечка.

3. *Ділова нарада* в управлінській діяльності – це процес відкритого обговорення колективом або його частиною службових питань. Під час ділової наради долучають працівників до процесу ухвалення рішень. Як продовження цієї форми ділового спілкування, в організації має місце і така його форма, як громадський виступ.

4. *Публічний виступ* представлено викладом певної інформації однією людиною для кола осіб, аудиторії. Тут дотримуються всіх норм і правил при побудові та прочитанні свого виступу.

Примітно, що під час публічної комунікації слухачі повинні перебувати у полі зору менеджера, тобто це контактне спілкування на відміну від дистантного спілкування.

Зазвичай публічний виступ менеджера суттєво відрізняється від невимушеної розмови на міжособистісному рівні: якщо люди знайомі, вони не соромляться, нахиляються один до одного, дивляться у вічі, репліки підкреслюються виразною та природною мімікою та жестикуляцією.

Переносити навички такого спілкування на публічну поведінку помилково. Хоча б тому, що ситуація виступу майже завжди офіційна. Це вимагає обачності у зауваженнях та поведінці. Отже, очевидно, що у публічної комунікації роль невербальних компонентів щонайменше важлива, ніж у міжособистісному спілкуванні, тому щонайменше, існують суттєві відмінності у їх вживанні.

Якщо в безпосередньому спілкуванні головне – це передача певної інформації (відповідно, важлива точність сприйняття й інтерпретації

невербальних проявів: зробити явним і зрозумілим щось неявне, неоднозначне, а часом навіть приховане). То в публічному виступі управлінця на перший план виходить його вплив, вміння, використовуючи виразні рухи, створити необхідне враження (для більшої ефективності; чи можливо, приховати щось явне, наприклад, властиве оратору у повсякденному житті і часом небажане в управлінському спілкуванні).

Невипадково вважається, що вміння публічного виступу один із найважливіших аспектів у сучасному професійному житті менеджера [57]. Саме тому більшість спеціальних видань, присвячених «мові рухів тіла», не стільки вчать правильно розуміти та інтерпретувати невербальну поведінку інших людей, скільки дають відповідні рекомендації щодо оволодіння навичками публічного виступу з доречним та виграшним використанням експресивних проявів [42].

Всі подібні рекомендації спрямовані на те, щоб управлінець, використовуючи навички невербального спілкування, зміг досягати ефективності своєї публічної поведінки, створювати необхідне враження і навіть цілісний публічний образ, або, як стверджують сьогодні, *імідж*, який надалі вже працюватиме на успішність управлінської комунікації. Імідж (від англ. *image* – відбиток, образ, подоба) – це стереотипізований, емоційно забарвлений образ будь-якого об'єкта, що існує в масовій свідомості. Як правило, поняття відноситься до конкретної людини, але може також поширюватися на певний товар, організацію, професію тощо. Він формується як на основі реальної та спеціальної суспільної поведінки індивіда, так і під впливом публічних оцінок, думок інших людей.

Таким чином, в іміджі реальні якості управлінця тісно переплітаються з тими, що приписуються окресленій професійній діяльності оточуючими. Гармонійний імідж є цілісним утворенням, що складається із внутрішньо несуперечливих елементів. Для іміджу, безумовно, має значення соціальний статус індивіда. Імідж формується з урахуванням особистісних характеристик людини, що сприймаються людьми, виявляються в манері поведінки,

особливостях спілкування, а також переконаннях, що визначають його основні управлінські дії.

Характер управлінської діяльності сучасного менеджера, її зміст та структуру визначаються місією, політикою, цілями та типом організації; особливостями реалізованих завдань; пріоритетними технологіями провадження діяльності; характеристиками кадрового складу тощо. У психології також підкреслюється значення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому здійснюється управлінська діяльність.

З погляду рольової теорії виділяються різні моделі комунікативної поведінки менеджера. Традиційно менеджер має формальну владу, та певний міжособистісний й професійний статус в організації виконання сукупності міжособистісних, інформаційних та вирішальних ролей. У міжособистісному плані він постає як керівник, лідер і «зв'язуюча ланка». У ролі керівника представляє організацію у вирішенні формальних питань, у професійному та соціальному середовищі, використовуючи свої повноваження. Це в певному сенсі формальна роль. Виступаючи як лідер, він приймає відповідальність за персонал, мотивує його на інноваційну активність. Менеджер також здійснює успішну взаємодію всередині організації та ефективне соціальне партнерство. Відтак, виконує певні інформаційні ролі пов'язані з роботою та управлінням потоками інформації. Тут здійснюється пошук інформації, спрямованої на виявлення ресурсів та способів покращення діяльності, організація комунікативних мереж. З огляду на це, від сучасного менеджера вимагають розвинених вмінь презентувати проблеми та результати роботи організації на різних рівнях. Така комунікативна робота передбачає використання низки засобів невербального спілкування для встановлення атмосфери співробітництва, толерантності й налагодження позитивної комунікації.

Слушними є висновки В. Зеліч, котрий ведучи мову про етику ділового спілкування підкреслює виняткову роль менеджера як людини, яка вирішує проблеми підприємства, розподіляє ресурси, веде переговори різного рівня,

приймає стратегічні рішення, систематизує засоби невербального спілкування сучасного управлінця в певні групи (Рис. 1.5) [53].



*Рис. 1.5 Класифікація засобів невербального ділового бізнес-спілкування
(Резюмовано автором за Т. Модестовою [75])*

Дослідник підкреслює, що важливою в комунікативній діяльності менеджера нині є функція ініціювання та планування цілеспрямованих прогресивних змін, орієнтованих на покращення діяльності організації в цілому [53]. Н. Серєда додає, що бізнес-менеджер повинен бути компетентним і здатним до дій у непередбачених ситуаціях під час публічного виступу, викликати

довіру і бути ефективним, шляхом, зокрема використання невербальних засобів встановлення контакту з аудиторією.

Компетентний спосіб вирішення комунікативних управлінських завдань ґрунтується на аналізі та системній оцінці комунікативної ситуації, препаруванні проблеми, створенні доцільного алгоритму її вирішення. При цьому, звертає увагу Т. Модестова [75] під час інтеріоризації професійних знань підвищується компетентність рішення, активізують пошук уточнюючої інформації.

Сьогодні публічність, наявність соціальної репрезентації та соціального партнерства – необхідні атрибути менеджменту. Здатність вбудовувати соціальну взаємодію на основі встановлення невербального контакту, знання законів та закономірностей функціонування та динаміки засобів невербального спілкування, взаємодії «особистість – група», механізмів формування соціальних установок, сприяють підвищенню успішності управлінської діяльності. Сучасне управління потребує актуалізації конструктивних стратегій невербальної поведінки, моделювання партнерських відносин з агентами соціуму, блокування деструктивних проявів, соціальної рефлексії, здатності розпізнавати та декодувати сигнали невербальної поведінки.

Наступним кроком у теоретичному осмисленні явищ і закономірностей сприйняття та пізнання менеджерами колег у процесі їх вербальної та невербальної взаємодії (комунікації) вважаємо виокремлення та коротку характеристику деяких умовних, психологічних механізмів (пояснювальних принципів та схем) обробки соціальної інформації, яка надходить ззовні. Зокрема ведемо мову про такі:

– «моторне програвання» – імітація чужої експресивної поведінки: прийняття тієї ж пози, виразу обличчя тощо, програючи поведінку іншого, людина таким чином викликає у себе відповідні стани і потім робить висновки про переживання та думки співрозмовника ;

– «звірення» – порівняння побачених виразних рухів з еталонами зв'язками між внутрішнім і зовнішнім контекстом сприйняття мовця, що зберігаються в пам'яті, яке відбувається без відчуття або моторного програвання;

– «соціально-психологічна рефлексія» – усвідомлення чинним індивідом як він сприймається партнером зі спілкування та розуміння іншого шляхом роздумів про нього;

– «каузальна атрибуція» – приписування причин поведінки іншій людині, зазвичай, з урахуванням невербальної інформації про неї.

Ділове спілкування належить до складної та делікатної сфери людської життєдіяльності. Невміння встановлювати міжособистісні контакти, нездатність відчувати психологічний стан інших людей ведуть до дискomунікації, до неможливості ефективної та цілеспрямованої взаємодії. Один із видатних менеджерів США Лі Якокка стверджував, що «управління є ні що інше, як настроювання людей на працю. Єдиний спосіб налаштувати людей на енергійну діяльність – спілкування з ними» [86, с. 17]. Побудова взаємин – це, можливо, найважливіший аспект роботи керівника. Т. Еріксон справедливо зауважує: «Ви можете бути фахівцем у своїй галузі, вас могли підвищити на посаді саме тому, що ви чудово справлялися з тим, що вам доводилося робити, будучи простим працівником. Але це не означає, що ви можете успішно навчати інших тому, що знаєте, і тим більше керувати людьми» [42, с. 29].

Невербальна комунікація є складником сучасного управлінського спілкування ще й тому, що часто в діловому спілкуванні використовуються так звані «риторичні хитрощі» – емоційні збудники, які викликають у партнера емоції та переживання. У діловій комунікації дуже важливо не лише викликати емоції у співрозмовника, а й досягти певного ділового результату. Для отримання позитивного результату необхідно враховувати психотип співрозмовника.

Енергетика, експресія та тональність мови є безпрограшним варіантом у досягненні бажаного результату комунікації. Правильне виголошення слів, вірна манера поведінки сприяє вияву інтересу з боку співрозмовника та створення довірчої ситуації.

Особливо різноманітною та проникливою є інтонація, яка глибоко проникає в душу співрозмовника. Інтонація – звукові засоби мови, пов'язані з голосом, які

потребують концентрації уваги на змісті сказаного. Людський голос має такі характеристики:

– *гучність промови* – висока гучність вказує на істинність висловлювання, або свідчить про самовдоволення; мала вказує на стриманість, скромність чи слабкість;

– *швидкість мови* – швидка свідчить про впевненість, імпульсивність співрозмовника; спокійна – про розважливість та незворушність;

– *артикуляція мови* – правильне, точне виголошення слів вказує на внутрішню дисципліну; розпливчаста вимова – млявість, невпевненість, поступливість;

– *режим, перебіг мови* – ритмічна мов свідчить про врівноваженість, багатство почуттів; циклічна, правильна – про дисциплінованість, напругу.

Вивчення наукової літератури, існуючих реалій ведення бізнес-комунікацій та здійснення управління тими чи іншими системами вказує на важливість та значущість невербального аспекту спілкування менеджерів. З огляду на поліфонічність підходів до витлумачення функцій та класифікування засобів невербального спілкування виникає необхідність виокремлення його параметрів.

Висновки до розділу

Шляхом порівняльного аналізу й синтезу сучасної наукової літератури крізь призму завдань дослідження визначено сукупність понять, що становлять понятійно-категоріальне поле дослідження: терміни «комунікація», «ділова бізнес-комунікація», «бізнес-спілкування», «невербальне спілкування», «комунікативна поведінка» та ін. Під час ретроспективного вивчення еволюції змістовного наповнення терміну «комунікація», виявлено, що його найчастіше пояснюють як передачу якогось змісту, сенсу, сигналу, тобто *інформації*, у вигляді різних систем (фізичних, біологічних, соціальних, технічних, кібернетичних, інформаційних, семіотичних тощо) у природі, культурі та

суспільстві. Тобто комунікація в науковій думці часто ототожнюється зі спілкуванням: передачею інформації від людини до людини під час комунікаційного процесу за допомогою мови (вербальної чи невербальної). В рамках пояснення професійної комунікації в сучасному науковому знанні «комунікація» розглядається як вид соціального зв'язку, заснований на спрямованій передачі інформації, що дозволяє здійснювати соціально-культурні взаємодії індивідів, соціальних груп, спільностей та інститутів.

Найбільш важливими елементами комунікації в межах управлінської діяльності є процеси кодування та декодування інформації, тобто перетворення повідомлення на символічну форму, де символи можуть бути письмовими, вербальними, невербальними. Комуніканти, або учасники акту комунікації, лише тоді зможуть зрозуміти повідомлення, розшифрувати його, інакше кажучи, декодувати, якщо використовуватимуть ту саму систему кодів, символів. Тільки в цьому випадку акт комунікації відбудеться: реалізується обмін інформацією та взаємодія індивідів чи груп.

Невербальні засоби спілкування є немовними засобами управлінської діяльності, відтак вони необхідні для: регулювання перебігу процесу спілкування, створення психологічного контакту між партнерами; збагачення значення, що передається словами, витлумачення словесного тексту; вираження емоції та відображення тлумачення ситуації. Невербальні засоби не можуть самостійно передавати точне значення змісту акту комунікації (за винятком деяких жестів), невербального коду, що використовується в ділових бізнес-комунікаціях. В бізнес-спілкуванні існують невербальні коди. В науковій літературі йдеться про те, що кодування – це спосіб зв'язку невербальних засобів для вираження значення мовних одиниць. Особливості невербальних кодів відбиваються в такій класифікації: універсальні невербальні коди, стосуються сигналів загрози та емоційних реакцій, які біологічно детерміновані; невербальні коди, здатні одночасно передавати різні повідомлення за допомогою м'язів обличчя та тіла людини, голосу та ін.; коди, що викликають автоматичну відповідь без роздумів (наприклад, реакція на червоне світло світлофора); спонтанні невербальні коди:

фізіологічні реакції людини, що виникають мимоволі, і які можуть бути прораховані оточуючими.

Наукові підходи до вивчення невербального аспекту спілкування в управлінській діяльності відображені в царині різноманітних наук, зокрема йдеться про антропологію, лінгвістику, філософію, соціологію, психіатрію, психологію та науки про породження та сприйняття мови. З точки зору постановки проблеми тілесності, співвідношення тіла і душі вибудовувалося вивчення невербального спілкування як соціокультурного феномену в працях філософів всіх часів. Виявлені наукові напрацювання доцільно згрупувати в такі напрямки: інтегративний: у ньому представлені проблеми використання невербальних засобів спілкування, співвідношення вербальних та невербальних компонентів комунікації в управлінській діяльності; психологічний: у ньому розглянуті проблеми невербального розуміння та сприйняття, здібностей; оптимізації невербального спілкування; психолого-педагогічний – вітчизняні педагогічні дослідження у сфері невербального спілкування пов'язані з усвідомленням важливості успішного розуміння експресії суб'єктами спілкування, кодування та декодування емоційних станів; використанням засобів невербального спілкування на практиці викладання основ менеджменту; виникненням досліджень, присвячених специфіці вищої школи, зокрема, умовам розвитку умінь майбутніх менеджерів здійснювати ефективно невербальне спілкування в умовах міжкультурної комунікації, шляхам формування невербально-комунікативних здібностей та компетентності; соціокультурний: в рамках якого розкрито національно-культурні, гендерні, художньо-естетичні, міжкультурні, соціальні особливості невербальної комунікації та невербального спілкування в управлінській діяльності. Окреслені напрями відбивають зміст функціонального, філософсько-антропологічного, лінгвістичного, семантичного, нейрофізіологічного підходів до вивчення невербального аспекту спілкування в управлінській діяльності.

Невербальний аспект спілкування є частиною професійної діяльності управлінців. Адже менеджеру в процесі управління та координації доводиться не

тільки дотримуватися загальнолюдського кодексу, а й дотримуватися етикету ділової людини, яка включає норми звернення, вітання, знайомства; ділові відносини. Важливим інструментом роботи менеджера й управлінця в межах невербального аспекту спілкування є інформація, що передається за трьома напрямками: низхідним, висхідним і горизонтальним. Перший забезпечує спілкування з підлеглими, другий – з керівником, третій – із співробітниками рівної ланки. На будь-якому рівні, сучасні менеджери повинні дотримуватися таких норм комунікативної культури як ввічливість, тактовність, коректність. Комунікабельність, емпатія, рефлексивність відносяться до провідних характеристик успішного менеджера, становлять ядро його іміджу. В процесі ділового бізнес-спілкування фахівець опиняється в ролі суб'єкта та об'єкта одночасно. У порівнянні з іншими видами спілкування, особливості невербальної ділової бізнес-комунікації виявляються у двох основних взаємопов'язаних ознаках: наявність професійного статусу, тобто здійснення у рамках певних ролей; регламентованість, тобто підпорядкованість встановленим правилам та вимогам щодо етикету, деонтології тощо.

Зміст розділу відображено в таких публікаціях автора [46; 47].

РОЗДІЛ 2.

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ НЕВЕРБАЛЬНОГО АСПЕКТУ СПІЛКУВАННЯ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1 Методи та організація дослідження

З урахуванням обраного напрямку дослідження на основі аналізу сучасних наукових публікацій і власних досліджень з обраної проблеми нами розроблена структурно-логічна схема дослідження, що складається з 3-х взаємопов'язаних етапів, кожен з яких представляє собою шляхи вирішення поставлених завдань у вигляді цілісної системи одержуваних результатів.

I етап - розробка методології дослідження невербального аспекту спілкування в управлінській діяльності.

Цей етап проводився з метою формулювання понятійного апарату дослідження, постановки завдань, обґрунтування застосовуваних наукових методів і наукових підходів.

Проблема трактування понять привертає увагу дослідників різних напрямків науки. В системі категорій дослідження відбивається специфіка мети, об'єкту, предмету і завдань наукового пошуку; основних форм систематизації наукових знань, їх доказового, всебічно обґрунтованого, систематичного викладу. Користь від застосування тих чи інших дефініцій у конкретному дослідженні залежить від того, наскільки коректно (в науковому розумінні) асимілюються концепції, що лежать в основі загальних категорій; наскільки адекватно, творчо і креативно вони «стикуються» з конкретним змістом обраної галузі знань.

З формальної точки зору система основних понять анонсованого дослідження – це своєрідний термінологічний глосарій, що охоплює всі використовувані в дослідженні терміни з їх науковим тлумаченням; характеризує

зовнішню (формальну) сторону запропонованої теорії (теоретичних основ) й відбиває її ключові змістовно-функціональні аспекти.

II етап - наукове обґрунтування методології дослідження невербального аспекту спілкування в управлінській діяльності

Мета даного етапу полягала в аналізі проблеми невербального спілкування в управлінській діяльності: характеристиці основних підходів до вивчення специфіки невербального аспекту спілкування в управлінській діяльності; аналізі невербальної комунікації як складника сучасного управлінського спілкування; систематизації функцій та класифікації невербальних параметрів спілкування в управлінській діяльності в авторську класифікацію; виявленні впливу проксемічних особливостей невербального ділового спілкування на ефективність управлінської діяльності; дослідженні якісних змінних невербальної поведінки менеджера як складників управлінського спілкування.

III етап – узагальнення результатів емпіричного дослідження та розробка програми практичного використання «Система прийомів невербального впливу в управлінській діяльності» для сучасного менеджера.

Для проведення аналізу існуючого стану впливу невербального аспекту спілкування на управлінську діяльність, нами була розроблена методологія дослідження у вигляді процедури, що включає базові дослідження, методологічні підходи, методи дослідження, результати та забезпечує отримання за допомогою використання різних методів дослідження порівняних і відтворюваних результатів. В основу дослідження нами була покладена цільова установка, яка полягає у виявленні та науково обґрунтованому рішенні проблем сучасної психологічної науки щодо доведення впливу невербального аспекту спілкування на ділове спілкування та управлінську діяльність.

Зміст будь-якої методології розкривається шляхом виокремлення фундаментальних досліджень. У нашому випадку базовими дослідженнями, на теоретичний матеріал яких опиралися авторські висновки, визначено:

1. Аналіз праць, де висвітлено останні тенденції розвитку сучасної психологічної науки.

2. Резюмування факторів, щодо невербального аспекту спілкування в управлінській діяльності.

3. Психологічні дослідження, пов'язані з вивченням і розробкою проблеми виявлення невербального аспекту спілкування в управлінській діяльності.

4. Математичне моделювання, що дозволяє через математичні формули відображати зв'язок різних параметрів при виборі засобів невербального спілкування, що виявляє вплив на результативність дослідження.

5. Статистичні дослідження, що дозволяють оцінити точність проведених діагностичних процедур, вивчити вплив різних чинників невербальної комунікації на процес управлінської діяльності й на особистість сучасного менеджера.

В межах дослідження застосовувались різноманітні *психодіагностичні* матеріали (методика «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей – КОС» (В. Синявського і Б. Федоришина); методика «Діагностика схильності до певного стилю керівництва» (Є. Ільїн); методика експертної оцінки невербальної комунікації (О. Кузнецова); методика «Мотивація до кар'єри» Ное А., Ное Р., Баххубера Д. в адаптації Могільовкіна Є.О.; методика діагностики ціннісних орієнтацій особистості Бубнової С.С.; методика вивчення професійної мотивації Замфір К. в модифікації Реана А.О. та ін.); *метод анкетування, тестування, інтерв'ювання* для дослідження об'єктивних факторів використання засобів невербальної комунікації у професійній діяльності менеджера; *метод експертної оцінки; методи математичної статистики*: кореляційний, дисперсійний, факторний аналіз, параметричні (t-критерій Стьюдента) та непараметричні (H-критерій Крускала-Уолліса, U-критерій Манна-Уїтні, T-критерій Вілкоксона) критерії для порівняння кількох вибірок тощо; обчислення F-критерію Фішера – для обробки отриманих результатів і встановлення кількісних і якісних залежностей між явищами та процесами.

Вибірка дослідження склала 271 особу, з яких 134 особи брали участь у валідації розробленої системи (89 чоловіків, 45 жінок); до виявлення змістовних показників складників невербальної поведінки менеджерів залучали 97

менеджерів – практикуючих управлінців різного рівня, які працюють в різноманітних сферах економіки, що підтверджує можливість екстраполяції отриманих висновків на науку управління комунікаціями в менеджменті. Підставою включення менеджерів у вибірку були провідні позиції у своїй організації. Вікового сенсу в опитаних не встановлювали, натомість залучили менеджерів різного віку: від 29 до 54 років, з них 60 чоловіків та 37 жінок. Для підтвердження впливу проксемічних особливостей невербального аспекту спілкування в управлінській діяльності на комунікацію в дослідженні взяли участь 40 топ-менеджерів (28 чоловіків, 12 жінок). Базами дослідження виступили соціальні мережі (Facebook) та месенджери (Viber, Telegram), в яких потенційним досліджуванам надавалося посилання на анкету в Google Forms, а також факультет психології Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Вибірка є рандомною: кожен досліджуваний, як управлінець мав рівні шанси потрапити у вибірку.

Апарат математичної статистики при обробці даних включав: метод порівняння двох вибірок (з використанням критерію t-Ст'юдента), кореляційний аналіз (з використанням критерію r-пірсона), дисперсійний аналіз (ANOVA) та дискримінантний аналіз.

Таблиця 2.1

Оцінка впливу статі та віку на невербальне спілкування в управлінській діяльності

	F	p-рівень
Вік	0,969	>0,05
Стать	0,637	>0,05
Вік*стать	1,735	>0,05

Примітки:

F – критерій Фішера

p-рівень – рівень значимості

Статистичне порівняння з використанням t-критерію Стьюдента не показало значних відмінностей. Для підтвердження, що стать та вік не впливають на невербальне спілкування в управлінській діяльності в межах експерименту, був проведений 2-факторний дисперсійний аналіз, де стать та вік виступили незалежними змінними, а здатність до невербального спілкування – залежною.

Можливості описової статистики допомогли класифікувати дані дослідження на етапі узагальнення, здійснити розподіл їх частот, виявити центральні тенденції розподілу й оцінити розподіл даних відносно середніх значень. Так, за даними параметрів описової статистики (M; Me; As; Ek) було встановлено, що розподіл показників (змінних) є симетричним. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Характеристика розподілу даних дослідження за показниками описової статистики

Групи (вибірки)	Середня M	Медіана Me	Довірчий інтервал ДІ		Стандартне відхилення σ	Стандартна помилка середнього m	Коефіцієнт асиметрії As	Екссес Ek
			-95%	+95%				
Контрольні до експерименту, n = 66	1,915	2,025	1,1178	2,7121	0,5009	0,2504	0,62364	2,5148
Контрольні після експерименту, n = 66	2,2575	2,27	1,7993	2,7193	0,2902	0,4151	0,25779	1,5369
Експериментальні до експерименту, n = 68	1,915	2,025	1,1178	2,7121	0,5009	0,2504	0,62364	2,5148
Експериментальні після експерименту, n = 68	2,97	3,0	2,7545	3,1854	0,1354	0,0677	1,23271	2,2838

Значення довірчого інтервалу (ДІ) та стандартної помилки середнього значення свідчать про те, що ефект впливу незалежної змінної виявляється щодо

даних експериментальних груп. Перевірити цей висновок можна за допомогою параметричного методу Стьюдента (t-тест) для залежних змінних.

Одержаний у процесі розрахунків результат звірено з таблицею значень t , які відповідають рівню значущості 0,05 для ступенів свободи $\square = \infty$, що дає змогу дійти таких висновків:

1. Для контрольних груп до і після експерименту: $t = 1,16$; $\square = \infty$; $p > 0,05$; різниця не достовірна.

2. Для експериментальних груп до і після експерименту: $t = 3,961$; $\square = \infty$; $p < 0,05$; різниця достовірна.

Зазначимо, що використання інших статистичних методів описано в підрозділах 2.3, 2.4 та 3.2.

2.2 Функції та класифікації невербальних параметрів спілкування в управлінській діяльності

В загальному розумінні невербальна комунікація є результатом афективно-когнітивних процесів, що відбуваються у психіці людини, і пов'язана з функціонуванням великих півкуль головного мозку людини [109], які зіставляють отриману інформацію на свідомому рівні. З точки зору здійснення ділової бізнес-комунікації, аналіз невербальної комунікації може допомогти, наприклад, як підкреслює О. Черногор [118], під час співбесід щодо прийому на роботу, проведення нарад та переговорів, вирішення конфліктів у колективі, маркетингу, продажах тощо. Поза як, невербальна комунікація пронизує всі ці сегменти ділового життя. Основне питання: як невербальна інформація інтегрується в наше життя і як її свідомий аналіз може допомогти прийняти правильне рішення. Так, І. Юшковець зазначає, що для оптимізації та підвищення ефективності управління персоналом топ-менеджерам необхідне знання та розуміння структури мотивації

людей [125]. Адже, своєчасне розпізнання основних мотивів та потреб співробітників може дозволити знизити економічні витрати та підвищити лояльність співробітників.

У сучасній психологічній науці мовленнєва комунікація розглядається як ланцюжок станів, в якому вироблення, передача та прийом вербального повідомлення є лише частиною загального процесу комунікації в цілому. Поряд з акустичним каналом при передачі повідомлення в бізнес спілкуванні використовується також візуальний канал. Це пояснює причину збільшеного, останніми роками інтересу, до невербальних засобів спілкування, серед яких виділяють власне невербальні (кінесичні) засоби, фонаційні та графічні засоби [157]. До кінесичних засобів, своєю чергою, прийнято відносити міміку, жести, поведінку, погляд, манеру тримати себе, тактильну комунікацію і проксеміку [200, с. 23].

Огляд досліджень у галузі невербальної поведінки менеджерів в процесі управлінської діяльності та ведення бізнес-комунікації засвідчив, що нині відсутня єдина типологія невербальних засобів. До того ж дані засоби мають функціональні особливості і різні підходи до розуміння цих особливостей, визначають відмінності в існуючих в даний час підходах до класифікації невербальних засобів, які необхідні для визначення їх комунікативної ролі.

До прикладу, Х. Вальбот (H. Wallbott) [212] ділить невербальні компоненти комунікації за фізичною природою на *фонаційні, міміко-жестові, пантомімічні та змішані*. Вказівні значення, наприклад, реалізуються за допомогою жестів; описові значення – жестами та в пантомімі; значення спонукання, питання, затвердження та заперечення – різними знаками, включаючи змішані; модальні значення – фонаційними засобами, а також деякими жестами та мімічними комплексами; складні значення, що включають вказівки чи описи разом із вираженням модальності, – змішаними засобами.

На переконання Н. Середи, невербальними засобами спілкування називають, перш за все, візуальні засоби («кінесикою прийнято вважати рухи рук, ніг, голови, тулуба; а також напрям погляду і візуальний контакт; сюди ж

відносять вираз очей; вираз обличчя; пози, зокрема, локалізація, зміни поз мовця і реципієнтів під час словесного тексту»» [98, с. 39]. Тут дослідник веде мову про кінестетику як систему засобів ділового бізнес-спілкування, що включає жести, міміку, пантоміміку.

Цінною у світлі сказаного є думка О. Ставицької, що кінетична система засобів невербального спілкування представлена загальною моторикою різних частин тіла (якщо це руки, тоді жестикуляцією; обличчя – мімікою; пози – пантомімікою). Емоційні реакції людини відбиває спільна моторика різних частин тіла [106]. При цьому використання оптико-кінетичної системи в актах спілкування надає йому нюансів, які в різних національних культурах можуть бути неоднозначними за умови вживання однакових жестів. Яскраві, виразні рухи, несуть певний «підтекст» до поданого тексту, знання якого необхідне для правильного розкриття сенсу подій, які відбуваються. Внутрішній зміст бізнес-спілкування менеджера у зовнішній дії виявляється мовою руху.

Відтак, очевидно, що аналіз невербальної комунікації позитивно позначиться на можливості виявляти додаткові можливості впливу на суб'єктів спілкування. Наприклад, топ-менеджер зможе підвищити ефективність переговорів, у яких він бере участь. Побачивши невербальні ознаки сумніву, менеджер отримає можливість навести додаткові аргументи, що зміцнюють його позицію, вчасно помітивши ознаки обману та сконцентрувавши увагу на проблемних питаннях. Менеджер середньої ланки зможе краще координувати роботу своїх підлеглих та використовувати найефективніші методи впливу для мотивації співробітників. Мотивація співробітників пов'язана з невербальною комунікацією подвійно. Помітивши невербальну реакцію, менеджер середньої ланки за потреби може вирішити внутрішньо особистісний конфлікт чи переадресувати завдання іншому підлеглому. В обох випадках швидкість та якість виконання доручення будуть збільшені, як наслідок, це підвищить ефективність діяльності менеджера.

Принагідно зазначимо, що в бізнес-спілкуванні засоби невербальної комунікації відіграють важливу роль з огляду на його психологічні особливості, а саме:

- мотивованість – процес бізнес-комунікації завжди передбачає наявність мети, що визначається зовнішніми чи внутрішніми стимулами;

- ситуативність – мова завжди зумовлена ситуацією, де вона протікає; управлінська мова не існує поза ситуацією; і в монологі, і в діалозі саме ситуація визначає мотив говоріння, який, своєю чергою, є джерелом породження мови; ситуативність становить суть і визначає логіку бізнес-комунікації;

- емоційність – емоційне забарвлення мови залежить від почуттів, думок та відношення мовця;

- звернення – мова завжди звернена до слухача, адресована аудиторії; тобто менеджер завжди говорить з кимось, для когось, щоби висловити свою думку, поділитися думками, переконати, довести, запитати; за таких умов бізнес-комунікація має звернений характер.

Важливим аспектом здійснення бізнес-комунікації є врахування проксемічних аспектів невербального спілкування, підкреслюють О. Авраменко, Л. Яковенко та В. Шийка [1]. Проксеміка – це розділ психології, який займається вивченням закономірностей організації людського спілкування: просторового й часового. Простір і час, що несуть смислове навантаження і є компонентами комунікативних ситуацій, в даному випадку виступають як особлива знакова система, наприклад, при розміщенні співрозмовників один до одного виникає контакт, що символізує увагу; окрик у спину може мати негативне значення. Крім того, виділяють акустичне або звукове бізнес-спілкування, в якому існують наступні системи:

- a) паралінгвістична система*, що включає основні характеристики голосу: інтонацію, діапазон, тональність, гучність, тембр, тон, ритм, висоту звуку, мовні паузи;

б) *екстралінгвістична система*: сміх, плач, кашель, зітхання, скрегіт зубів, «шмигання» носом тощо. Дані системи невербальних сигналів є доповненням до вербальної бізнес-комунікації. Тактильно-кінестезичне спілкування – це фізична дія.

Цінною в межах нашого дослідження видається думка Я. Богач, що невербальним засобам властивий етнокультурний відбиток, що накладається кожною конкретною культурою, тому немає загальних норм для всього людства [12]. В. Дрешпак підкреслює, що виділяють три основних види невербальних засобів передачі (або їх ще називають паралінгвістичні засоби спілкування) інформації: фонаційні, кінетичні і графічні. Фонаційні невербальні засоби представлені тембром голосу, темпом і гучністю мови, стійкими інтонаціями, особливостями вимови звуків, заповненням пауз (е, ме...). А жести, пози, міміка відносяться до кінетичних компонентів. Графічні невербальні засоби комунікації виявляються у письмовій мові [39, с. 41].

Особлива роль передачі інформації в управлінській діяльності, як правило, відводиться міміці, тобто рухам м'язів обличчя. Міміка характеризується цілісністю та динамічністю. Це означає, що в мімічному вираженні є шість основних емоційних станів – страждання, гнів, радість, страх, здивування та зневага, при цьому відзначається скоординованість усіх рухів м'язів обличчя.

Дослідження психологів у цій галузі доводять, що незалежно від національності та культури, в якій вони живуть, менеджери точно та узгоджено зчитують дані мімічні зміни як вираження відповідних емоцій. Не дивлячись на те, що будь-яка міна – це вираз фігур всієї особи, але все-таки брови і область навколо рота (губи) несуть велике інформаційне навантаження. Мімікою є рух мускулатури особи, яку не слід плутати, з фізіогномікою. Фізіогноміка – це наука, що допомагає судити про психічні властивості тієї чи іншої людини за формою її рис обличчя.

Мимовільний характер міміки пояснюється, за словами Г. Чайченко, поширенням інтенсивного збудливого процесу на рухову зону кори головного

мозку [117]. Велика кількість мімічних виразів генетично пов'язані з органічними відчуттями. За ступенем рухливості виділяють такі види міміки:

– по-перше, *сильнорухлива міміка*, яка свідчить про жвавість та швидку зміну сприйняття вражень і внутрішніх переживань, про легку збудливість від зовнішніх подразників;

– по-друге, *малорухлива міміка*, яка вказує у принципі на стабільність душевних процесів; малорухливість у міміці говорить про стійкий настрій, що рідко змінюється; така міміка асоціюється зі спокоєм, врівноваженістю, розважливістю, надійністю, перевагою та сталістю;

– по-третє, пов'язана міміка – більшість мімічних процесів складаються з безлічі окремих виразів.

Здійснюючи спробу класифікувати невербальні засоби спілкування в управлінській діяльності С. Ситнік резюмує, що мімічні рухи бувають: агресивно-наступальними – під час агресії, жорстокості та ін.; активно-оборонними при огиді, презирстві, ненависті та ін.; пасивно-оборонними при покірності, приниженості та ін.; орієнтовно-дослідницької спрямованості; міміка задоволення-невдоволення; маскувальні вирази міміки при приховуванні істини, двозначності, нечесності тощо [101].

Міміка дуже тісно пов'язана з поглядом, або, по-іншому, візуальним контактом, який становить значну частину бізнес-спілкування. Найважливішим елементом міміки є погляд. У процесі спілкування людські погляди виконують функцію синхронізації – рух поглядів утворює певне русло спілкування.

Американський психолог Т. Еріксон з'ясував, що погляд мовця, пов'язаний з процесом формування висловлювання і з труднощами цього процесу. «Коли людина формулює думку, вона зазвичай дивиться убік («в простір»), і коли думка повністю готова, погляд прямує на співрозмовника. Але приблизно за секунду до закінчення мовного висловлювання промовець перекладає погляд на обличчя слухача, передаючи слово йому і оцінюючи зроблене ним враження» [64, с. 19]). Наприклад, партнер, який узяв слово, відводить погляд, тим самим

заглиблюючись у свої думки. Той, хто слухає в цей час, подає сигнали очима, демонструючи своє ставлення до змісту висловлювань мовця – це може бути згода і незгода, радість і смуток, схвалення і осуд, захоплення і гнів.

Ведучи мову про значення жестів в бізнес-комунікації, М. Михайліченко та Я. Рудик відзначають, що жести – це виразні рухи, які здійснюються за допомогою голови, руки або кисті з метою спілкування, і які можуть супроводжувати міркування чи стан [74]. Дослідники виокремлюють такі види жестів:

- вказівні, тобто спрямовані на предмети чи людей з метою привернення до них уваги;
- підкреслювальні (підсилюючі) – ці жести підкріплюють висловлювання переважно з допомогою кистей рук;
- демонстративні – пояснюють стан справ;
- дотичні жести – дають змогу встановити соціальний контакт або привернути до себе увагу партнера, а також використовуються для ослаблення значення висловлювань.

З погляду семантики в науковій літературі стосовно управлінської діяльності виділяють два основні типи жестів: комунікативні та симптоматичні жести. До комунікативних жестів належать жести, що несуть інформацію, яку управлінець навмисно передає адресату. За своєю природою це суто діалогічні жести. Серед них є як жести-стимули, і жести-реакції. Серед комунікативних жестів виділяють:

1) дейктичні жести, що містять у своїй семантиці вказівку на учасників комунікації або на деяке місце, релевантне для цієї ситуації;

2) етикетні жести, що виконуються в конкретних, суворо певних ситуаціях як елемент, який передає інформацію про структуру колективу, в який включений менеджер, або інформацію про тип ситуації, що розгортається. Кожен етикетний жест є паралінгвістичним корелятом конкретного мовного акту бізнес-комунікації. В опис етикетного мовного акту часто включається інформація про

можливі немовні способи його реалізації. До етикетних жестів належать жести ввічливості, що виконуються в ситуації вітання та прощання.

Симптоматичні жести свідчать про емоційний стан мовця [43]. До виділених двох семантичних типів жестів слід додати ще один тип, а саме ритуальні жести. Ритуальні жести виконуються у певних, соціально маркованих ситуаціях, що вимагають дотримання строгих правил поведінки. Ця група жестів близька за своєю семантикою до етикетних жестів, але умовність їх виконання і те, що ситуації, у яких ці жести використовуються, вельми специфічні, їх слід виокремлювати як окремий семантичний тип.

Закордонні дослідники звернулися до проблеми класифікації жестів, запропонували класифікацію жестів, засновану на відношенні форми і значення [215]. Так, розділяють усі управлінські жести на три групи. *Першу групу* складають вказівні жести (*die hinweisenden Gebarden*), які у різній формі відображають просторове чи тимчасове значення, ритмічні та емоційні. Вказівні жести пов'язані з виділенням мовцем якогось предмета з ряду однорідних, що допомагають показати місце (поряд, вгорі, над нами, там), підкреслити порядок прямування (по черзі, через одного). «Вказати можна поглядом, кивком голови, рукою, пальцем (вказівним, великим), ногою, поворотом тіла» [215, с. 98].

Ритмічні жести пов'язані з ритмікою мови, наприклад, розмахування рукою в такт мови. Вони підкреслюють логічний наголос, паузи, місце уповільнення та прискорення мови (те, що передає інтонація, яка також стосується невербальних засобів) [215, с. 98]. Емоційні жести пов'язані з передачею емоцій, відтінків почуттів. Наприклад: «бити себе в груди, стукнути кулаком по столу, грюкнути (вдарити) себе по лобі, повернутись спиною, знизати плечима, розвести руками, вказати на двері» [215, с. 99]. *Друга група* – образотворчі жести (*die darstellenden Gebarden*). Вони об'єднують, з одного боку, наслідувальні жести (*die nachblidenden Gebarden*), які відбивають предмет або явище повністю, і з іншого боку, супровідні жести (*die m itbezeichnenden Gebarden*), які транслюють будь-яку окрему довільно виділену властивість чи ознаку предмета чи явища. Образотворчі жести з'являються в таких випадках:

- коли слів замало для точної передачі, сутності предмета чи стану людини;
- коли слів недостатньо для передачі потрібного сенсу через афективні емоційні стани;
- коли потрібен додатковий чинник на слухача чи потреба пояснити щось наочно [215, с. 100].

I, нарешті, *третю групу* становлять символічні жести (die symbolischen Gebarden), чиє значення ґрунтується на традиціях та умовностях (W undt, 1904). Символічні жести – жести з певним, умовним значенням. Наприклад, схрещені руки, жест, що вказує на певну захисну реакцію, руки, заведені за голову – перевага, руки в боки – непокірність. Символічні жести, зазвичай, притаманні певним типовим ситуаціям спілкування. Існує жест граничності (категоричності) – слабка відмашка кистю правої руки, яка супроводжує такі мовні висловлювання: «Ніколи не погоджуся; Ніхто не знав; Ніде ви не знайдете; Це цілком ясно; Абсолютно не про це» [215].

Своєю чергою Д. Мацумото (D. Matsumoto) та Дж. Франк-Марк (G. Frank Mark) [184] запропонували не класифікацію невербальних засобів у цілому, а безпосередньо класифікацію жестів:

- ілюстратори;
- адептери/маніпулятори;
- емблеми;
- емоції;
- регулятори [184, с. 278].

Під емблемами дослідники розуміють засоби, що мають самостійне лексичне значення та здатні передавати зміст незалежно від вербального контексту. Під ілюстраторами маються на увазі мовні засоби, що виділяють якийсь мовний або інший фрагмент комунікації, в тому числі бізнес, і тому завжди виступають у комунікативному акті разом із промовою, її фрагментами або паралінгвістичними звуковими одиницями. Ілюстратори роблять великий внесок у смислову складову оповідання; вступають у зв'язку з ритмом, ходом мови,

зупинками, смисловими акцентами. Вони виступають як ритмічні жестові наголоси та різного роду імітаційні жести.

До регуляторів належать засоби, які встановлюють, підтримують або завершують комунікацію [184, с. 114-125]. До комунікативних емблематичних жестів відносяться ті, що несуть інформацію, яка передається менеджером в комунікативному акті адресату (це суто діалогічні жести). Деякі комунікативні емблеми містять у своїй семантиці вказівку на учасників актуальної ситуації спілкування, на об'єкт та його параметри, на місце та час, релевантні для цієї ситуації. Ілюстратори роблять внесок у смислову, синтаксичну, прагматичну та образотворчу складові комунікативного акту, вступають у зв'язок з ритмом, ходом мови, її смисловими акцентами [157, с. 117].

Регулятори – це рухи, що встановлюють, підтримують та регулюють діалог. Вони не контролюються мовцем, не виконуються усвідомлено, а також «тісно пов'язані із соціальною групою, з етносом і культурою, до яких належить мовець (наприклад, італійці, які слухають свого співрозмовника і бажають, щоб той зупинився і дав їм можливість хоч щось сказати самим, часто просто хапають його за руку) [157, с. 125-126]. До регуляторів в межах вивчення специфіки бізнес-спілкування І. Юшковець відносить позу.

Поза – це становище людського тіла, природна одиниця поведінки людини у просторі [117]. Поза є наочним показником сприйняття людиною свого статусу стосовно інших партнерів спілкування. Особи з вищим статусом на відміну своїх підлеглих приймають більш невимушені пози. На роль пози людини як одного з невербальних засобів спілкування одним із перших звернув увагу, як резюмує М. Скотт, психолог А. Шефлен [103].

У дослідженнях Л. Харченко здійснено переконливу спробу довести, що розміщення індивідом свого тіла стосовно до співрозмовника є основним змістом пози. Це розміщення говорить або про закритість співрозмовника, або про його прихильність до спілкування [113].

Відповідно до вищеназваних психологічних особливостей в науковій літературі, що стосується витлумачення специфіки невербальних аспектів бізнес-

спілкування, йдеться про існування двох основних типів поз: відкриті та закриті. *Відкритими позами* (стоячи: руки розкриті долонями вгору, сидячи: руки розкинуті, ноги витягнуті) вважаються пози довіри, згоди, доброзичливості, психологічного комфорту. *До закритих поз* (коли менеджер якось намагається закрити передню частину тіла і зайняти якнайменше місця в просторі; «наполеонівська» поза – стоячи: руки, схрещені на грудях, і сидячи: обидві руки впираються в підборіддя тощо) відносяться пози, що демонструють недовіру, незгоду, протидію, критику. Позами, які легко «прочитати» в психології управління вважають пози критичної оцінки (рука під підборіддям, вказівний палець витягнутий до скроні), пози роздуми (поза роденівського мислителя). Коли людина зацікавлена у спілкуванні, вона орієнтуватиметься на співрозмовника і нахилитиметься у його бік, якщо зацікавленості немає, то, навпаки, нахилитися убік, відкидатися назад.

Людина, яка намагається заявити про себе, «поставити себе», завжди стоїть прямо, з розгорнутими плечима, у напруженому стані, іноді упираючись руками в стегна; і навпаки, людина, яка не потребує позначення свого статусу і становища, буде розслаблена, спокійна, перебуваючи у вільній невимушеній позі. Практично всі люди вміють добре «читати» пози, здебільшого не розуміючи, як вони це роблять.

В психології управління до засобів невербального спілкування відносять також одяг. Як зазнає Л. Лужецька [68], одяг теж є одним із невербальних засобів отримання інформації. Сукупність кінесичних засобів невербального спілкування та їх функції в управлінській діяльності відображено на рисунку 2.1.

Не можемо не виокремити в окремий вид засобів невербальної комунікації в управлінській діяльності *просодичні та екстралінгвістичні* засоби, пов'язані з голосом, характеристики якого створюють образ менеджера під час бізнес-спілкування, сприяють розпізнанню емоційних станів, виявленню психічної індивідуальності.

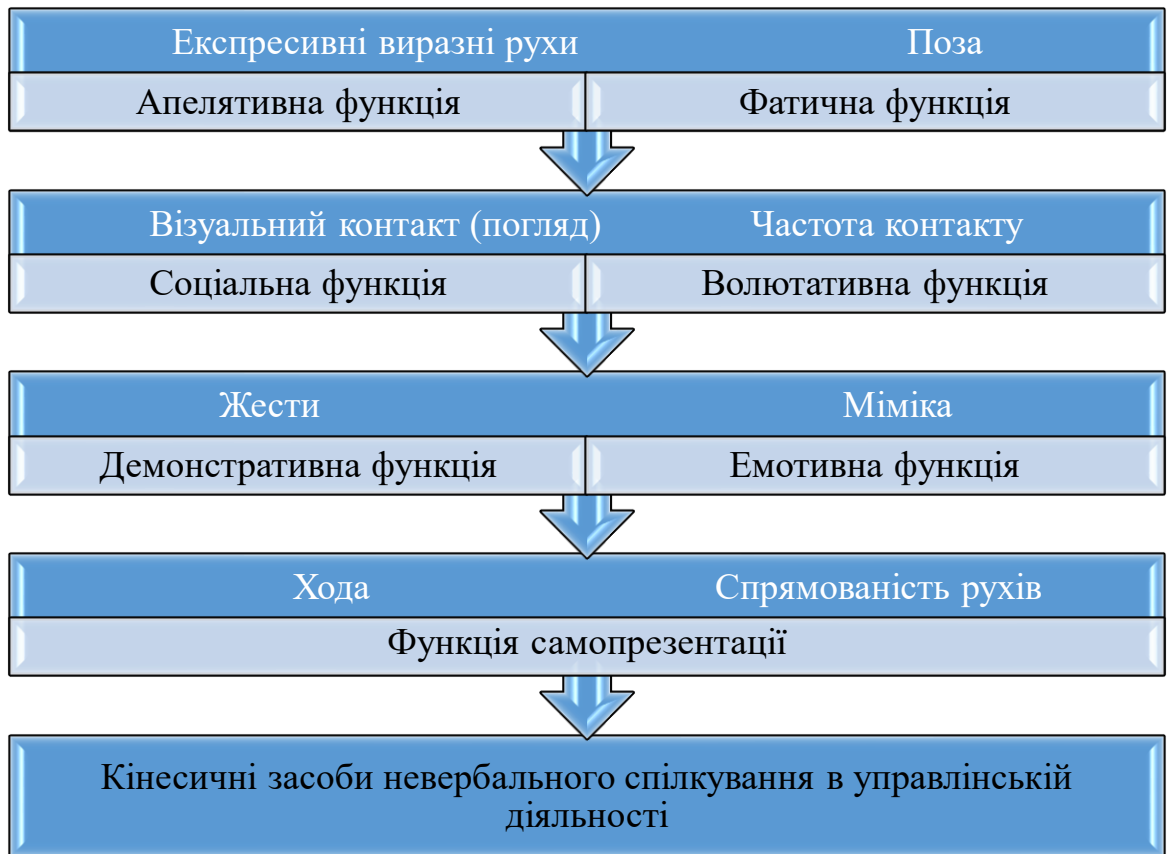


Рис. 2.1. Функціональне навантаження різних груп кінесичних засобів невербального спілкування та їх функції в управлінській діяльності (систематизовано автором)

У загальному розумінні просодика – назва ритміко-інтонаційних сторін мови, таких як висота, тембр голосу, гучність голосового тону, сила наголосу [77]. Своєю чергою, екстралінгвістика – включення в мову пауз, а також плачу, сміху, кашлю, зітхань тощо. Цими засобами регулюється потік мови; вони висловлюють емоційні стани, передбачають мовні висловлювання. Так, високим голосом передаються радість, недовіра чи ентузіазм. Гнів і страх також передаються високим, але у широкому діапазоні тональності, сили та висоти звуку голосом. М'яким і приглушеним голосом передаються смуток, втома, горе. Швидка мова означає схвильованість чи стурбованість, повільна – пригнічений стан, горе, втома чи зарозумілість. Тобто швидкість мови також є важливою характеристикою почуттів.

Очевидно, що дії невербального спілкування управлінців є індикаторами емоційних станів і маркерами ставлення менеджера до ситуації й навколишнього середовища. Найважливішою особливістю невербальної комунікації є те, що вона здійснюється за допомогою всіх сенсорних органів, кожен із яких формує канал комунікації. Таким чином класифікація засобів невербального спілкування прив'язана до засобів сенсорики людини. Відтак, врахування й використання невербальних аспектів в бізнес-спілкуванні дасть змогу менеджерам:

- визначити своє мовленнєве завдання, пов'язане з необхідністю чіткого усвідомлення мети, яку слід досягти: умовити, переконати, поінформувати, дізнатися думку підлеглих щодо тих чи інших рішень;

- планувати хід бізнес-спілкування так, щоб оптимальним шляхом досягти реалізації свого завдання з урахуванням можливої реакції партнера;

- підлаштовуватися під ситуацію спілкування – у реальному діалогічному спілкуванні репліка партнера може більшою чи меншою мірою відповідати прогнозованій або зовсім їй не відповідати, що змушує мовця до часткової спонтанної перебудови своєї програми в процесі спілкування й використання невербальних засобів комунікації;

- захоплювати і перехоплювати ініціативу спілкування – в бізнес переговорах часто завдання обох партнерів не збігаються. Для того щоб вирішити своє завдання, мовець, повинен вміти захопити ініціативу і втримати її до досягнення мети. Після цього ініціатива може бути перехоплена його мовним партнером. Знання невербальних правил захоплення та перехоплення ініціативи, і відповідні вміння відіграють важливу роль в управлінській діяльності;

- адекватно ситуації реагувати на репліку співрозмовника – обирати такий функціонально детермінований засіб невербальної поведінки, який би поєднувався з функціональною спрямованістю репліки-стимулу відповідно до ситуації;

- функціонального маніпулювання всередині однієї репліки лише на рівні кількох мовних вчинків тощо.

Систематизацію просодичних та екстралінгвістичних засобів невербального спілкування в управлінській діяльності та функції кожного з них презентовано на рисунку 2.2.

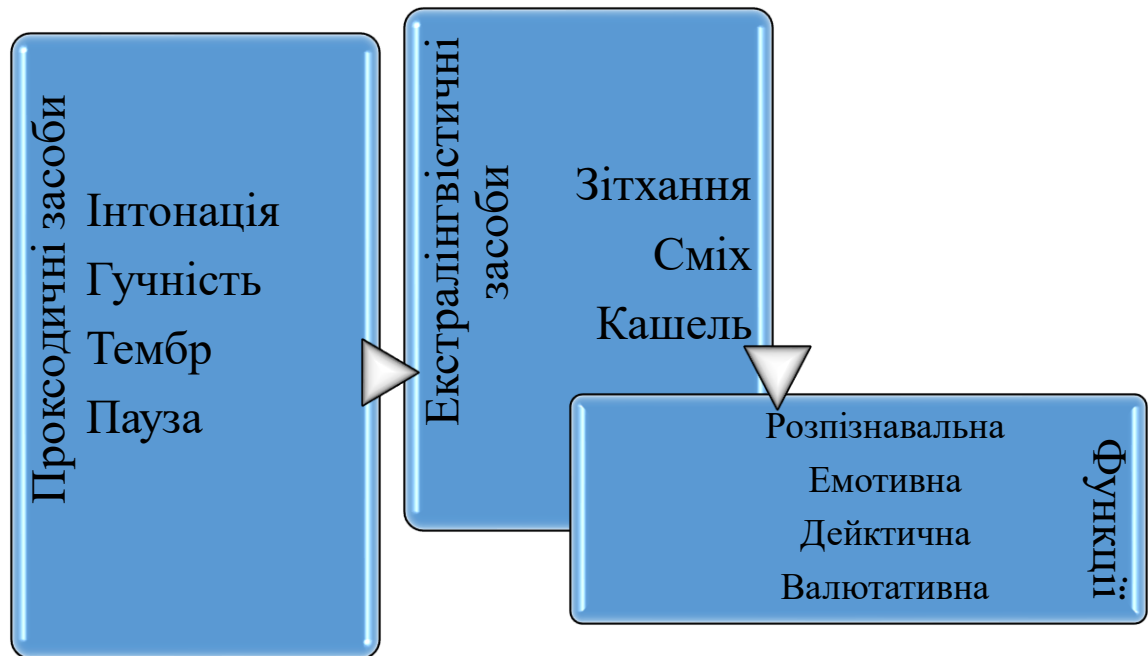


Рис. 2.2. Функціональне навантаження просодичних та екстралінгвістичних засобів невербального спілкування та їх функції в управлінській діяльності (систематизовано автором)

Невербальні засоби спілкування в управлінській діяльності дозволяють менеджерам орієнтуватися в різних соціальних ситуаціях і регулювати свою поведінку, глибше розуміти один одного та будувати свої відносини, швидше сприймати соціальні норми та коригувати свої дії. Зокрема, важливу роль відіграють *такесичні засоби* – дотик у формі поплескування, рукостискання, посмішка тощо. Їх використання менеджерами у бізнес-спілкуванні визначається багатьма чинниками. Серед них особливу силу мають статус партнерів, стать, вік, рівень знайомства. Такесичні засоби спілкування виконують у спілкуванні різноманітні функції (рис. 2.3). Неправильне використання таких засобів може призвести до виникнення конфліктів в бізнес-спілкуванні.

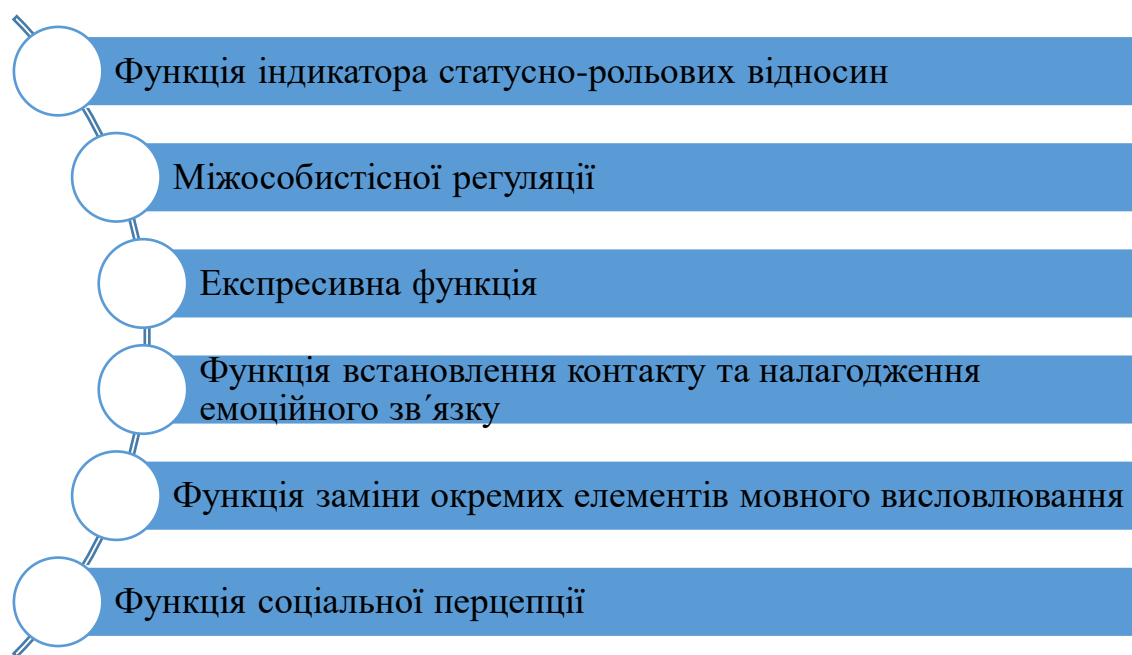


Рис. 2.3. Функції такесичних засобів невербального спілкування в управлінській діяльності (систематизовано автором)

Сучасні дослідження такесичних засобів невербальної комунікації демонструють, що вони мають важливе значення для досягнення успіху у питанні взаємодії комунікантів та виконують функції регулювання, посилення, заміни або доповнення вербальної чи невербальної реакції [173]. Невербальні такесичні засоби комунікації дають можливість комунікатору повніше висловити почуття і думки, показують, як співрозмовники ставляться одне до одного і загальновідомої інформації. Разом з тим, в руслі вивчення специфіки бізнес спілкування важливо відзначити, що такесичні засоби комунікації мають національну специфіку.

Важливе сенсове навантаження мають *проксемічні засоби* невербального спілкування в управлінській діяльності. Під проксемічними засобами мають на увазі просторову організацію спілкування. Згідно резюмувань Г. Бондаренко, одним із перших просторову структуру спілкування почав вивчати Е. Холл [13]. Дослідник запровадив термін «проксеміка», що означає «близькість». До проксемічних засобів невербального спілкування відносять просторову

орієнтацію партнерів у момент спілкування та дистанцію між ними. На проксемічні характеристики бізнес-спілкування суттєво впливають національні та культурні чинники.

Зауважимо, що в управлінській діяльності вагоме значення мають хронемічні засоби невербального спілкування. Хронеміка – це використання часу в невербальному комунікаційному процесі [32]. Для бізнес-спілкування час є не менш важливим фактором, ніж слова, жести, пози і дистанції. Хронеміка також вивчає ритм, рух і розрахунок часу в культурі.

Завершуючи, відзначимо, що презентована кореляція між функціональним навантаженням засобів невербального спілкування та їх сенсовим значенням в управлінській діяльності в цілому демонструє, що невербальний аспект комунікації постає як рівноправний засіб обміну інформації поряд з вербальною мовою. Семантика засобів невербального спілкування в управлінській діяльності не тільки активно взаємодіє з семантикою слова, але в деяких випадках домінує над нею.

Засоби невербального спілкування в управлінській діяльності як компоненти спілкування, супроводжуючи елементи мовного коду і поєднуючись із ними, роблять мову у сенсовому значенні, яскравішою і точнішою. Синхронне використання вербальних і невербальних засобів пов'язане з прагненням конкретизувати інформацію, зробити її виразною і значущою, щоб впливати на співрозмовника з більшою ефективністю.

За допомогою невербального аспекту спілкування можна розпізнати інформацію про ознаки расової (національної), соціальної та соціально-демографічної приналежності співрозмовника; його фізичний та психологічний стан; емоційне ставлення людини до когось, або до якоїсь ситуації; можливі варіанти поведінки та способи дій людини в тих чи інших ситуаціях; про ступінь впливу на людину тих чи інших подій, заходів, обставин тощо; про психологічний клімат групи.

Особливо важлива функція невербального спілкування в управлінській діяльності полягає в обміні інформацією про особистісні та індивідуальні

властивості між суб'єктами спілкування, такі як ставлення до людей, самооцінка, енергійність, схильність до домінантності, товарицькість, темперамент, скромність, невротичність тощо.

Крім того, невербальні засоби спілкування в управлінській діяльності необхідні для того, щоб створювати відповідний психологічний контакт між партнерами, висловлювати емоції, регулювати перебіг процесу спілкування, відбивати тлумачення ситуації. Невербальна поведінка менеджера нерозривно пов'язана з його психічними станами і є засобом їх вираження. Відомо, що під час розмови людина не залишається нерухомою, її жести та вираз обличчя змінюються. При ігноруванні даних особливостей мова, зокрема, управлінця, позбавляється своєї емоційності, порушується логіка викладу, в окремих випадках втрачається її сенс. Само тому, підкреслюють Н. Гриньова та Н. Карпенко, незнання менеджером характерних особливостей невербального спілкування може призвести до ускладненого взаєморозуміння та непорозумінь під час бізнес-спілкування [36].

Слід звернути увагу на те, що правильне тлумачення значень, а також правильне використання у процесі комунікації тих чи інших невербальних сигналів забезпечує успішність спілкування. Разом з тим слід підкреслити, що для досягнення взаєморозуміння з партнером комунікації, необхідна узгодженість сигналів тіла з вимовними словами.

В сучасній науковій думці виокремлюють такі групи засобів невербальної комунікації: кінесика, такесика, проксемика, паралінгвістичне та екстралінгвістичне спілкування, мова поглядів, хронеміка. Вивчення сучасних авторських розвідок дослідників у сфері психології, педагогіки й лінгвістики дало змогу резюмувати, що у загальному розумінні невербальне спілкування виконує такі функції:

- 1) репрезентація емоційного стану;
- 2) доповнення чи заміщення мовного висловлювання;
- 3) регуляція міжособистісних відносин;
- 4) обмін ритуалами;

5) регулювання самопрезентації.

В межах дослідження виокремлено авторську класифікацію функціонального навантаження різних групи засобів невербальної комунікації в управлінській діяльності. Так, встановлено, що сукупність кінесичних (експресивні виразні рухи, поза, жести, міміка, хода, спрямованість рухів) засобів невербального спілкування виконує низку специфічних функцій, серед яких: апелятивна, фактична, демонстраційна, емотивна, функція самопрезентації. Просодичні (інтонація, тембр, гучність, пауза) та екстралінгвістичні (зітхання, сміх, кашель) засоби невербального спілкування в управлінській діяльності виконують розпізнавальну, емотивну, дейктичну, валютативну функції. До такесичних засобів невербального спілкування в управлінській діяльності належать рукостискання, поплескування, посмішка, тобто безпосередній фізичний контакт з підлеглими чи бізнес-партнерами. Окреслена палітра засобів виконує в управлінській діяльності низку функцій, як-от: функція індикатора статусно-рольових відносин, міжособистісної регуляції, експресивна функція, функція встановлення контакту та налагодження емоційного зв'язку, функція заміни окремих елементів мовного висловлювання, функція соціальної перцепції. Проксемічні засоби невербального спілкування в управлінській діяльності інтегрують просторові та дистантні характеристики комунікації, відтак виконують соціально-статусну, міжособистісно регулятивну, маніпулятивну, регулятивну, фасилітативну функції. Сучасна парадигма менеджменту комунікацій акцентує увагу на взаємозумовленості дистанціювання спілкування в управлінській діяльності та її ефективності.

2.3 Вплив проксемічних особливостей невербального ділового спілкування на ефективність управлінської діяльності

Один із видатних менеджерів США Лі Якокка стверджував, що «управління представляє не що інше, як налаштування людей на працю. Єдиний спосіб налаштовувати людей на енергійну діяльність – спілкування з ними» [133]. Побудова взаємин – це, можливо, найбільш важливий аспект роботи керівника. Г. Ангелов та С. Дмитрашко справедливо зауважують: «Ви можете бути фахівцем у своїй галузі, вас могли підвищити на посаді саме тому, що ви чудово справлялися з тим, що вам доводилося робити, будучи простим працівником. Але все це не означає, що ви можете успішно навчати інших тому, що знаєте, і тим паче керувати людьми» [2, с. 73]. Сучасному менеджеру важливо розуміти, що існують фактори невербального спілкування, які впливають на успішність діяльності індивідів і груп.

Мова тіла різноманітна і включає кілька планів. Кожен рух має значення, адже несе для оточуючих певне «послання». Це послання може бути виражено досить типовими рухами, а може мати свій індивідуальний зміст, зрозумілий лише за близького знайомства з людиною. Виділяють п'ять невербальних каналів, якими співрозмовники обмінюються інформацією: простір, міміка, погляд, інтонація, тілесні рухи. В діловій комунікації важливу роль відіграє саме простір, тобто *проксемічні особливості невербального спілкування*.

Відстань між двома людьми, які вступають у спілкування (не обов'язково словесне), прийнято називати дистанцією. Одним із найважливіших показників роботи професійного менеджера є його вміння обирати оптимальну дистанцію під час ділової бесіди.

Сьогодні підвищення якості та ефективності ділового, організаційного та управлінського спілкування служить істотним резервом та невід'ємною умовою успішного розвитку сучасних організацій. Управління та розвиток міжособистісних відносин є засобом творчої мобілізації співробітників та

забезпечує можливості для їх продуктивної співпраці та успішної реалізації цілей компанії.

Ділові відносини мають вирішальний вплив на створення сприятливого клімату в групі та забезпечують реалізацію внутрішнього потенціалу співробітників, розвитку їх творчих здібностей та максимізації професійної продуктивності, активізують генерацію інновацій та творчих ідей. Основні структурні складники управлінської діяльності реалізуються у процесі вербального та невербального спілкування, на основі застосування певних комунікативних механізмів, які наповнюються у процесі ділового спілкування специфічним змістом.

Згадані механізми бізнес-спілкування реалізуються за допомогою цілого спектру конкретних комунікативних прийомів та технологій, які суттєво підвищують продуктивність співробітників та організацій, сприяють їхньому успішному функціонуванню та розвитку.

Сучасні теорії організації, управління та менеджменту вимагають постійного вдосконалення та адаптації до нових ринкових умов, до мінливої та динамічної соціально-економічної реальності. Їх розвиток має здійснюватися у напрямі подальшого використання невичерпних резервів людських відносин, особистісного та творчого потенціалу менеджерів та співробітників організацій. Особлива роль у вдосконаленні теорії та практики управління належить проксемічним особливостям бізнес-комунікації.

Кожна людина відчуває простір навколо себе як свій, недоторканий. Цей простір може бути представлений у вигляді кокона, діаметром якого є простягнута рука, дещо зігнута в лікті. Якщо хтось робить замах на цей простір, людина відчувається дискомфортною, «не у своїй тарілці», і прагне вивести порушника за межі «своєї» території.

У кожної людини розміри кокона та відповідно дистанції індивідуальні. Зазвичай впевнені у собі контактні люди спокійно спілкуються з близької дистанції, гнучко підлаштовуючись під дистанцію співрозмовника. Замкнуті «проблемні» люди при скороченні дистанції відчувають додаткову напругу.

Тому вони вибирають більш стримане спілкування та відповідно довшу дистанцію. Крім індивідуальних особливостей дистанції дослідники характеризують загальні закономірності, властиві більшості людей. В науковій літературі виділяють чотири типи відстані для спілкування: інтимна, особиста, соціальна та публічна. Сучасний менеджер повинен обрати відстань, на якій відбувається спілкування з клієнтом, залежно від тих цілей, які ставить перед собою. Дистанція працюватиме на укладання угоди тільки в тому випадку, якщо і ви, і ваш клієнт почуватиметься комфортно на цій відстані.

Інтимна відстань (від безпосереднього фізичного контакту до 40-45 см) характеризує близьке тісне спілкування. Такої відстані допускаються люди, з якими встановлюються теплі, довірливі відносини. Людині, допущеній у спілкуванні на таку близьку відстань, дозволяється фізичний контакт – легкий дотик, погладжування, потиск, покращення зачіски. З іншого боку, тактильний контакт сприймається як одне із підтверджень довірчих відносин, що склалися між двома людьми. Фізичний контакт може стати потужним фактором, який переконає партнера. Це становище добре ілюструють результати наступного експерименту.

Попадання в інтимний простір робить іншу людину значущою і впливовою. Проте, менеджер може посилити свій вплив на клієнта тільки в тому випадку, якщо він дійсно допущений до інтимного простору, а не вривається в нього силою. Несподіване порушення особистої території сприймається як тиск і викликає реакцію опору у відповідь. Вмілий управлінець не прагне потрапити до зони, призначеної лише для близьких людей. Його зусилля спрямовані на переміщення власного товару до інтимного простору клієнта. У цьому випадку для клієнта річ стає «ближчою та ріднішою».

Водночас перепустка «до тіла» клієнта відкриває широкі можливості для ведення ділових переговорів. Однією із специфічних особливостей ведення ділових переговорів у пострадянському просторі є прагнення вирішувати важливі питання в обстановці, наближеній до інтимного спілкування. У країні, де підприємець не відчуває юридичної захищеності, спілкування на такій короткій

дистанції дає психологічну захищеність: «Якщо так близько спілкувався зі мною, значить, свій, а раз свій, значить, не обдурить». Якщо клієнт відчуває потребу спілкуватися на «короткій нозі», доцільно використовувати близьку дистанцію та дотик для збільшення власної переконливості.

Особиста відстань знаходиться в межах від 45 до 120 см. Така дистанція оптимальна для ведення переговорів у разі, якщо з клієнтом вже встановлені досить близькі відносини. Якщо ж відносини залишаються прохолодними і покупець відчуває певну недовіру до менеджера, не слід наближатися до нього ближче ніж на 120 см. У процесі укладання угоди дистанція, на якій перебувають обидва співрозмовники, може змінюватися. Саме її зміна є важливим повідомленням, яке посиляє клієнт. Зазвичай провідником такого повідомлення є ноги або корпус людини. Якщо покупець робить невеликий крок назад, швидше за все, було порушено ту дистанцію, на якій він хоче спілкуватися. Якщо покупець нахилиється вперед, витягає шию, доцільно пересунутись ближче до нього. Зміна дистанції може стати позитивним індикатором внутрішніх переживань клієнта. Недовіра, напруженість, роздратування змушують партнера підвищувати дистанцію.

Соціальна відстань визначається в межах від 120 до 260 см. Така дистанція є оптимальною для початку офіційних переговорів, важливим елементом яких є збереження статусу. Надаючи своєму партнеру зі спілкування більше особистого простору, менеджер таким чином наголошує на його значущості та вагомості. Ця дистанція також добре підходить для переговорів, у яких беруть участь понад дві особи.

Важливу інформацію для управління несе не лише обрана клієнтом чи партнером дистанція, а й розташування речей у просторі, яким «володіє» співрозмовник. Особливо важливим є розташування стільця, крісла або іншого сидячого місця для відвідувача. Партнер може несвідомо зберігати велику дистанцію для того, щоб уникнути контакту, наголосити на власному статусі або посилити свій вплив, зберігаючи позицію «згори».

Публічна дистанція починається з 260 см. Ця дистанція передбачає спілкування із групою людей. Вибір публічної відстані є ефективним для проведення презентацій. Відстань «лектора» дозволяє аудиторії відчувати себе єдиною групою зі схожими інтересами. Тип дистанції досить жорстко пов'язаний із стилем поведінки. Так, менеджер зможе завоювати увагу аудиторії під час презентації, якщо використовуватиме добре поставлений голос і «контактний» погляд, що дозволяє йому встановити візуальний контакт із кожним слухачем. У той самий час збереження цієї манери поведінки у розмові віч-на-віч викличе в клієнта бажання відійти подалі.

Типова помилка, якої припускаються невпевнені в собі менеджери: увійшовши до кабінету до потенційного замовника і не дочекавшись запрошення сісти, він з порога починає пропонувати свої послуги. Вибираючи таку дистанцію, та ще й нерівноправну позицію (стоячи), менеджер посилає клієнту невербальне повідомлення: «Я не впевнений у тому, що можу бути вам цікавим, тому триматимусь подалі». Сьогодні здатність до прочитання та витлумачення засобів невербального спілкування є важливим чинником успіху компаній, а насичення всіх функцій та процесів менеджменту та виробництва проксемічними елементами невербального спілкування істотно збільшують їх ефективність. Ділове, організаційне та управлінське спілкування пронизує, насичує будь-які організаційні та виробничі процеси, а його вдосконалення є невід'ємною умовою успішного функціонування та розвитку компанії.

Тому важливим завданням є виявлення сутнісних механізмів невербального спілкування у відповідних проксемічних умовах, які можуть бути трансформовані в ефективні технології та прийоми ведення бізнесової комунікації.

Сучасна теорія та практика невербального ділового спілкування ґрунтується на численних дослідженнях міжособистісного спілкування, виконаних у рамках соціальної психології, конфліктології та, власне, психології спілкування. У зарубіжній літературі окремо виділяється бізнес спілкування, або бізнес комунікації (business communication), які включають такі види ділової активності як маркетинг, відносини з клієнтами, рекламу, Web та Інтернет комунікації,

зв'язки з громадськістю, корпоративні комунікації, міжособистісне спілкування, підбір персоналу, а також організаційне спілкування (*organisation communication*) [207], яке об'єднує всі види комунікацій [173], що впливають на внутрішні процеси і результат діяльності організації та професійне спілкування (*professional communication*) [204], зміст якого найбільше збігається з поняттям ділового спілкування [209].

Залишається незмінним той факт, що основною функцією професійного ділового спілкування є передача необхідної інформації, створення комфортних умов бізнесу та мотивація працівників. Розвиток професійного спілкування зарубіжні автори переважно бачать у вдосконаленні комунікативних умінь, прийомів та технологій [168]. Аспект невербального спілкування набуває вираженого прагматичного характеру і майже повністю ототожнюється з ефективністю.

Знаходимо літературу, де наголошується на необхідності вдосконалення невербального спілкування аспекту ділового спілкування, з метою підвищення ефективності управлінської діяльності. Так, Т. Генрі (Т. Henry) підкреслює, що міжособистісні відносини є одним із найважливіших ресурсів організації та мають вирішальне значення як для особистого успіху, так і для високих досягнень компанії в цілому. Управління та культивування міжособистісних відносин служать засобом мобілізації співробітників та відкривають можливості для продуктивної співпраці та творчості [168].

Нині в науковій літературі присвяченій змісту та методам удосконалення невербального аспекту ділового спілкування, ще недостатньо розроблено та систематизовано його механізми, не встановлено їх зв'язок з ефективністю управлінської діяльності.

Ділове спілкування зазвичай розглядається як окремий вид або рівень міжособистісного спілкування, визначальним змістом якого є соціально значуща спільна діяльність, пов'язана з виробництвом будь-якого продукту чи послуги. Ділове спілкування є обмін інформацією та досвідом, з метою спільного досягнення певного результату, вирішення конкретної організаційної чи

виробничої проблеми чи реалізації спільної мети. При цьому учасники ділового спілкування виступають в офіційних статусах, реалізують певні соціальні ролі, які визначають необхідні норми, стандарти, принципи та регламентують поведінки співробітників. Ділове спілкування, яке відрізняється цілісністю, відкритістю та чутливістю до ситуації, гнучкістю та ефективністю, враховує всі аспекти невербального спілкування, включаючи проксемічні особливості.

Сучасний менеджер може одночасно реалізовувати й використовувати різноманітні *засоби невербального спілкування*, концентруючись на оптимальних проксемічних особливостях, що дозволяє в цій унікальній ситуації досягти максимального результату та успішної реалізації поставленої мети. В межах дослідження припускали, що ключові структурні складники ділового спілкування реалізуються за допомогою відповідних механізмів застосування невербального спілкування, що наповнюються у процесі ділового спілкування специфічним змістом. Такі механізми корелюють з ефективністю управлінської діяльності під час бізнес спілкування. Розглянемо детальніше виокремлені механізми.

Аксіологічний складник невербального спілкування під час використання проксемічних особливостей бізнес комунікації реалізується за допомогою механізму *ідеалізації*, сутність якого проявляється у прагненні та вмінні бачити в іншому його ідеальне «Я», його позитивний, часто прихований початок, його унікальні здібності та гідності, неповторну індивідуальність та можливості розвитку. Гуманне ставлення до іншого передбачає безумовне позитивне прийняття партнера, розуміння його найвищої цінності та сутнісної гідності. Схожої думки дотримуються зарубіжні дослідники, котрі відзначають, компетентного управлінця відрізняє піднесене, мобілізуюче, надихаюче, звеличуюче ставлення до людей, які після спілкування з ним відчують впевненість і приплив сил [150]. Ще одним механізмом є механізм проблематизації, який полягає у баченні та розумінні основних протиріч ділової ситуації, сутності та деталей розбіжностей, недоліків та дисгармоній співрозмовника, а також своїх відносин з ним. Сучасні ділові відносини

полягають не в ігноруванні та уникненні проблем, але в їхньому пошуку, визначенні та спільному успішному вирішенні.

Гносеологічний компонент невербального спілкування під час використання проксемічних особливостей відображає проблему пізнання та розуміння співрозмовника, проникнення в його внутрішній світ, аналіз особистісних структур, розуміння його сутності, особистісних смислів та ключових інтересів. Механізм *децентрації* виявляється у генеруванні, прийнятті до уваги і поєднанні різних точок зору, ситуацію і співрозмовника. Децентрація включає гнучкість, відкритість до змін, готовність ставити під сумнів і заперечувати припущення.

При цьому довільна зміна пізнавальної позиції веде до розхитування традиційних уявлень, до позбавлення шаблонів, помилок і стереотипів сприйняття. Особливе значення у розкритті та визначенні проблем має творче слухання співрозмовника, яке передбачає гнучке чергування, залежно від обставин та станів партнера, видів слухання. Вивчення та аналіз всього різноманіття зв'язків та відносин партнера, розкриття багатства його внутрішнього світу, варіативності емоційних станів та проявів поведінки у діловому спілкуванні мають доповнюватися спрощенням, симплізацією відносин, яка полягає у їх проясненні та розумній регламентації, уникнення невизначеності та непорозумінь, що заважають успішній реалізації цілей компанії та досягненню максимального результату [2, с. 75].

Виважене ставлення до іншого передбачає врахування дистанцій між мовцями й встановлення глибоко особистісного, емоційно насиченого контакту, що досягається за допомогою механізму *ідентифікації* чи емпатії. Її ретранслює сутність *поведінкового* складника невербального спілкування під час використання проксемічних особливостей. Сутність цього механізму полягає у ототожненні себе з іншим, у проникненні та вживанні у його внутрішній світ, у співчутті, співпереживанні, у досягненні емоційного резонансу з ним. Прояв щирої симпатії як не послаблює позиції партнера, але навпаки, зміцнює її.

Самоактуалізація проявляється у невербальному спілкуванні під час використання проксемічних особливостей як уміння бути самим собою, як бачення своєї вищої цінності та довіра до свого справжнього «Я», здатність до істинного та чесного прояву своїх почуттів, що виникають «тут і зараз». Тому є основою іміджевого складника невербального спілкування під час використання проксемічних особливостей.

Конструктивна сутність ділового спілкування в управлінській діяльності найяскравіше проявляється у прагненні активізувати, звільнити, посилити справжню ділову сутність співрозмовника, розкрити його унікальні можливості, пробудити внутрішнє джерело сили. Окреслена мета досягається за допомогою механізму *персоніфікації*, який проявляється у тимчасовому призупиненні самостверджуючої активності.

Проаналізовані механізми невербального спілкування під час використання проксемічних особливостей реалізуються у реальній діловій активності за допомогою цілого спектра вербальних конкретних комунікативних прийомів та технік [207]. Очевидно, що виявлені складники невербального спілкування під час використання проксемічних особливостей корелюють з успішністю управлінської діяльності. Адже кожен з них ретранслює певний складник її ефективності. В межах дослідження *аксіологічний* складник відбиває ефективність встановлення емоційного контакту всередині організації й поза її межами з потенційними клієнтами та партнерами. *Гносеологічний* складник інтегрує відомості про раціональне й доцільне використання проксемічних особливостей організації простору для досягнення цілей ділової комунікації та управлінського спілкування. *Поведінковий* складник містить відомості про ефективність невербального спілкування під час використання проксемічних особливостей у процесі реалізації різних комунікативних технік. *Іміджевий* складник невербального спілкування під час використання проксемічних особливостей асимілює можливості підвищення іміджу компанії загалом в очах клієнтів, особистісного іміджу керівника й кожного підлеглого.

На основі теоретичного аналізу сучасної наукової літератури для підтвердження припущення, що врахування проксемічних властивостей невербального спілкування впливає на ефективність управлінської діяльності згенеровано список потенційно ефективних факторів невербальної комунікативної поведінки, які враховують просторів умови проведення ділової розмови й зумовлюють її результативність. Для того, щоб забезпечити об'єктивність презентований перелік проранжовано на основі використання *методу експертної оцінки*. В процесі дослідження ми виокремили такі фактори:

1. Демонструвати дружню позицію стосовно партнера по спілкуванню, входячи в особистісний простір.

2. Свідомо віддавати та виявляти ініціативу, гнучко застосовувати різні стилі спілкування, а також оптимальні види слухання та висловлювань використовуючи для цього особистісну дистанцію.

3. Створювати безпечне та комфортне середовище, атмосферу гри, свободи, гумору та творчості в просторі соціальної дистанції.

4. Входячи в інтимну дистанцію, вільно і спонтанно висловлювати свою справжню сутність, надавати свободу співрозмовнику, надихати його прояв його справжнього Я.

5. Створивши публічну дистанцію, спрямовувати підлеглих чи компаньйонів до пошуку моментів спільності, єдності бізнес позицій, спільності корпоративних інтересів та цілей.

6. В умовах соціальної дистанції наголошувати на приналежності до однієї команди та зацікавленості в перспективах подальших взаємин.

7. Вдаючись до комунікативної взаємодії в соціальному просторі викликати у співрозмовника почуття свободи, переконувати у його незалежності до організації та спільної справи, самодостатності, здатності до розвитку, спонукати та заохочувати його до здійснення вільного відповідального вибору та самостійних рішень.

8. Гнучко застосовувати прийоми нереклексивного та рефлексивного слухання, ставити відкриті питання.

9. В умовах соціальної дистанції підлаштовуватись до співрозмовника: повторювати його пози, жести та особливості мови.

10. Організувати спілкування в інтимному просторі для мотивування підлеглих до професійних успіхів, виявляючи при цьому емпатичне слухання, повне прийняття, емоційну підтримку, доброзичливість, теплоту, співчуття та тактовність.

11. В атмосфері соціальної дистанції висловлювати щире схвалення та відзначати найменший успіх та кожне досягнення співробітників.

12. Здійснювати аналітичне спостереження за відносинами та співрозмовником, виявляти та брати до уваги його головні недоліки, слабкі сторони, дисгармонії та ключові проблеми.

13. В умовах особистої дистанції шукати компроміси під час обговорення спірних питань, що породжують нові можливості вирішення ділових, міжособистісних проблем та конфліктів.

14. Розуміти позицію, цінності та інтереси співрозмовника, вивчати його потреби, особисті якості та здібності.

15. Активізувати інтуїцію, вловлювати невербальні сигнали, інтонації та підтексти.

16. Виявляти гнучкість, генерувати різні погляди на ситуацію спілкування, вносити новизну у відносини.

17. В умовах публічної дистанції застосовувати прийоми невербального спілкування, здійснювати схвалюючи кивки головою, демонструвати прямий, променистий погляд, багатий на модуляції голос.

Для виокремлення проксемічних факторів невербальної комунікації, які впливають на ефективність управлінської діяльності й ділового спілкування використовували метод експертних оцінок, який є достатньо ефективним для дослідження складних і багатокритеріальних завдань. Експертами виступили менеджери й управлінці різних рівнів. Сучасні дослідження в управлінській діяльності відбивають той факт, що експертні судження (за умов дотримання правильної методології їх отримання) інтегрують достатньо достовірну

інформацію, використання якої дозволяє робити правильні обґрунтовані рішення [204]. Експерти, котрі входять до складу груп, знайомилися з відомостями про невербальну комунікацію та різноманітні її прояви в діловому спілкуванні (Додаток А). Крім того обрані експерти виявляли зацікавленість в результатах експертизи. Для підтвердження обґрунтованості висновків застосовувались методи, які статистично достовірно та об'єктивно оцінюють кандидатів в експерти [209].

Адже важливим вважали висування та дотримання вимог лише до експертів, але й до особливостей формування експертної групи. Зокрема, такі групи мають бути узгодженими, компетентними та готовими до співпраці. Кандидатами в експерти були досвідчені менеджери й управлінці, котрі є водночас суб'єктами й об'єктами управлінської діяльності й бізнес комунікації. Визначення кількісної сукупності членів групи здійснювали за формулою:

$$N_g = \frac{\varphi \cdot d^2}{\Delta Q^2 \cdot (1 - \bar{\gamma})}, \quad (2.1)$$

де N_g – достатня кількість експертів: $N_g \in [N_{\min}, N_{\max}]$, d – розмах індивідуальних експертних оцінок, $\bar{\gamma}$ – довірча ймовірність, ΔQ – встановлене значення абсолютної похибки для колективної оцінки експертів, φ – коефіцієнт, що залежить від значення довірчої ймовірності. Для отримання достовірних результатів роботи експертної групи виявилось достатньо 40 експертів (при довірчій ймовірності $\bar{\gamma} = 0,95$).

Для створення та формування груп експертів дотримувались спеціальні вимоги добору, зокрема кандидати брали участь в анкетуванні, опитуванні, бесідах задля визначення рівня професійної компетентності менеджерів, вмотивованості до професійного удосконалення й уникнення комунікативних та інших професійних невдач тощо. Обрані діагностичні методи й методики забезпечили можливість створити компетентну та узгоджену експертну групу. До прикладу, коефіцієнт узгодженості кандидатів в експерти було обчислено за формулою Кендела, яка для випадку відсутності співпадаючих рангів має вигляд:

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)}, \quad (2.2)$$

де m — число кандидатів в експерти, n — кількість питань,

$$S = \sum_{i=1}^n ((R_i - R_{cp})^2), \quad (2.3)$$

де $R_{cp} = \frac{1}{n} \sum R_i$ — середній ранг показника, R_i — сумарний ранг.

Величина W свідчить про ступінь спільності експертів. За результатами її застосування розрахований коефіцієнт узгодженості виявився досить високим ($W = 0,811$), що свідчить про високий рівень узгодженості сформованої групи експертів. Коефіцієнт конкордації (узгодженості) знаходиться в межах від 0 до 1, тобто $0 < W < 1$. Чим більше W , тим більша узгодженість кандидатів в експерти і навпаки. Для доведення значущості обчисленого коефіцієнта конкордації було застосовано критерій Пірсона:

$$\chi^2 = m \cdot (n - 1) \cdot W, \quad (2.4)$$

де m — число кандидатів в експерти, n — кількість питань, w — визначений коефіцієнт конкордації [65, с. 76]. Застосування критерію Пірсона засвідчили високу статистичну значущість коефіцієнта узгодженості кандидатів в експерти на рівні $p \leq 0,01$

Крім того, результати визначення коефіцієнтів взаємних рекомендацій та анкетних даних для кожного кандидата в експерти також вказали можливість спільної ефективної роботи групи. Отже, під час подальшого дослідження для вирішення дискусійних або спірних питань можна використовувати висновки сформованої експертної групи.

Діяльність сформованої групи спрямовувалась на підтвердження експертами впливу проксемічних особливостей невербального ділового спілкування на виокремлені параметри ефективності та результативності управлінської діяльності, а саме:

- аксіологічний;
- гносеологічний;

- поведінковий;
- іміджевий.

Результатом діяльності експертної групи стало те, що вони виокремили вісім умов впливу проксемічних особливостей невербального ділового спілкування на виокремлені параметри ефективності та результативності управлінської діяльності.

Доведення достовірності результатів роботи експертів було здійснено шляхом використання такого спеціального математичного інструментарію, як дисперсійний факторний аналіз. Дисперсійний аналіз – це аналіз мінливості ознаки під впливом певних контрольованих змінних чинників. Метод однофакторного дисперсійного аналізу застосовують для дослідження зміни результативної ознаки під впливом змінних умов або градацій певного фактора. В межах дослідженнями якостями результативної ознаки були параметри ефективності та результативності управлінської діяльності, а градаціями певного фактора – проксемічні особливості невербального ділового спілкування.

До виділених експертами проксемічних особливостей невербального ділового спілкування, які впливають на виокремлені параметри ефективності та результативності управлінської діяльності належать такі:

- організувати спілкування в інтимному просторі для мотивування підлеглих до професійних успіхів, виявляючи при цьому емпатичне слухання, повне прийняття, емоційну підтримку, доброзичливість, теплоту, співчуття та тактовність;
- гнучко застосовувати прийоми нереклексивного та рефлексивного слухання, ставити відкриті питання;
- в умовах особистої дистанції шукати компроміси під час обговорення спірних питань, що породжують нові можливості вирішення ділових, міжособистісних проблем та конфліктів;
- свідомо віддавати та виявляти ініціативу, гнучко застосовувати різні стилі спілкування, а також оптимальні види слухання та висловлювань;

- в умовах соціальної дистанції наголошувати на приналежності до однієї команди та зацікавленості в перспективах подальших взаємин;
- вдаючись до комунікативної взаємодії в соціальному просторі викликати у співрозмовника почуття свободи, переконувати у його незалежності до організації та спільної справи, самодостатності, здатності до розвитку, спонукати та заохочувати його до здійснення вільного відповідального вибору та самостійних рішень;
- створивши публічну дистанцію, спрямовувати підлеглих чи компаньйонів до пошуку моментів спільності, єдності бізнес позицій, спільності корпоративних інтересів та цілей.
- в умовах публічної дистанції застосовувати прийоми невербального спілкування, здійснювати схвалюючи кивки головою, демонструвати прямий, променистий погляд, багатий на модуляції голос.

Підкреслимо, що шляхом використання дисперсійного аналізу було доведено вплив пропонованих експертами проксемічних особливостей невербального ділового спілкування, які впливають на виокремлені параметри ефективності та результативності управлінської діяльності.

Сутність методу дисперсійного аналізу полягає у тому, що дисперсія випадкової величини (параметри ефективності та результативності управлінської діяльності) поділяється на факторну та залишкову дисперсію. Перша викликана дією чинників (педагогічними умовами), а інша – зумовлена випадковими причинами. Завдання полягало в тому, щоб переконатися, що факторна дисперсія буде статистично значуще перевищуватиме залишкову дисперсію.

Для реалізації методу важливим є правильний опис та систематизація якісних характеристик рівнів фактора і замірів прояву цих рівнів. Для вирішення поставленої задачі в якості рівнів фактора було обрано вісім проксемічних особливостей невербального ділового спілкування, а в якості замірів – параметри ефективності та результативності управлінської діяльності.

Щодо кількісних характеристик методу, то в якості таких індикаторів виступали оцінки, виставлені експертами, завданням яких було встановити як пропонувані проксемічні особливості невербального ділового спілкування впливають на досягнення кожного параметру ефективності. Логіка визначення не претендує на вичерпність й догматичність. Попри те, демонструє авторський погляд на досліджувану проблему. Результати опитування експертної групи презентовано у таблиці 2.1:

Таблиця 2.1

Результати опитування експертної групи щодо впливу проксемічних особливостей невербального ділового спілкування на ефективність управлінської діяльності

Параметри ефективності управлінської діяльності	Проксемічні особливості невербального ділового спілкування			
	Організувати спілкування в інтимному просторі для мотивування підлеглих до професійних успіхів, виявляючи при цьому емпатичне слухання, повне прийняття, емоційну підтримку, доброзичливість, теплоту, співчуття та тактовність; Гнучко застосовувати прийоми нерефлексивного та рефлексивного слухання, ставити відкриті питання;	В умовах особистої дистанції шукати компроміси під час обговорення спірних питань, що породжують нові можливості вирішення ділових, міжособистісних проблем та конфліктів; Свідомо віддавати та виявляти ініціативу, гнучко застосовувати різні стилі спілкування, а також оптимальні види слухання та висловлювань;	В умовах соціальної дистанції наголошувати на приналежності до однієї команди та зацікавленості в перспективах подальших взаємин; Вдаючись до комунікативної взаємодії в соціальному просторі викликати у співрозмовника почуття свободи, переконувати у його незалежності до організації та спільної справи, самодостатності, здатності до розвитку, спонукати та заохочувати його до здійснення вільного відповідального вибору та самостійних рішень;	Створивши публічну дистанцію, спрямовувати підлеглих чи компаньйонів до пошуку моментів спільності, єдності бізнес позицій, спільності корпоративних інтересів та цілей; В умовах публічної дистанції застосовувати прийоми невербального спілкування, здійснювати схвалюючи кивки головою, демонструвати прямий, променистий погляд, багатий на модуляції голос.
	f_1	f_2	f_3	f_4
Аксіологічний	40	39	37	32
Гносеологічний	39	40	36	33

Поведінковий	38	38	40	35
Іміджевий	38	38	37	39
Середнє групове значення \bar{x}_{ep}	38,75	38,75	37,5	34,75
Загальне середнє значення \bar{x}	37,4375			

Узагальнення даних, що містяться в таблиці 2.1 та величина середнього значення виборів свідчать, по-перше, про правильність відбору визначених проксемічних особливостей невербального ділового спілкування; по-друге, про однаковість думок експертів щодо такого впливу на ефективність управлінської діяльності в запропонованих аспектах; по-третє, вони дають змогу визначити найбільш впливові проксемічні особливості невербального ділового спілкування педагогічні умови, які детермінують успішність комунікації в управлінні та як результат, досягнення його цілей. Статистичні гіпотези в такому випадку мають вигляд:

H_0 – фактор (рівні фактора проксемічні особливості невербального ділового спілкування) не впливає на ефективність управлінської діяльності.

H_1 – фактор суттєво впливає на виокремлені складники управлінського процесу.

Відповідно до процедури застосування факторного аналізу розрахуємо різницю за формулою 2.5.

$$y_{ij} = x_{ij} - \bar{x} \quad (2.5)$$

Таблиця 2.2

Допоміжна таблиця для розрахунку залишкової та факторних дисперсій

Параметри ефективності управлінської діяльності	Проксемічні особливості невербального ділового спілкування			
	Організувати спілкування в інтимному просторі для мотивування	В умовах особистої дистанції шукати компроміси під час обговорення спірних питань, що	В умовах соціальної дистанції наголошувати на приналежності до	Створивши публічну дистанцію, спрямовувати підлеглих чи

	<p>підлеглих до професійних успіхів, виявляючи при цьому емпатичне слухання, повне прийняття, емоційну підтримку, доброзичливість, теплоту, співчуття та тактовність; Гнучко застосовувати прийоми нерелексивного та релексивного слухання, ставити відкриті питання;</p>		<p>породжують нові можливості вирішення ділових, міжособистісних проблем та конфліктів; Свідомо віддавати та виявляти ініціативу, гнучко застосовувати різні стилі спілкування, а також оптимальні види слухання та висловлювань;</p>		<p>однієї команди та зацікавленості в перспективах подальших взаємин; Вдаючись до комунікативної взаємодії в соціальному просторі викликати у співрозмовника почуття свободи, переконувати у його незалежності до організації та спільної справи, самодостатності, здатності до розвитку, спонукати та заохочувати його до здійснення вільного відповідального вибору та самостійних рішень;</p>		<p>компаньйонів до пошуку моментів спільності, єдності бізнес позицій, спільності корпоративних інтересів та цілей; В умовах публічної дистанції застосовувати прийоми невербального спілкування, здійснювати схвалюючі кивки головою, демонструвати прямий, променистий погляд, багатий на модуляції голос.</p>	
	Y_{11}	$(Y_{11})^2$	Y_{12}	$(Y_{12})^2$	Y_{13}	$(Y_{13})^2$	Y_{14}	$(Y_{14})^2$
Аксіологічний	2,5625	6,566406	1,5625	2,441406	-0,4375	0,191406	-5,4375	29,56641
Гносеологічний	1,5625	2,441406	2,5625	6,566406	-1,4375	2,066406	-4,4375	19,69141
Поведінковий	0,5625	0,316406	0,5625	0,316406	2,5625	6,566406	-2,4375	5,941406
Іміджевий	0,5625	0,316406	0,5625	0,316406	-0,4375	0,191406	1,5625	2,441406
Суми		9,640625		9,640625		9,015625		57,64063

Обчислимо загальну та факторну суми:

$$r_{заг} = \sum_{i=1}^q \sum_{j=1}^p (x_{ij} - \bar{x})^2 = 85,9375;$$

$$r_{факт} = q \sum (\bar{x}_{sp} - \bar{x})^2 = 42,6875 .$$

Тоді залишкова сума $r_{залиши} = 85,9375 - 42,6875 = 43,25$.

Визначаємо факторну та залишкову дисперсії:

$$s_{факт}^2 = \frac{r_{факт}}{p-1} = \frac{42,6875}{4-1} = 14,2292;$$

$$s_{залиши}^2 = \frac{r_{залиши}}{p(q-1)} = \frac{43,25}{4 \cdot 3} = 3,6042.$$

Для перевірки нульової гіпотези використаємо критерій Фішера-Снедекора, тобто функцію, за формулою 4.6:

$$F_{емп} = \frac{s_{факт}^2}{s_{залиши}^2} = \frac{14,2292}{3,6042} = 3,948 \quad (4.6)$$

За таблицею критичних значень для $p \leq 0,05$ та ступенів свободи

$$k_1 = p - 1 = 4 - 1 = 3; k_2 = (q - 1) \cdot p = (4 - 1) \cdot 4 = 12$$

знаходимо $F_{кр}(0,05; 3; 12) = 3,5$

Оскільки $F_{кр} < F_{емп}$, то робимо висновок про суттєвий вплив відібраних проксемічних особливостей невербального ділового спілкування на ефективність управлінської діяльності і відкидаємо нульову гіпотезу. Отже, застосування методів математичної статистики підтвердило потенційність впливу запропонованих проксемічних особливостей невербального ділового спілкування на ефективність управлінської діяльності на рівні статистичної значущості $p \leq 0,05$.

2.4 Невербальна поведінка менеджера як складник управлінського спілкування

Сучасна управлінська діяльність зазнає змін й трансформується відповідно до потреб ринку. Нині управлінська комунікація – це складний процес, який інтерпретується по-різному різними дослідниками. Зокрема, привертає увагу визначення Дж. Коттера (J. Kotter) [176], який узагальнив наукові знання ефективності діяльності менеджерів вищої ланки й звертався до систематизації відомостей про управлінську комунікацію на основі робіт відомих зарубіжних та вітчизняних дослідників.

Отже, термін «комунікація», – веде мову Дж. Коттер, – може розглядатися як вид соціального зв'язку на основі спрямованої передачі інформації, що дозволяє здійснювати соціально-культурні взаємодії індивідів, соціальних груп, спільностей та інститутів. З точки зору управлінського спілкування, видається, що найважливішими елементами комунікації є процеси кодування та декодування інформації, тобто перетворення повідомлення на символічну форму, де символи можуть бути письмовими, вербальними, *невербальними*. Комуніканти, або учасники акту комунікації, лише тоді зможуть зрозуміти повідомлення, розшифрувати його, інакше кажучи, декодувати, якщо використовуватимуть ту саму систему кодів, символів. Тільки в цьому випадку акт комунікації відбудеться, отже реалізується обмін інформацією та взаємодія індивідів чи груп.

Будь яка управлінська діяльність володіє певними відмінними, специфічними рисами, що притаманні наприклад, керівнику закладу освіти, менеджеру великої торгової компанії, управлінцю зовнішньоекономічної діяльності тощо. Разом з тим, в межах дослідження розглянемо загальні аспекти невербальної поведінки менеджера як складника управлінського спілкування.

Адже, як відзначає П. Бартман (P. Bartman) [142], будь яка діяльність з управління трудовим колективом є не що інше, як постійні комунікаційні акти, учасниками яких є його члени. Відповідно до основних функцій, що покладаються

на колектив, видається можливим виокремити ключові функціональні призначення управлінського спілкування, що здійснюються в згаданій спільності працівників:

- рішення офіційних завдань колективу (у світлі будь-якої управлінської діяльності);
- задоволення соціальних потреб його членів (у спілкуванні, у прихильності, в інформації тощо).

Виходячи з напрямку потоку інформації в організації, розрізняють комунікації висхідні – спрямовані «знизу вгору», від підлеглих до керівників, горизонтальні – відбуваються між членами трудового колективу, рівними за своїм службовим становищем і низхідні – спрямовані «згори донизу», від керівника до підлеглих [69]. Очевидно, що комунікація – процес двостороннього обміну інформацією, що веде до взаємного розуміння.

Ефективною комунікація буде тоді, коли одержувач повідомлення правильно розшифрує всі чотири його сторони: суть справи, зміст повідомлення, особистісне ставлення та обмін інформацією. Якщо ж одержувач не здатний розшифрувати всі сторони повідомлення або реагує не на ту його сторону, виникає нерозуміння і можна вважати, що комунікація не відбулася. Щоб переконатися в успіху комунікації, необхідно мати зворотний зв'язок – інформацію про те, як підлеглі зрозуміли вас, як вони сприймають вас, як ставляться до проблеми. В цьому процесі неабияку роль відіграє *невербальна поведінка менеджера*.

Невербальна поведінка менеджера – здатність встановлювати та підтримувати необхідні контакти з іншими людьми засобами невербального спілкування. Для ефективної комунікації в управлінській діяльності характерно: досягнення взаєморозуміння партнерів, краще розуміння ситуації та предмета спілкування (досягнення більшої певності у розумінні ситуації сприяє вирішенню проблем, забезпечує досягнення цілей з оптимальним витрачанням ресурсів). Крім того, в сучасній науковій літературі невербальна поведінка менеджера сприймається як система внутрішніх ресурсів, необхідних для побудови

ефективної комунікації у певному колі ситуацій міжособистісної взаємодії в управлінській діяльності [148; 149; 144 та ін.].

В управлінській діяльності, за словами Т. Бурмаки та К. Великих надзвичайно важливим є встановлення психологічного контакту [17]. Саме засоби невербальної комунікації володіють значним потенціалом для створення психологічно комфортної атмосфери в організації [110, с. 45]110. Психологічний контакт можна визначити як процес комунікації на основі пристосування один до одного, виклику почуття взаємного розташування та позитивного ставлення до управлінської комунікації [20]. Такий контакт в управлінському спілкуванні іноді встановлюється швидко і без труднощів, якщо зустрічаються особистості психологічно сумісні, тобто такі, що мають такий рівень психологічної налаштованості, характери і темпераменти, які дозволяють найбільш ефективно здійснювати спільну діяльність [151].

Але іноді менеджер може мати справу з людьми, які мають інший рівень психологічної налаштованості. За таких умов виникає необхідність подолання психологічної відчуженості, що вимагає прояву розвинених комунікативних здібностей, зокрема використання засобів невербального спілкування з опорою на знання психології поведінки й вияву терпіння та емпатії. Комунікативна компетентність менеджера, на думку Н. Жигайло, має двоякий сенс – це емпатична властивість (співпереживання), і знання способів орієнтації у різних комунікативних ситуаціях, вільне володіння вербальними і невербальними засобами спілкування [44]. Очевидно, що сучасні дослідники визнають рівнозначну вагомість вербального та невербального спілкування для досягнення ефективності управлінської діяльності.

Так, К. Наумік та О. Драган [79], описуючи портрет сучасного менеджера, дають характеристику процесу комунікації та невербальним навичкам спілкування керівника крізь призму витлумачення комунікаційних мереж організації як інструментів ефективного управління діяльністю колективу організації. До навичок невербального спілкування сучасного управлінця дослідники відносять:

– здатність до ефективної взаємодії з вищим керівництвом, колегами, педагогами, учнями та їх батьками шляхом зчитування їх емоційного й ціннісного ставлення до ситуації спілкування;

– здатність забезпечувати невербальну підтримку дружньої атмосфери на кожному організаційному рівні спілкування;

– вміння схвалювати чи заперечувати певну точку зору;

– вміння контролювати стреси та кризові ситуації, використовуючи проксемічні особливості комунікації;

– вміння запобігати конфліктам та ефективно вирішувати їх шляхом встановлення емоційного контакту тощо.

Вважаємо, що йдеться про особливі здібності, які забезпечують ефективність діяльності двох взаємодіючих сторін – керівника та підлеглих/менеджера/клієнта, менеджера/ділового партнера. Поза як невербальна комунікативна поведінка менеджера знаходить своє відображення у стилях та методах управління.

Апелюючи до позиції М. Іщенко, М. Міщука, В. Адамовської та Д. Усика [54] до основних невербальних стимулів підвищення ефективності керівником роботи підлеглих є: осуд, похвала, схвалення, підтримка, підбадьорення. Основними формами комунікативної поведінки керівника сучасні зарубіжні дослідники вважають: бесіду, виступ (на зборах, нараді), розпорядження та зауваження, особистий приклад керівника [213]. Водночас, в науковій літературі схарактеризовані директивні форми комунікативного керівництва: наказ (директива), вказівка, розпорядження, вимога [211]; демократичні форми – рекомендація, порада, прохання [208].

Крім того, в сучасному комунікативному менеджменті наголошується на вагомості невербальної поведінки менеджера як складника управлінського спілкування. Адже розроблено, на наш погляд, дуже ефективні рекомендації для керівників, що стосуються того, як ефективно будувати управлінське спілкування із підлеглими в невербальному аспекті [203], наведено корисні психологічні

прийоми розташування робочих місць підлеглих [202] та їх позицій на нарадах [196], психологічні правила формулювання усних розпоряджень та рекомендації щодо їх невербальної презентації [192] тощо.

Невербальна поведінка менеджера реалізується в таких видах або формах його комунікативної управлінської діяльності як ділові бесіди, ділові полеміка, ділові наради, публічні виступи, телефонні бесіди, випадкові контакти, конфлікти та багато іншого. Погоджуючись з думкою І. Левченко [66], підкреслюємо, що комунікація пронизує всі сфери діяльності менеджера. Найпоширеніші форми управлінської комунікації, спілкування керівника з колективом та окремими його представниками – ділова розмова та ділова нарада. Ділова бесіда – це передача інформації, обмін думками щодо певних питань та проблем. Отже, це невербальний та вербальний контакт.

Розмова слугує засобом оперативного вирішення різноманітних завдань та проблем, пов'язаних із необхідністю зробити висновки на підставі аналізу різних ситуацій. Прикладом таких управлінських комунікацій можуть бути співбесіди щодо прийому на роботу і звільнення, розбір конфліктних ситуацій, доручення завдань, обговорення професійних труднощів тощо. Ключовою характерною рисою ділових розмов є ефективний зворотний зв'язок, що дозволяє управлінцю негайно реагувати на невербальні сигнали, що містяться в висловлюваннях співрозмовника. Тут кристалізується перевага ділової розмови перед письмовим спілкуванням (ділові листи, доповідні, циркуляри тощо).

На відміну від ділових переговорів, які значно жорсткіше структуровані, ділова розмова завжди особистісно орієнтована. Ділова бесіда як форма управлінської комунікації багато дає керівнику, дозволяючи йому диференційовано підходити до підлеглого та предмета обговорення, виявляти точки зору, вислуховувати заперечення, критичні оцінки, пропозиції, що підвищує компетентність менеджера, сприяє усвідомленню спільності учасників бесіди.

Ділова нарада посідає проміжне місце серед інших форм управлінської комунікації. Її функції – залучити людей до спільної діяльності у процесі аналізу,

цілепокладання, планування, організації, координування та контролю. Ділова нарада як одна з форм управлінської комунікації передбачає наявність у керівника таких умінь і знань невербальної комунікації менеджера:

- уміння знаходити оптимальні управлінські рішення щодо організації простору для обговорення спірних питань (вибір найбільш доцільної дистанції спілкування), враховувати всі проксемічні, кінесичні, такесичні, паралінгвістичні та екстралінгвістичні фактори, які можуть вплинути на ефективність будь-якої ділової наради;

- керівник повинен виявляти розвинені знання з психології управлінської комунікації, з опорою на які організовувати власну невербальну поведінку;

- порівнювати й визначати ефективність використання тих чи інших засобів невербальної поведінки під час проведення кожної ділової наради.

Невербальна поведінка менеджера є одним із складників управлінської комунікації під час пршуку рішень у проблемних ситуаціях ділового спілкування. Зокрема, йдеться про участь в переговорах. Переговори – основний засіб узгодженого прийняття рішення у процесі спілкування зацікавлених сторін, який часто використовується керівниками для вирішення конфліктних ситуацій [192].

Переговори в порівнянні з діловою бесідою мають більш офіційний конкретний характер і, як правило, припускають наявність різних або навіть протилежних бізнес-інтересів, які є у сторін, й які вимагають від учасників вияву уміння досягати розумної угоди або трансляції продуманої невербальної поведінки [196]. Характер ділових переговорів визначається їх цілями, якими найчастіше виступають:

- елементи професійної діяльності;
- проблеми, що становлять взаємний інтерес;
- координація дій для уточнення засобів виконання раніше досягнутих угод;
- згладжування суперечностей, конфліктних ситуацій;

– налагодження контактів та організація взаємовідносин із партнерами тощо.

У процесі взаємодії між учасниками управлінського спілкування часто виникають дискусії (з лат. – розгляд, дослідження). У сучасному розумінні дискусія – це публічне обговорення будь-якого спірного питання, проблеми для колективного пошуку правильного, доказового рішення [192]. Дискусія в управлінському спілкуванні, як відзначає О. Коваленко, дозволяє активно формувати в її учасників вміння зіставляти різні підходи, точки зору, аргументовано відстоювати свою позицію, свій погляд, переконання, бачення способи вирішення того чи іншого питання, проблеми [56].

Метою управлінської дискусії можуть бути: суперечка та впорядкування інформації щодо певної проблеми; пошук альтернативних підходів до вирішення проблеми, їхнє обґрунтування; вибір оптимальної альтернативи. Іноді, на переконання А. Баранецької, дискусія може переходити в ділову полеміку, рідше в суперечку – гостре зіткнення думок, розбіжності з будь-якого питання, боротьба, коли кожна зі сторін емоційно відстоює свою думку [7]. Сучасний менеджер повинен не боятися дискусії, активної полеміки, суперечок та боротьби думок, оскільки істина виявляється не в деклараціях, а у доказовому, аргументованому обґрунтуванні своєї точки зору, своєї позиції.

Сьогодні діяльність менеджера змінюється, адже комунікація часто відбувається шляхом використання засобів зв'язку. Тому важливим аспектом управлінського спілкування є телефонна розмова. Наприклад, Г. Дяна та Р. Дзяний [37] підкреслюють, що у будь-якій телефонній розмові від управлінця потрібно уважно слухати, не переривати співрозмовника у середині фрази і не виявляти нетерпіння у розмові з ним. Зарубіжні психологічні дослідження свідчать про те, що час телефонних розмов росте за рахунок їх емоційного забарвлення. Під час такої розмови лінія зайнята передачею ділової інформації тільки на 2/3 часу, а 1/3 часу витрачається на паузи між словами та фразами, на вираження своїх емоцій щодо тих чи інших відомостей тобто на невербальну

комунікацію. Тому правильна інтонація, роздільна і виразна вимова менеджера набувають у телефонній розмові особливого значення.

Якщо під час безпосереднього управлінського спілкуванні в процесі ділової чи особистої розмова, ймовірність бути невірно зрозумілим чи неправильно зрозуміти співрозмовника, мінімальна. Під час розмови по телефону така можливість збільшується, оскільки співрозмовники не бачать один одного і не можуть вдатися до використання жестів чи міміки, щоб уточнити чи емоційно забарвити висловлювання. Тому розмова по телефону як форма управлінського спілкування має бути бездоганною з погляду її логічної побудови.

Ведучим мову далі, відзначимо, що невербальна поведінка менеджера як складова управлінського спілкування проявляється ще й в структурі комунікативного процесу. Адже будь-яка з проаналізованих форм управлінської комунікації інтегрує чотири основні елементи:

- відправник інформації;
- повідомлення – власне інформація;
- канал – засіб передачі;
- одержувач інформації.

Таким чином, управлінський комунікаційний процес складається з п'яти етапів:

1 етап – початок обміну інформацією, коли відправник повинен ясно уявити, «що саме» (яку ідею і в якій формі її висловити) і з якою метою він хоче передати і яку реакцію у відповідь отримати;

2 етап – втілення ідеї у слова, символи та повідомлення (мовець обирає та використовує різні канали передачі інформації (мова, жести, міміка, письмові матеріали, електронні засоби зв'язку: комп'ютерні мережі, електронна пошта тощо);

3 етап – передача інформації через використання вибраних каналів зв'язку;

4 етап – одержувач інформації перекладає вербальні (словесні) та невербальні символи у свої думки – цей процес називається декодуванням.

5 етап – зворотний зв'язок – відгук одержувача на отриману інформацію. На всіх етапах комунікаційного процесу, на переконання І. Левченко [66] існують перешкоди, що спотворюють зміст інформації, яка передається.

В процесі управлінського спілкування, менеджер контролює його хід та результати, правильно завершує акт спілкування, залишаючи у партнера зі спілкування відповідне враження про себе. На початковому етапі спілкування техніка керівника включає такі елементи як прийняття певного виразу обличчя, пози, вибір початкових слів і тону висловлювання, рухів і жестів, що привертають увагу партнера, а також дій, спрямованих на його налаштування, на певне сприйняття інформації, що повідомляється (передана). Тобто продумує власну невербальну поведінку й засоби невербального комунікативного впливу на реципієнтів.

Вираз обличчя менеджера, як резюмують зарубіжні дослідники, зазвичай відповідає трьом ключовим факторам: меті повідомлення, бажаному результату спілкування та демонстрованому ставленню до партнера [160; 163; 202 та ін.]. Займана поза, як і вираз обличчя, також слугують засобами демонстрації певного ставлення або партнера зі спілкування, або відбивають зміст повідомлення. Іноді суб'єкт управлінського спілкування свідомо контролює позу, щоб полегшити чи, навпаки, утруднити акт спілкування. Наприклад, розмова з співрозмовником вічна-віч з близької відстані полегшує спілкування та позначає доброзичливе ставлення до нього, а розмова, дивлячись убік, стоячи впівобороту або спиною і на значній відстані від співрозмовника, зазвичай ускладнює бізнес-спілкування та свідчить про недоброзичливе до нього ставлення.

Тому у процесі управлінського спілкування застосовуються різні види техніки невербальної поведінки менеджера та прийоми розмови, засновані на використанні так званого зворотного зв'язку. Під зворотним зв'язком у спілкуванні розуміється техніка та прийоми отримання інформації про партнера зі спілкування, які застосовуються співрозмовниками для корекції своєї поведінки у процесі спілкування.

Зворотний зв'язок включає свідомий контроль комунікативних дій, спостереження за партнером та оцінку його реакцій, подальшу зміну відповідно до цього власної поведінки. Зворотний зв'язок передбачає вміння бачити себе з боку і правильно судити про те, як партнер сприймає себе у спілкуванні. Здатність використовувати зворотний зв'язок в управлінському спілкуванні один із найважливіших моментів, які входять у процес бізнес комунікації й у структуру вербальних та невербальних здібностей сучасного менеджера.

У структурі невербальної поведінки управлінця, комунікативні здібності – це вміння та навички спілкування керівника з підлеглими/партнерами/клієнтами, від яких залежить його успішність у професійній управлінській діяльності. Розглядаючи невербальний аспект управлінського спілкування С. Саннікова [96] до комунікативних здібностей управлінця відносить:

- уміння ставити цілі та завдання спілкування;
- вміння організувати вербальне та невербальне спілкування відповідно до спроектованих завдань комунікації;
- здатність використовувати різноманітні вербальні та невербальні методи та прийоми ділового спілкування;
- вміння інтегрувати в бесіду, суперечку, дискусію, диспут, ділову нараду, ділову гру, переговори засоби невербальної комунікації, які дадуть змогу досягнути мети управлінського спілкування;
- вміти критикувати, доводити, спростовувати, досягати компромісів, робити зауваження, пропозиції засобами невербальної комунікації;
- знати правила ділового етикету та вміти ними користуватися тощо [96].

Кожен вид управлінського спілкування вимагає від менеджера природньо втілювати в невербальній поведінці відповідні комунікативні здібності, орієнтуватись у відповідних соціальних нормах, обирати відповідні рольові позиції. В контексті аналізу невербальної поведінки сучасних менеджерів під час управлінського спілкування виявлено групи знань, якими володіють такі фахівці:

- знання інформативних ознак особистості співрозмовника (стереотипи сприйняття фізичного вигляду, голосу, особливостей поведінки);
- знання стереотипів та типових помилок в оцінці особи співрозмовника (ефект попередження, ефект новизни, ефект ореолу, проекція, ефект стереотипізації, ефект середньої помилки, ефект порядку);
- знання особливостей формування першого враження, знання техніки емпатії, техніки рефлексії.

В науковій літературі виділено основні ключові аспекти, дотримання та реалізація яких забезпечать ефективне спілкування керівника з підлеглими, зокрема йдеться про: групові фактори довірчих відносин, особливості міжособистісної привабливості, особливості психологічної сумісності, співвідношення референтної залежності, залежності влади та підпорядкування, особливості обмежень у спілкуванні, особливості комунікативних бар'єрів [98]. Як вважає О. Тодорова [112] менеджеру під час взаємодії зі співрозмовником важливо враховувати індивідуально-психологічні особливості його темпераменту, його екстра- або інтравертованість, репрезентативну систему, за допомогою якої він орієнтується в навколишньому світі й на основі цього організовувати власну невербальну поведінку та прогнозувати результати вербальної комунікативної взаємодії.

На переконання Л. Харченко [113], успішність ділового спілкування менеджера зі своїми підлеглими/клієнтами/партнерами залежить від його вміння слухати свого співрозмовника, що виявляється в продуманій невербальній поведінці під час бізнес-комунікації. Так, Дж. Коттер (J. Kotter) [176] виділяє нереклексивне (спрямоване критичне слухання) та рефлексивне (емпатичне) види слухання в управлінській комунікації.

Згідно наукової позиції Дж. Коттера (J. Kotter) [176], бажана мета в обох видах слухання одна – зрозуміти партнера та виявити ставлення до його повідомлення. Однак шляхи досягнення цієї мети є різними. У першому випадку слухач спочатку критично аналізує повідомлення, а потім вже розуміє його. У разі

емпатичного слухання все відбувається навпаки: спочатку слухач намагається зрозуміти, що каже партнер, а вже потім проводить критичний аналіз. Для порівняння цих двох видів слухання Дж. Коттер (J. Kotter) [176] наводить схему, де зазначає, що тільки емпатичне слухання менеджера дозволяє досягти повного порозуміння, а отже, лише на його основі можлива ефективна управлінська комунікація.

Якщо придивитися до схеми, можна помітити, що емпатичне слухання відрізняється від критичного, передусім ступенем активності захистів (фільтрів) слухача. Під час емпатичного слухання канали впливу відкриті, а механізми захисту відключені, а при спрямованому слуханні, навпаки, вони активні. Для менеджера в управлінському спілкуванні важливі сенсорна гострота, гнучкість, конгруентність, що виявляється в невербальній поведінці шляхом обрання особистої дистанції для спілкування, використання жестів-схвалень, посмішки тощо.

Згідно наукових висновків О. Будник та К. Фоміна для повноцінного творчого співробітництва керівника зі своїми колегами та підлеглими необхідне порозуміння, що будується, зокрема, шляхом використання немовних систем в комунікації. В основі ефективного взаєморозуміння якраз і лежить методика ефективного слухання та вміння використовувати засоби невербальної комунікації, які підкреслюють інтерес до промови партнера зі спілкування. Міжособистісними механізмами взаєморозуміння психологи вважають ідентифікацію, емпатію, атракцію, рефлексію, каузальну атрибуцію [86]. О. Вержиховся доповнює думку підкреслюючи, що окрім цих механізмів, особливу роль в управлінському взаєморозумінні грає антиципація, яка виконує функцію передбачення, прогнозування [24]. Дослідниця вважає, що всі менеджери, демонструючи дружню невербальну поведінку, тією чи іншою мірою прагнуть поринути у духовний світ своїх підлеглих, проте розвиток емпатії суттєво збільшує можливість впливу на колектив у потрібному напрямку. С. Сагайдак, своєю чергою розглядає емпатію як перетворення, коли керівник у процесі комунікації ототожнює себе з іншим людиною [94].

Розглядаючи питання невербальної поведінки менеджера як одного з факторів встановлення взаєморозуміння між керівником та підлеглими/партнерами/клієнтами доцільно вказати, що складником такого взаєморозуміння є спільність витлумачення засобів невербальної комунікації. Адже для адекватного розуміння будь-якого повідомлення необхідна певна злагодженість жестів, міміки, погляду тощо в діловій комунікації відправника інформації та адресата. Той чи інший жест керівника може не мати ніякого смислового значення для новачка, підкреслює І. Серякова, але може бути цілком конкретним наказом з погляду досвідченого працівника, який давно знає свого керівника [109]. Взаємна узгодженість поглядів щодо витлумачення тих чи інших засобів невербальної поведінки в управлінській комунікації є передумовою її успіху. Комунікативні здібності сучасного менеджера включають здатність впливати на інших людей, забезпечувати психологічний вплив, спонукаючи до певної поведінки. Найчастіше в управлінському спілкуванні використовується така форма впливу як переконання. На результат переконання невербальна поведінка менеджера має безпосередній вплив.

В процесі переконання управлінець не лише використовує мову як засіб передачі інформації, а активізує та актуалізує у партнера зі спілкування певні емоції. Зрозумілим є той факт, що мова невіддільна від особистості. Однак, засіб комунікації – це не тільки мова, але ще й людське тіло. Й не лише органи мови та слуху, а також очі, м'язи обличчя, руки, мозок, а в багатьох випадках і все тіло.

Так, наприклад, будь-яка людина здатна розпізнати посмішку або загрозовий жест. А голос за допомогою тону та гучності здатен передати набагато більше, ніж просто сенс слів. У невербальній комунікації в управлінській діяльності, за словами О. Черногор, можна виділити щонайменше дев'ять складових: вираз обличчя, зоровий контакт, тон голосу, фізичний дотик, зовнішній вигляд (одяг, зачіска), тіло/поза, жести, рухи рук і ніг, становище голови [118]. Науковець стверджує, що невербальна поведінка менеджера є природним або неусвідомленим виразом почуттів, які відповідають свідомим словам чи діям.

Підтвердження цієї думки відображено в напрацюваннях О. Ставицької, котра надає вагомого значення в поведінці менеджера взаємодії зовнішніх емоційних проявів психотипом особистості [106]. Авторка переконує, що невербальне спілкування керівника зі своїми підлеглими проявляється насамперед у його міміці [106]. Будь-який керівник, вважає дослідниця, використовує невербальну поведінку для того, щоб посилити свій вплив на інших людей або підвищити свій власний авторитет.

Цінними вважаємо висновки І. Юшковця, що рівень професіоналізму менеджерів визначається не лише теоретичною та практичною підготовленістю, а й умінням спілкуватися з підлеглими, на основі використання різних каналів сприйняття інформації [125]. Зумовлено це тим, що понад дві третини робочого часу управлінці витрачають на спілкування з іншими. Дослідники у галузі менеджменту [161, с. 8] встановили, що від 50 до 90% робочого дня керівники всіх рівнів (стратегічного, тактичного, оперативного) витрачають на різні види спілкування.

Сучасні дослідження у сфері психології управління свідчать про те, що менеджери, які відрізняються невисоким рівнем розвитку навичок невербального спілкування зазнають значних труднощів у вирішенні управлінських завдань, відрізняються вищим рівнем тривожності, напруженості та навіть підвищеною схильністю до серцево-судинних захворювань [162]. Тут вдалось дійти висновку, що некомпетентна невербальна поведінка управлінця призводить до зниження ефективності його діяльності, складнощів у спілкуванні з підлеглими.

Ефективне здійснення управлінської діяльності базується на розвиненому володінні керівниками наукою та мистецтвом невербального спілкування, необхідними знаннями основних закономірностей та механізмів цього процесу, його структури та форм, вони повинні вміло користуватися конкретними прийомами ефективної взаємодії й розвиненими комунікативними здібностями. Комунікативні здібності менеджера визначають його невербальну поведінку, яка спрямована на реалізацію мети та завдань ділового спілкування. Інакше кажучи,

комунікативні та організаторські здібності визначають характер міжособистісних відносин.

Професіоналізм менеджера відбивається, зокрема, в його вміннях здійснювати невербальну комунікацію з оточуючими. В науці нині здійснено низку досліджень спрямованих на виявлення взаємозв'язку між ефективністю керівництва та комунікативними характеристиками. За результатами цих досліджень стверджується існування залежності між успішністю менеджера та ансамблем його особистісних властивостей.

Для успішності управлінського спілкування менеджерів надзвичайно важливим є високий рівень комунікативної компетентності, підкреслює Т. Модестова [75]. Оскільки діяльності управлінців притаманний складний характер, то вимоги до координації її різних комунікативних аспектів носять виражений характер. У дослідженнях було отримано підтвердження цих спостережень – в успішних менеджерів краще розвинені здібності до невербальної комунікації [141]. Діяльність менеджерів часто пов'язана з пошуком нових клієнтів, прогнозування можливостей угод, вивчення перспектив взаємодії з клієнтом [184], що вимагає використання вербальних та невербальних аспектів в діловому спілкуванні. В актуальних емпіричних дослідженнях йдеться й про те, що в забезпеченні почуття психологічного благополуччя у менеджерів важливу роль відіграє невербальна поведінка керівника, а також визнання цінності кожного працівника як члена команди [150].

В межах дослідження задля підтвердження думки, що невербальна поведінка менеджера є складником управлінського спілкування проведено емпіричне дослідження. Метою якого вважали виявлення значущих аспектів невербальної комунікації у професійній діяльності менеджерів, виходячи з результатів застосування методу самооцінки фахівців у цій галузі. Вибірка дослідження склала 97 менеджерів – практикуючих управлінців різного рівня, які працюють в різноманітних сферах економіки, що підтверджує можливість екстраполяції отриманих висновків на науку управління комунікаціями в менеджменті. Підставою включення менеджерів у вибірку були провідні позиції

у своїй організації. Вікового сенсу в опитаних не встановлювали, натомість залучили менеджерів різного віку: від 29 до 54 років, з них 60 чоловіків та 37 жінок.

У дослідженні застосували авторський список тверджень, пов'язаних із невербальною комунікацією менеджера під час професійної діяльності менеджера (табл. 2.4), ступінь згоди з якими кожен учасник мав оцінити за 4-бальною шкалою Лікерта. Математична обробка даних здійснювалась з використанням кореляційного та факторного аналізу (метод виділення – аналіз головних компонентів, метод обертання – Varimax), основні висновки зроблено на підставі результатів факторного аналізу кореляцій між відповідями на запропоновані твердження.

Для перевірки факторної структури відповіді на запитання було проведено аналіз кореляційної матриці відповідей піддослідних у кількості 97 людей. Заходи адекватності вибірки КМО (0,695) і значущість (0,000) говорять про досить якісну кореляційну матрицю та вибірку (табл.2.3). Таким чином, результати факторного аналізу можуть бути схильні до змістовної інтерпретації. Згідно з графіком власних значень, а також за власною вагою фактора та відсотком поясненої дисперсії було обрано несуперечливе шестифакторне рішення, що пояснює більшу частину дисперсії кореляцій. Результати факторного аналізу наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Статистичні показники якості кореляційної матриці

Тип показника		Значення
Міра адекватності вибірки Кайзера-Маєра-Олкіна		,695
Критерій сферичності Бартлетта	Приклад Хі-квадрат	1140,292
	Ст.св	465
	Значимість	,000

Результати факторизації кореляційної матриці виділилися в шість компонент. До першого складника увійшли твердження «Віддаю перевагу критичній оцінці результатів використання засобів невербальної комунікації у процесі професійної діяльності» – 0,719; «Провідним мотивом застосування невербальних аспектів в управлінській комунікації вважаю досягнення мети ділового спілкування» – 0,676; «Джерелом розвитку та модифікації моєї невербальної поведінки в управлінській діяльності є власні спостереження за невербальною поведінкою підлеглих» – 0,642; «Я завжди вмотивований до ефективної комунікації, тому застосовую різноманітні невербальні аспекти впливу на співрозмовників для досягнення її мети» – 0,590; «Я систематично стежу за новою інформацією, що стосується підвищення ефективності комунікації в менеджменті» – 0,514; «Я самостійно працюю над вдосконаленням власної невербальної поведінки» – 0,454; «Моїм головним стимулом розвивати комунікативні вміння й навички слугують позитивні кейси досягнення комунікативної мети в діловому спілкуванні» – 0,431.

До другого складника увійшли твердження «У мене є великий досвід використання засобів невербальної комунікації для ухвалення рішень у складних бізнес-переговорах» – 0,771; «Для організації ефективної комунікації, я використовую власний досвід інтерпретації невербальної поведінки партнерів зі спілкування» – 0,689; «Я вмію приймати рішення щодо зміни вектору бізнес-спілкування у складних ситуаціях» – 0,683; «Мені притаманні розвинені вміння встановлювати невербальний контакт з партнерами зі спілкування» – 0,528; «Я займаюсь самоосвітою для збагачення обізнаності щодо ефективної невербальної та вербальної управлінської комунікації» – 0,523.

До третього складника увійшли твердження «Моїм ключовим мотивом ефективної управлінської комунікації є фінансове зростання» – 0,799; «У професійній діяльності менеджера мене мотивує лише заробітна плата» – 0,785; «Розвинені вміння невербальної комунікації гарантують успіх управлінського спілкування» – 0,588; «Комунікативну діяльність вважаю основою своєї професії»

– 0,413; «Для того, щоб ухвалити правильне рішення, потрібно вислухати всі сторони комунікації» – 0,409.

Таблиця 2.4

Матриця складників факторного аналізу психологічних компетенцій

<i>Показники</i>	<i>Складники</i>					
	1	2	3	4	5	6
Віддаю перевагу критичній оцінці результатів використання засобів невербальної комунікації у процесі професійної діяльності	0,719					
Провідним мотивом застосування невербальних аспектів в управлінській комунікації вважаю досягнення мети ділового спілкування	0,676					
Джерелом розвитку та модифікації моєї невербальної поведінки в управлінській діяльності є власні спостереження за невербальною поведінкою підлеглих	0,642					
Я завжди вмотивований до ефективної комунікації, тому застосовую різноманітні невербальні аспекти впливу на співрозмовників для досягнення її мети	0,590					
Я систематично стежу за новою інформацією, що стосується	0,514					

підвищення ефективності комунікації в менеджменті						
Я самостійно працюю над вдосконаленням власної невербальної поведінки	0,454					
Моїм головним стимулом розвивати комунікативні вміння й навички слугують позитивні кейси досягнення комунікативної мети в діловому спілкуванні	0,431					
У мене є великий досвід використання засобів невербальної комунікації для ухвалення рішень у складних бізнес-переговорах		0,771				
Для організації ефективної комунікації я використовую власний досвід інтерпретації невербальної поведінки партнерів зі спілкування		0,689				
Я вмію приймати рішення щодо зміни вектору бізнес-спілкування у складних ситуаціях		0,689				
Мені притаманні розвинені вміння встановлювати невербальний контакт з партнерами зі спілкування		0,528	0,487			
Я займаюсь самоосвітою для збагачення обізнаності щодо		0,523				

ефективної невербальної та вербальної управлінської комунікації						
Кожна наступна ситуація з клієнтом розширює мій професійний кругозір						
Моїм ключовим мотивом ефективної управлінської комунікації є фінансове зростання			0,799			
У професійній діяльності менеджера мене мотивує лише заробітна плата			0,785			
Розвинені вміння невербальної комунікації гарантують успіх управлінського спілкування	0,427		0,588			
Комунікативну діяльність вважаю основою своєї професії			0,413			
Для того, щоб ухвалити правильне рішення, потрібно вислухати всі сторони комунікації			0,409			
Основною успіху невербальної комунікації є якісна професійна освіта				0,790		
Я часто продукую ідеї щодо застосування методів невербального впливу в				0,644		

управлінському спілкування для досягнення його мети						
Я постійно вдосконалюю власні комунікативні вміння	0,450			0,593		
У мене базова освіта за моєю спеціальністю				0,582		
Я спеціально виділяю час для оцінювання власних невербальних дій під час аналізу неефективного управлінського спілкування				0,512		
Я завжди коректно сприймаю зовнішню оцінку результатів моєї комунікативної діяльності					0,771	
Для мене важливий позитивний результат управлінського спілкування, тому використовую невербальні та вербальні засоби комунікації					0,654	
Оцінювання результатів власної комунікативної діяльності в управлінні вважаю зайвим			0,406		- 0,433	
Я володію стратегіями заборонених невербальних впливів на партнера і спілкування	0,406				- 0,431	
Мій досвід управлінського спілкування збагатив мої знання щодо невербальних аспектів комунікації						0,729

Отриманий досвід професійної діяльності спрямовує мене до критичної оцінки професійних знань у сфері управлінського спілкування	0,535					0,607
Процес управлінської комунікації – це саморегульована система, яка не потребує організації						- 0,443
Я поповнюю свій професійний світогляд лише на основі аналізу власного досвіду невербальної комунікації						- 0,429

Примітки: Метод виділення факторів: метод основних складників. Метод обертання: варімакс із нормалізацією Кайзера. Обертання зійшлося за 19 ітераціями. Факторні навантаження менше, за значення 0,4 приховані

До четвертого складника увійшли твердження «Основою успіху невербальної комунікації є якісна професійна освіта» – 0,790; «Я часто продукую ідеї щодо застосування методів невербального впливу в управлінському спілкуванні для досягнення його мети» – 0,644; «Я постійно вдосконалюю власні комунікативні вміння» – 0,593; «У мене базова освіта за моєю спеціальністю» – 0,582; «Я спеціально виділяю час для оцінювання власних невербальних дій під час аналізу неефективного управлінського спілкування» – 0,512.

До п'ятого компонента увійшли твердження «Я завжди коректно сприймаю зовнішню оцінку результатів моєї комунікативної діяльності» – 0,771; «Для мене важливий позитивний результат управлінського спілкування, тому використовую невербальні та вербальні засоби комунікації» – 0,654; «Оцінювання результатів власної комунікативної діяльності в управлінні вважаю зайвим» – -0,433; «Я

володію стратегіями заборонених невербальних впливів на партнера і спілкування» – -0,431.

До шостого компонента увійшли твердження «Мій досвід управлінського спілкування збагатив мої знання щодо невербальних аспектів комунікації» – 0,729; «Отриманий досвід професійної діяльності спрямовує мене до критичної оцінки професійних знань у сфері управлінського спілкування» – 0,607; «Процес управлінської комунікації – це саморегульована система, яка не потребує організації» – -0,443; «Я поповнюю свій професійний світогляд лише на основі аналізу власного досвіду невербальної комунікації» – -0,429.

На основі аналізу результатів, видається можливим виокремити складники невербальної поведінки менеджера, які впливають на ефективність управлінської діяльності, адже є важливим аспектом ділового спілкування.

Перший складник – ціннісний – відбиває установку особистості менеджера на професійний саморозвиток у сфері комунікативної взаємодії, заснований на критичному ставленні себе, своїх досягнень, прагненні самовдосконалюватися.

Другий складник – регулятивний – відображає вміння приймати рішення та орієнтуватися у складних комунікативних ситуаціях, що базуються на набутому досвіді невербальної комунікації.

Третій складник – мотиваційний – відбиває високу актуальність мотивації досягнення мети управлінського спілкування, що у тому числі ґрунтується на високому рівні домагань та самооцінки.

Четвертий складник – спеціальний – відображає важливість врахування у професійній діяльності знань про різноманітність засобів невербальної комунікації в управлінні.

П'ятий складник – емотивний – інтегрує вміння менеджерів встановлювати невербальний контакт і позитивну, дружню атмосферу спілкування.

Шостий складник – стратегічний – відображає навички рефлексування над власною невербальною поведінкою.

Здійснене дослідження дало змогу виявити деякі змістовні показники складників невербальної поведінки менеджерів. Отримані результати дозволили

виділити шість таких складників. Поза тим, відзначимо, що оскільки підбір вибірки дослідження здійснювався з відносно успішних фахівців у цій галузі, можна говорити про достатню екологічну валідність отриманих результатів. Однак результати нашого дослідження також мають суттєві обмеження їх застосування. По-перше, не досліджено вагомість кожного з окреслених складників невербальної поведінки менеджера в загальній продуктивності його професійної діяльності; по-друге, не враховувалися індивідуально-особистісні особливості, а також професійні здібності, по-третє, дане дослідження мало зрізовий характер і не відповідає на питання про те, чи розвиваються дані компетенції в ході професіоналізації або ж вони є проявом більш загальних особистісних рис. Ці обмеження можна подолати у спеціальних дослідженнях.

Висновки до розділу

На основі вивчення наукової літератури встановлено, що в бізнес-спілкуванні засоби невербальної комунікації відіграють важливу роль з огляду на його психологічні особливості, а саме: вмотивованість – процес бізнес-комунікації завжди передбачає наявність мети, що визначається зовнішніми чи внутрішніми стимулами; ситуативність – мова завжди зумовлена ситуацією, де вона протікає; управлінська мова не існує поза ситуацією; і в монолозі, і в діалозі саме ситуація визначає мотив говоріння, який, своєю чергою, є джерелом породження мови; ситуативність становить суть і визначає логіку бізнес-комунікації; емоційність – емоційне забарвлення мови залежить від почуттів, думок та відношення мовця; звернення – мова завжди звернена до слухача, адресована аудиторії; тобто менеджер завжди говорить з кимось, для когось, щоби висловити свою думку, поділитися думками, переконати, довести, запитати; за таких умов бізнес-комунікація має звернений характер. Запропоновано авторську класифікацію функціонального навантаження різних груп засобів невербальної комунікації в управлінській діяльності. Так, встановлено, що сукупність

кінесичних (експресивні виразні рухи, поза, жести, міміка, хода, спрямованість рухів) засобів невербального спілкування виконує низку специфічних функцій, серед яких: апелятивна, фатична, демонстраційна, емотивна, функція самопрезентації. Просодичні (інтонація, тембр, гучність, пауза) та екстралінгвістичні (зітхання, сміх, кашель) засоби невербального спілкування в управлінській діяльності виконують розпізнавальну, емотивну, дейктичну, валютазивну функції. До такесичних засобів невербального спілкування в управлінській діяльності належать рукостискання, поплескування, посмішка, тобто безпосередній фізичний контакт з підлеглими чи бізнес-партнерами. Окреслена палітра засобів виконує в управлінській діяльності низку функцій, як-от: функція індикатора статусно-рольових відносин, міжособистісної регуляції, експресивна функція, функція встановлення контакту та налагодження емоційного зв'язку, функція заміни окремих елементів мовного висловлювання, функція соціальної перцепції. Проксемічні засоби невербального спілкування в управлінській діяльності інтегрують просторові та дистантні характеристики комунікації, відтак виконують соціально-статусну, міжособистісно регулятивну, маніпулятивну, регулятивну, фасилітативну функції.

В діловій комунікації важливу роль відіграє саме простір, тобто *проксемічні особливості невербального спілкування*. Відстань між двома людьми, які вступають у спілкування (не обов'язково словесне), прийнято називати дистанцією. Одним із найважливіших показників роботи професійного менеджера є його вміння обирати оптимальну дистанцію під час ділової бесіди. Ділове, організаційне та управлінське спілкування пронизує будь-які організаційні та виробничі процеси, а його вдосконалення є невід'ємною умовою успішного функціонування та розвитку компанії. З огляду на це доцільним вважали виявлення сутнісних механізмів невербального спілкування у відповідних проксемічних умовах, які можуть бути трансформовані в ефективні технології та прийоми ведення бізнесової комунікації. За допомогою механізму *ідеалізації*, сутність якого проявляється у прагненні та вмінні бачити в іншому його ідеальне «Я», його позитивний, часто прихований початок, його унікальні здібності та

гідності, неповторну індивідуальність та можливості розвитку. Окреслений механізм відбиває зміст *аксіологічного складника* невербального спілкування. Механізм *децентрації* виявляється у генеруванні, прийнятті до уваги і поєднанні різних точок зору, ситуацію і співрозмовника й відбиває *гносеологічний складник* невербального спілкування. Децентрація включає гнучкість, відкритість до змін, готовність ставити під сумнів і заперечувати припущення. Виважене ставлення до іншого передбачає врахування дистанцій між мовцями й встановлення глибоко особистісного, емоційно насиченого контакту, що досягається за допомогою механізму *ідентифікації* чи емпатії. Й ретранслює сутність *поведінкового складника* невербального спілкування під час використання проксемічних особливостей. Сутність цього механізму полягає у ототожненні себе з іншим.

Конструктивна сутність ділового спілкування в управлінській діяльності найяскравіше досягається за допомогою механізму *персоніфікації*, який проявляється у тимчасовому призупиненні самостверджуючої активності. Й відбиває іміджевий складник невербального спілкування. В межах дослідження згенеровано список потенційно ефективних факторів невербальної комунікативної поведінки, які враховують просторі умови проведення ділової розмови й зумовлюють її результативність. Застосування методів математичної статистики підтвердило потенційність впливу запропонованих проксемічних особливостей невербального ділового спілкування на ефективність управлінської діяльності на рівні статистичної значущості $p \leq 0,05$.

Невербальна поведінка менеджера реалізується в таких видах або формах його комунікативної управлінської діяльності як ділові бесіди, ділова полеміка, ділові наради, публічні виступи, телефонні бесіди, випадкові контакти, конфлікти та багато іншого. В межах дослідження задля підтвердження думки, що невербальна поведінка менеджера є складником управлінського спілкування проведено емпіричне дослідження. Метою якого вважали виявлення значущих аспектів невербальної комунікації у професійній діяльності менеджерів, виходячи з результатів застосування методу самооцінки фахівців у цій галузі. У дослідженні

застосували авторський список тверджень, пов'язаних із невербальною комунікацією менеджера під час професійної діяльності менеджера табл. 2.4), ступінь згоди з якими кожен учасник мав оцінити за 4-бальною шкалою Лікерта. Математична обробка даних здійснювалась з використанням кореляційного та факторного аналізу (метод виділення – аналіз головних компонентів, метод обертання – Varimax), основні висновки зроблено на підставі результатів факторного аналізу кореляцій між відповідями на запропоновані твердження. На основі аналізу результатів, конкретизовано складники невербальної поведінки менеджера, які впливають на ефективність управлінської діяльності, адже є важливим аспектом ділового спілкування. Перший складник – ціннісний – відбиває установку особистості менеджера на професійний саморозвиток у сфері комунікативної взаємодії, заснований на критичному ставленні до себе, своїх досягнень, прагненні самовдосконалюватися. Другий складник – регулятивний – відображає вміння приймати рішення та орієнтуватися у складних комунікативних ситуаціях, що базуються на набутому досвіді невербальної комунікації. Третій складник – мотиваційний – відбиває високу актуальність мотивації досягнення мети управлінського спілкування, що у тому числі ґрунтується на високому рівні домагань та самооцінки. Четвертий складник – спеціальний – відображає важливість врахування у професійній діяльності знань про різноманітність засобів невербальної комунікації в управлінні. П'ятий складник – емотивний – інтегрує вміння менеджерів встановлювати невербальний контакт і позитивну, дружню атмосферу спілкування. Шостий складник – стратегічний – відображає навички рефлексування над власною невербальною поведінкою.

Зміст розділу відображено в таких публікаціях автора [45; 48; 51].

РОЗДІЛ 3.

УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РОЗРОБКА ПРОГРАМИ ЇХ ПРАКТИЧНОГО ВИКОРИСТАННЯ ДЛЯ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

3.1 Семіотика невербального спілкування в управлінській діяльності

Невербальна комунікація є однією з найважливіших сфер існування знаків та знакової інформації та займає чільне місце в управлінській діяльності та діловому спілкуванні. Підкреслюючи її важливість, А. Солта (A. Colta) підмітив: «Можливо, слова – це те, чим користуються люди, коли всі інші засоби спілкування виявилися безуспішними (букв. <...> коли все інше зазнає невдачі)» [152, с. 67]. Науку, предметом якої є невербальна комунікація і, ширше, невербальна поведінка та взаємодія людей, в науці називають *невербальною семіотикою*.

Невербальна семіотика як цілісна наукова дисципліна досі перебуває на стадії інституалізації, адже є дуже молодою наукою. Приватні науки, що входять до неї, або невербальні підсистеми, вивчені в різній мірі і нерідко взагалі не пов'язані одна з одною. Така ситуація детермінована цілою низкою об'єктивних і суб'єктивних причин, до яких можна віднести:

- фрагментарність і недостатньо мотивовану вибірковість об'єктів вивчення;
- недостатню кількість стійких і перевірених на практиці теоретичних понять, методів та інструментів аналізу, а звідси переважно дескриптивний характер досліджень всіх розділів невербальної семіотики;

- нерозробленість та практична несумісність мов опису предметних сфер невербальної семіотики;
- ворожий, слабо обґрунтований і вкрай проблематичний характер окремих наукових тверджень та отриманих результатів та ін.

Доводиться констатувати, що багато завдань і положень, які формулюються в рамках невербальних підсистем, вимагають суттєвого коригування, а в ряді випадків і повного перегляду.

В окресленій ситуації особливо гостро відчувається потреба в єдиному підході до дослідження невербальних і вербальних засобів поведінки менеджерів у комунікативному акті, оскільки тільки в рамках такого підходу невербальна поведінка управлінця і, зокрема, управлінська невербальна традиція можуть отримати максимально багатостороннє і адекватне пояснення. В межах дослідження мали на меті здійснити комплексний аналіз невербальної поведінки менеджерів в акті ділової комунікації.

Тому прагнули до інтегрального опису основних підсистем невербальної семіотики в рамках єдиної наукової ідеології та загальних концептуальних установок, у їх співвідношенні один з одним та з природною мовою. Задля того визначили склад цих підсистем, характерні особливості їх внутрішньої організації та закономірності функціонування, здійснили вивчення найважливіших механізмів взаємодії невербальних підсистем одна з одною та з природною управлінською мовою. Саме в такому інтегральному описі вбачали теоретичну значущість опису невербальної семіотики управлінського спілкування.

Отже, наука, предметом якої є невербальна поведінка та взаємодія людей, називається невербальною семіотикою. Відзначимо, що приватні науки, що входять до неї, вивчені різною мірою і відокремлено: вони майже не пов'язані одна з одною. В межах дослідження передбачали презентування невербальної семіотики як системи наук, що вивчають комунікативну взаємодію людей в діловому спілкуванні. В такому випадку необхідним і достатнім, на наш погляд, був інтегральний семіотичний підхід до дослідження невербальних засобів поведінки менеджерів у діловому комунікативному акті.

У діловій комунікації основними вважають два напрями невербальної семіотики: кінесика та проксеміка. Загальновідомо, що кінесика – це наука про «мову» тіла, його частин і, насамперед, жестів рук. Крім того, предметом її уваги служать мімічні жести, жести голови та ніг, пози та знакові рухи тіла. Жести можуть відігравати в управлінській комунікації найрізноманітнішу роль: дублювати мовленнєву інформацію [170], суперечити мовленнєвому висловлюванню [205], замінювати мовленнєве висловлювання [137], підкреслювати чи посилювати якісь компоненти мови [146], грати роль регулятора мовного спілкування [147].

Примітно, що в різних культурах у діловій та побутовій комунікації однакові жести часто мають різну семантику. Усі жести можна розділити на типові – загальні для більшості культур, і жести, вживані лише у певних культурах. Основні функції жестів у комунікації: регулювання та управління вербальною поведінкою, відображення у комунікативній мові актуальних мовних дій, репрезентація внутрішнього психологічного стану, жестове зображення фізичних дій людини. Проблема міжкультурної відповідності жестів тісно пов'язана з проблемою інтерпретації невербального тексту однієї культури носіями іншої. До прикладу, Л. Басюк, виділяє три види неадекватної інтерпретації національно-культурної специфіки жестів, що зустрічаються в діловій комунікації:

- неправильна інтерпретація;
- неповна інтерпретація;
- надмірна інтерпретація.

Навчившись вести вільну ділову розмову природною мовою, менеджери долають лише частину дистанції на шляху ефективного ділового спілкування з іншими людьми [158, с. 14]. Менеджерам ще доводиться усвідомити, наскільки важливою є область невербального ділового діалогу, особливо у поєднанні з вербальним діалогом [158, с. 15]. Невербальні знаки та способи невербальної взаємодії, що входять у стратегії та тактики поведінки ділових людей,

відрізняються і за різними культурами, і за різними соціальними групами в межах одного етносу та однієї культури.

Наука про мову жестів і жестову поведінку ділових людей в комунікативних актах – кінесика, – поряд з паралінгвістикою (наукою про звукові немовні коди комунікації), є центральною сферою невербальної семіотики. Іноді кінесіку ототожнюють з технікою тіла, включаючи в неї незнайомі рухи, але більшість дослідників схиляються до вузького розуміння, вважаючи кінесіку вченням про жестові знаки та жестову знакову поведінку людей [159].

В межах такого розуміння з об'єктів вивчення кінесіки вилучаються штучні жестові мови, які мало співвідносяться з мовою. Це насамперед мови, створені для глухонімих, та мімічні мови. До останніх людина найчастіше вдається тоді, коли мова з якоїсь причини неможлива чи небажана. Наприклад, мімічний код можуть використовувати у спілкуванні з місцевими людьми іноземці, які приїхали до країни, мови якої вони зовсім не знають.

Проте, пантоміма більшою мірою є сукупністю індивідуальних актів жестової творчості (тобто особлива майстерність і мистецтво позначення і висловлювання), ніж стійкою, закріпленою суспільним договором системою і підтверджується багаторічною практикою спілкування за допомогою побутових жестових знаків, розподілених за тими чи іншим соціальним контекстом. Центральне місце в мімічній мові займає театралізація – символічний знаковий процес, у якому комунікативний акт перетворюється на своєрідний спектакль, на соціально і культурно оформлюване видовище, призначене для стороннього споглядання. Учасники такого «видовища» не лише виконують, але розігрують перед аудиторією свої ролі. Окремі, що не входять до кінесіки сфери, складають також жестові мови порівняно вузьких соціальних груп, на кшталт, мови ченців-трапістів або ченців-францисканців, особливі ритуальні мови жестів, поширені, наприклад, серед аборигенів Австралії, які мають досить вузьку сферу вживання, та професійні жестові мови та діалекти, такі як мова борошномелів у Британській Колумбії [159], мова жестів водіїв вантажівок [172], торгові та біржові невербальні знакові системи [175], жести спортивних суддів [180] та ін. Таким

чином, до кінесики належать численні та різноманітні форми побутової, ділової, риторичної, етикетної та іншої повсякденної комунікативної поведінки. І очевидно, що у повсякденному побутовому чи діловому спілкуванні люди розмовляють між собою не лише за допомогою слів, а й через тілесні рухи.

Між жестовими та природними мовами спостерігається певна схожість. Паралельне існування та взаємодія мови тіла та мови слів у комунікативному акті можливе через те, що глибинні процеси, які лежать в основі невербальної та вербальної діяльності людини, характеризуються спільними властивостями. Про це говорять, як мінімум, такі факти:

а) у певних умовах сенс висловлювання в діловій та побутовій комунікації може виражатися лише жестами (наприклад, сенс «мовчання» і жест притиснути палець до губ), лише словами чи парамовними одиницями чи комбінацією тих та інших знаків. До такого роду смислів і жестів відносяться, наприклад, смисли «йди сюди» або «відмінно» і, відповідно, жести поманити пальцем і «показати великий палець», що часто супроводжуються словами;

б) практично будь-який елемент невербальної поведінки, як і елемент мови, може стати компонентом конвенційної угоди та набути контекстуального значення, як, наприклад, проведення рукою по лобі, клацання пальцями, поплескування руками або помахування хусткою;

в) жести, як і мовні одиниці, переважно є символічними знаками. Вони утворюють лексикон мови тіла, так само, як лексичні одиниці складають словник природної мови. За допомогою жестів, як і за допомогою слів, можна висловлювати думки та почуття, передавати ідеї та емоції.

Жести, як і слова, можуть бути адресованими, тобто зверненими до конкретної людини або аудиторії, і не адресованими до будь-кого конкретно, тобто зверненими до аудиторії загалом; інструктивними (наприклад, жести людини, яка пояснює, як проїхати до деякого місця) і констативними (наприклад, кивок згоди), спокійними та експресивними, заспокійливими та загрозливими, теплими та холодними, <стилістично> нейтральними та маркованими (наприклад,

бешкетні жести). Жестові послідовності можуть утворювати жестові семіотичні акти, подібно до того, як мовні висловлювання комбінуються в акти мови;

г) жести, за аналогією так само як слова і більші одиниці мови, здатні виступати у різних контекстах й відігравати різні ролі у комунікативному акті. Контексти вживання жестів різноманітні до нескінченності й можуть бути досить суворо і повно задані та описані в певному жорсткому форматі, наприклад, в рамках словника жесту.

д) жестова поведінка людей, як і мовлення, змінюється в просторі, в часі, а також під дією соціоекономічних і культурних умов. У кожного часу своя жестикуляція, своя хода, своя манера кланятися, брати під руку, пити чай, тримати мову. У п'ятдесяті роки поводитися інакше, ніж у тридцяті чи двадцяті.

е) багато жестів даної мови тіла допускають переклад і на відповідну вербальну мову, і на іншу, «іноземну» жестову мову, причому проблеми перекладу, пов'язані з жестовими мовами, приблизно ті ж, що й проблеми, що стосуються перекладу з однієї природної мови на іншу.

Очевидно, що жестові знаки, на відміну слів природної мови, сприймаються здебільшого очима. Здебільшого це зорові знаки (у поодиноких випадках – тактильні), причому наділені особливими функціями: вони описують явища, ситуації, об'єкти та властивості реального світу, зображують реалії і вказують на них. Жестові елементи за своєю природою демонстративні та виконують у комунікативному акті, крім інформативної, експресивної, регулятивної та ін., образотворчу функцію.

Кожен учасник ділового спілкування функціонує у світі комунікативних соціальних взаємодій з іншими людьми, і в кожному виді контакту менеджер прагне виробити заздалегідь або побудувати під час спілкування те, що називають в науковій літературі – лінія поведінки. Лінія поведінки – це загальна стратегія і конкретні тактики вербальних і невербальних актів, за допомогою яких управлінець висловлює свою позицію, думки, почуття або відносини і дає оцінку ситуації, що обговорюється. Крім того, жестами менеджер може передавати інформацію партнеру та регулювати сам акт ділового спілкування.

Лінія поведінки у діловому спілкуванні – річ надзвичайно важлива, оскільки, лише обравши правильну лінію поведінки, можна досягти успіху в управлінні. Навпаки, вибір неправильної загальної стратегії і конкретних тактик поведінки завжди призводить до неуспіху конкретного акту спілкування, та невігідних наслідків. Коли сама людина справляє хороше враження, писав один із видатних психологів та антропологів ХХ-го століття Е. Гоффман, вона залишає у людей хорошу думку про свою професію або про намічену їм справу.

У багатьох випадках ділового спілкування лінії поведінки мовців бувають жорстко регламентованими і навіть узаконеними. Відхилення від прийнятих у цій культурі взагалі або в даному типі соціальних ситуацій норм невербальної поведінки, хибні кроки, промахи, або просто прикрі та дурні помилки можуть спричинити суворі покарання, а саме особисті та соціальні санкції стосовно конкретного мовця. Менеджера, який не вміє поводитися, можуть почати уникати, можуть «викреслити» з професійної спільноти, можуть перестати розмовляти.

У лінію невербальної поведінки в діловому спілкуванні входять окремі жести і комплексні динамічні знакові форми – манери поведінки. Під манерами в науковій літературі розуміють соціально зумовлені та ритуалізовані комплексні форми поведінки, пристосовані до певних ситуацій [181]. Так, можна говорити про манери ведення ділових переговорів, про способи поведінки за столом під час їжі, в гостях та на офіційних прийомах, етикетні манери розмовного спілкування або манери вітання. Знання манер набувається як у досвіді суспільного життя, так і в спеціальному навчанні, викликаному необхідністю дотримуватися існуючих суспільних та моральних норм.

Досліджуючи семіотику невербального спілкування в управлінській діяльності вважали за необхідне зі всіх видів жестів деталізувати значення *емблем*. Це жести двох типів – ті, що несуть інформацію, яку жестикулюючий у діалозі навмисно передає адресату (це такзвані *комунікативні емблеми*), і жести, які спонтанно виражають почуття чи стосунки (*симптоматичні емблеми*). Серед комунікативних емблем нині в літературі, що стосується управління комунікаціями в діловому спілкуванні виокремлено три підкласи.

Найбільший за обсягом утворюють комунікативно нейтральні або загальнокомунікативні жести. Це, наприклад, жести схилити голову, прикласти палець до губ, підморгнути, похитати головою, погрозити кулаком, покрутити пальцем біля скроні, відвернутися, постукати рукою по лобі, поплескати рукою по животу та ін. Деякі комунікативні емблеми містять у своїй семантиці вказівку на учасників актуального спілкування, на об'єкт та його параметри, на місце та час, релевантні для цієї ситуації.

Наприклад, для невербального вираження сенсу «я» європейці та американці часто показують вказівним пальцем або рукою на ділянку серця чи грудей, а китайці вказують на ніс. Такі комунікативні емблеми називають вказівними, чи дейктичними. Приклади: показати рукою, показати пальцем, показати очима.

Окремий підклас комунікативних жестів становлять етикетні жести. Вони виконуються в строго фіксованих ситуаціях як елемент, що передає інформацію про структуру колективу, в який включений жестикулюючий, або інформацію про тип ситуації, що розгортається. Можна навіть сказати, кожен етикетний жест є кінетичним корелятом деякого конкретного мовного акта. У свою чергу, в опис етикетного мовного акту в діловому спілкуванні, безсумнівно, слід включати інформацію про можливі немовні способи його реалізації.

Існують соціально марковані ситуації ділового спілкування, які потребують виконання конкретних жестів. Це, наприклад, рольова ситуація поведінки в суді, коли при словах Встати, суд йде! Необхідно встати, ситуація військової команди (витягнутися по струнці).

Соціально маркованою є і ситуація гостьового візиту, що регламентується певними етикетними правилами, у тому числі й невербальними. За прийнятими у слов'янській культурі нормами етикетної поведінки господар має перевагу перед гостем. Людина, яка прийшла в гості, чекає, коли їй відчинять двері, потім на якийсь час зупиняється у дверях, чекаючи на ритуальне запрошення увійти.

У деяких наукових працях мову жестів називають міжнародною мовою спілкування [186]. В межах дослідження зазначимо, що це твердження є частково

вірним. Справді, існує цілий універсальний арсенал жестів, які можуть бути однаково виконані та адекватно сприйняті носіями різних культур, наприклад, напрямок руху: носії різних культур однаково покажуть команди «направо», «наліво», «прямо» або багатьом буде зрозумілий жест «хочу» пити», «хочу їсти», «хочу спати». Проте знаходимо відомості про різне значення жестів, які використовуються в побутовому та діловому спілкуванні в різних культурах. Так, О. Габелко, конкретизував основні чотири типи універсальних жестів. Поза тим, відразу ж відзначив національне забарвлення багатьох із них [29].

Перший тип – *жести-символи*, до яких П. Сміт (P. Smath) [205] у тому числі відносить популярний у багатьох країнах північноамериканський жест «ОК». Автор одразу наводить коментар: француз може прийняти цей жест за нуль, а японець за гроші. Друга група – *жести-ілюстратори* – призначені для посилення сказаного, саме сюди можна віднести наведений вище приклад пояснення напрямів руху.

Ось ще один показовий приклад використання жесту-ілюстратора та посилення: колега зі США поділився своїм спостереженням, зробленим в Італії, де він звернув увагу на людину, яка йде вулицею та розмовляє по мобільному телефону. Так як руки італійця були зайняті двома сумками, телефон він притискав до вуха плечем, і при цьому говорив так еспресивно, що по обличчю можна було точно прочитати всі емоції. Раптом він зупинився, поставив сумки на тротуар і продовжив говорити мобільним телефоном, як і раніше притискаючи його до плеча, але при цьому сильно жестикулюючи руками. Співрозмовник не міг його бачити, але цьому хлопцеві треба було посилити своє послання мобільним телефоном жестами.

Третя група – *жести-регулятори*, які є важливими для позначення рамок розмови. Наприклад, рукостискання – один із найпоширеніших жестів, що символізують єдність, домовленість, досягнуту угоду. Традиційний жест-регулятор – потиск рук, без якого важко уявити собі початок і завершення офіційних переговорів і дружньої бесіди, може бути витлумачений по-різному.

Четверта група – жести адаптатори, які позначають емоційне тло спілкування. Люди по-різному виявляють хвилювання, страх, схвилюваність тощо. До цієї групи можна віднести вираз обличчя як ледь вловимий жест. Відомо, на обличчі існує понад 20 000 різних м'язів – можна уявити, яка кількість виразів обличчя може змінюватися на ньому, і серед них чимало двозначних виразів і зовсім небагато соціально закріплених значень. Значною мірою вираз обличчя визначається емоціями та поведінкою управлінців та багато в чому збігається у багатьох культурах.

Однак, як правильно читати вираз обличчя, як і раніше, залишається однією з мало вивчених сфер. Достеменно відомо сьогодні, що в діловому спілкуванні можемо читати на обличчі основні сім емоцій: щастя, смуток, страх, агресивність, здивування, інтерес і огиду. Необхідно відзначити, що представники різних культур в цілому однаково можуть реагувати на ці відчуття, які можна назвати некультурно-зумовленими. Одним із найвиразніших способів національно-зумовленого невербального спілкування є погляд. Ним можна висловити все: радість, біль, обурення, горе. Існує і відмінність: якщо пильний погляд у представників слов'янської культури швидше можна розглядати як комплімент, то представник північноамериканської культури сприйме це як серйозну образу.

Якщо розглядати невербальну семіотику у діловому контексті, слід звернути увагу на конотацію рукостискання у різних культурах. Наприклад, в Азії при першій зустрічі з партнером не слід простягати руку, це може бути витлумачено як нав'язування себе. Слід зачекати, доки партнер зробить це першим. Це прерогатива приймаючої сторони, або старшого за ієрархічною шкалою. По-різному сприймаються і інтерпретуються дотики: наприклад, у Японії взагалі не прийнято торкатися, хапати партнера за зап'ястя, руки, у жодному разі рекомендується класти руку на плече. Представники Латинської Америки, навпаки, дуже відкриті і контактні в кінетичному сенсі: вони торкаються, обіймають один одного під час зустрічі, використовують близьку дистанцію під час ділового контакту. Міцне та коротке рукостискання позитивно трактується у західній культурі та негативно – у східній.

На Близькому Сході при ділових контактах бізнесменів різної статі, як правило, дотику та рукостискання не відбувається. Однак особи однієї статі можуть тиснути одне одному руки, обійматися під час зустрічі та під час ділової бесіди тримати один одного за руки, що на Заході може бути інтерпретовано двозначно.

Посмішка не завжди несе позитивну конотацію: наприклад, у Латинській Америці вона може означати вибачення та невпевненість. Зоровий контакт, що вважається обов'язковим на Заході і розцінюється як чесність та повага до партнера, у деяких азіатських та східних державах може бути інтерпретований як «виклик».

Існують звані висококінетичні культури. Тобто культури, що люблять торкання. Це італійська, арабська, турецька, латиноамериканські культури. У деяких народів тактильна практика жорстко регламентована. І часто порушення правил тактильної поведінки карається дуже суворо. Так, у Китаї на вулицях не прийнято зустрічати людину не лише поцілунком, а й обіймами, в Єгипті чоловік може цілувати жінку в присутності інших людей, тільки якщо вона його мати, дружина чи сестра. Різниця тактильної поведінки може призвести до непередбачуваних наслідків контакту людей різних культур.

Німці часто піднімають брови на знак захоплення чимось ідеєю. Але те саме в Англії буде розцінено як вираз скептицизму. Француз чи італієць, якщо вважає якусь ідею дурною, виразно стукає своєю головою. Німець плескає себе долонею по лобі, як би цим кажучи: «Та ти з глузду з'їхав». А британець чи іспанець цим же жестом показує, наскільки він задоволений собою. Якщо голландець, стукаючи себе по лобі, витягає вказівний палець вгору, це означає, що він гідно оцінив ваш розум. Палець же убік вказує на те, що в людини, з якою вона зараз розмовляє, «не все гаразд з головою».

Найбільш експресивна мова жестів у французів. Коли француз чимось захоплений, він з'єднує кінчики трьох пальців, підносить їх до губ і високо піднявши підборіддя, посилає в повітря ніжний поцілунок. Якщо ж він потирає

вказівним пальцем основу носа, це означає, що він попереджає: «Тут щось нечисто», «Обережно», «Цим людям не можна довіряти».

Постукування італійцем вказівним пальцем по носу означає: «Бережіться, попереду небезпека, вони щось задумали». Але цей же жест у Голландії означає: «Я п'яний», а в Англії – конспірацію та секретність. Рух пальця з боку у бік США, Італії може означати легке засудження, загрозу чи заклик прислухатися до того, що сказано. У Голландії цей жест означає відмову. І якщо треба жестом супроводити догану, то вказівним пальцем водять з боку на бік біля голови.

В Європі під час спілкування не надають особливого значення лівій чи правій руці. Але на Близькому Сході дещо інша ситуація: не надумайте комусь протягнути гроші або подарунок лівою рукою. Цим ви можете завдати образу співрозмовнику. Взагалі у будь-якій культурі жести нещирості пов'язані, як правило, з лівою рукою, оскільки права рука – «окультурена», вона робить те, що треба, а ліва – те, що хоче, видаючи таємні почуття власника. Тому якщо в розмові співрозмовник жестикулює лівою рукою, не будучи при цьому лівшою, є велика ймовірність того, що він говорить не те, що думає, або просто негативно ставиться до того, що відбувається.

Іноді навіть незначна зміна жесту може змінити його значення. Так в Англії трапилося з жестом із двох пальців, вказівного та середнього, піднятих нагору. Якщо при цьому долоня повернута до співрозмовника, це жахлива образа, а якщо долоня повернута до себе, то це перша буква слова Victory (Перемога). Взагалі специфіка жестової поведінки, зокрема й в управлінській діяльності, дуже варіюється від культури до культури. Наприклад, у Європі індекс кінетичності зростає з півночі на південь. Вона мінімальна у скандинавів, норвежців та датчан і максимальна у іспанців, португальців, південних італійців та греків.

Знак V – це жест перемоги в США, Європі та багатьох інших країнах, коли долоня звернена назовні. Хіпі 60-х років інтерпретували його як знак «світу–світ». Якщо долоня звернена до обличчя, то жест набуває непристойних конотацій. Великий палець вгору – цей жест у Британії, так само як і в Україні, означає «добре, чудово». Він також використовується на заході туристами для

голосування на дорогах. У Китаї, США, Росії, Британії переважно це жест схвалення. Але в перській культурі його сенс надзвичайно образливий. Великий палець вниз у США, Канаді означає крайнє несхвалення. У Греції він вважається грубим, використовується водіями як невербальний вираз гніву та обурення чисюсь шаленою манерою водіння.

Невідповідність знаків невербальної комунікації уявленням іноземних культур про цей знак породжує складності інтерпретації їх мовних позначень з однієї природної мови на іншу. Наявність жестових словників і граматик, хоча б одномовних, поза всяким сумнівом, дозволило б упорядкувати і типізувати використання різноманітних прийомів їх міжкультурної інтерпретації.

Неповнота інтерпретації часто пов'язана також із пропуском невербальних знаків у комунікативному акті. Наприклад, хтось взагалі не помітив жест чи помітив, але не звернув на нього належної уваги, помилково не рахуючи його знаком. Певною мірою протилежний випадок надмірної інтерпретації (або: переінтерпретації) жесту – річ ще підступніша, ніж неповнота. Помилка тут часто є серйозною перешкодою у спілкуванні. Наприклад, людина позіхає через те, що в приміщенні душно і не вистачає повітря, проте його партнер приписує неконтрольованому позіханню конвенційне значення «нудьги» і вважає, що позіхаючий цілком свідомо дає йому зрозуміти, що розмова стала нудною і нецікавою. Іншими словами, часто управлінці під час переговорів інтерпретують фізіологічний рух, який не є жестом, як комунікативний жест. Його партнер має право на це образитися, і діалог переривається: настає комунікативний провал.

Вкрай важливою складовою управлінської діяльності є етикетна комунікація, в межах якої також відбувається невербальне спілкування. Примітно, що невербальна етикетна поведінка, будучи завжди спрямованою на партнера, є комунікативною та інтерактивною. Розуміючи невербальну поведінку як невербальні знаки або знакові форми, моделі поведінки, що виробляються або відтворюються людиною в процесі комунікації (іншими словами жести, міміку, погляди, пози та ін.), невербальний етикет слід розуміти як сукупність спеціальних невербальних етикетів – жестового, позового, візуального, мімічного,

проксемічного тощо. Тобто, безліч невербальних етикетних одиниць, відносин та правил, які спрямовані на інших людей і яким менеджери керуються у певних етикетних ситуаціях управлінської діяльності [208].

В процесу невербального етикетного бізнес-спілкування важливо враховувати кількісний показник, географію поширення жестів, оцінку у суспільстві. Як правило, у різних країнах часто навіть у різних районах однієї країни люди при вітанні один одного за допомогою жестів виражають свої почуття до іншої людини. При цьому спілкування будується на підставі регламентованих норм: відстань між співрозмовниками, необхідність дивитися в очі співрозмовнику протягом певного часу або відсутність такої умови, прийняття властивих для даної культури поз та ін.

Узагальнюючи, підкреслимо, що семіотика невербального спілкування в управлінській діяльності відбивається в таких розділах, що пояснюють ті чи інші прояви невербального аспекту комунікації: *кінесика* – найбільша система, що включає різні рухи – пози, ходу, жести і міміку; *гаптика* – дотики комунікатора до себе та реципієнту; *паралінгвістика* – параметри голосу людини (гучність голосу та її зміна, швидкість та ритмічність мови, тембр, звучність, напруженість, мелодика голосу (хрипоту, носовий звук, скреготиння тощо), ясність артикуляції); *екстралінгвістика* – немовні вкраплення в мову (стогін, сміх, плач, зітхання, паузи, «слова-паразити» («mmm», «ох», «ось» та ін.)); *окулесика* – візуальна поведінка управлінців під час спілкування (параметрами погляду є його напрямок, лінія та об'єкт, рух та величина очей, тривалість візуального контакту, розмір зіниць); *ольфакція* – мова запахів; *гастика* – мова їжі та напоїв; *проксеміка* – просторово-тимчасова організація спілкування (дистанція, орієнтація і кут спілкування, розташування особистих речей, територіальність, тимчасову організацію ситуації); *мова ділового одягу*. Ведучи далі, вважаємо за необхідне презентувати власний погляд на обраний сегмент невербального впливу в управлінській діяльності.

3.2. Психологічні аспекти жестикуляції та ролі жестів в управлінській діяльності управлінців

Загальновідомо, що вміння керівника установи належним чином налагодити ділове спілкування прямо впливає на функціонування самої установи та його власний імідж. Варто зазначити, що в будь-якій країні світу проводять активне навчання даному мистецтву. Ділове спілкування включає в себе насамперед комунікацію та різні зустрічі, що вважається в сучасних умовах необхідним елементом співпраці. Саме при веденні такого спілкування співрозмовники формують свою власну думку один про одного, обмінюються ідеями та необхідними інформаційними даними. Загальновідомо, що лише у випадку відповідної організації подібних заходів можливо досягти не тільки бажаної ефективності, а й водночас не скривдити будь-якого учасника комунікаційного процесу. З метою розв'язання даної проблеми варто на початковому етапі спілкування з ними показати та старанно продумати особисту поведінку відповідно до індивідуальних властивостей співрозмовників. Відтак, сприятливі результати ділового спілкування залежать також і від майстерності передбачення реакції співрозмовників на висловлене або можливе незадоволення. Реалізація даного завдання потребує використання інструментів невербальної комунікації, зокрема ведемо мову про жести.

Управлінська сфера є доволі багатогранно. Сучасний управлінець має мати не лише певні знання в галузі економіки, але й в той же час володіти навиками з психології, що дасть можливість йому якомога краще розумітися в людях та їх поведінці. За допомогою несвідомих проявів нашого тіла можна багато чого зрозуміти і тому, управлінець повинен це розуміти і знати. Зазвичай науковці вважають управлінця фахівцем, який володіє майстерністю спілкування, що дозволяє йому якомога краще використовувати ділову комунікацію на практиці. Через це під спілкуванням в процесі управлінської діяльності слід вважати такі взаємовідносини керівника з працівниками, в ході яких він інформує та одержує

інформаційні дані від інших, коректує роботу підлеглих, а також здійснює оцінювання не тільки їхню діяльність, але й професійно важливі особисті якості.

Розуміння невербальної комунікації в сфері бізнесу відіграє доволі важливу роль. Управлінці у своїй діяльності користуються невербальним спілкуванням з метою забезпечення більш ефективного керівництва іншими працівниками, а вони, в свою чергу, використовують дані інструменти задля передачі інформаційних даних особам, які не є жодних бізнес-структурах.

Невербальне спілкування у бізнесі відбувається щодня. Перехрещені ноги або складені руки під час ділової зустрічі можуть означати закритість або опір ідеям, що викладаються. Зоровий контакт з доповідачем під час ділової зустрічі повідомляє про зацікавленість. Тактильне спілкування може допомогти або перешкодити діловій взаємодії. Тверде рукостискання можна трактувати як впевненість, тоді як інші фізичні дотики, такі як затяжний дотик до плеча, можуть розглядатися як захоплення особистого простору. Власники бізнесу можуть мати певні переваги вивчаючи невербальне спілкування та його потенційні переваги. Важливість невербальної комунікації в бізнесі полягає в тому, що вона може розширити можливість взаємодії з колегами, конкурентами, та клієнтами. Постава, голосовий тон та зоровий контакт можуть передавати повідомлення, які підсилюють сказане, забезпечуючи послідовність та надійність. Невербальне спілкування може зіграти особливу роль у міжнародних ділових умовах, коли навіть за допомогою перекладачів може бути природною обережністю щодо точності намірів, деталей чи пропозицій.

Ділова комунікація вважається одним із елементом ефективної діяльності будь-якої установи чи організації. Процесу комунікації притаманний всепроникаючий характер, до якого входять люди, які спілкуються під час особистого або групового спілкування. Поза і вираз обличчя менеджера як аспекти його невербальної поведінки, стверджує О. Коваленко [56], управлінці можуть контролювати свідомо. Поза тим деякі жести виникають несвідомо та без волі та бажання самої менеджера демонструвати власне ставлення до змісту розмови або до співрозмовника.

Тому сучасні менеджери повинні точно і швидко визначати психологічний тип співрозмовника і відповідно до цього вибирати потрібну техніку вербального та невербального спілкування, прогнозувати розвиток ситуації та знаходити вихід із ситуації. Вибір початкових слів і тону, що ініціюють акт спілкування, також справляє певне враження на партнера. Наприклад, різко офіційний тон не сприяє встановленню дружніх особистих взаємин. Так само діє підкреслене звернення на «Ви» до знайомої людини. Навпаки, перехід до дружнього, неофіційного тону спілкування є ознакою доброзичливого ставлення, готовності партнера на встановлення неофіційних взаємин.

Про це також свідчить присутність або відсутність на обличчі партнера зі спілкування доброзичливої посмішки в початковий момент спілкування. Перші жести, що привертають увагу партнера зі спілкування, так само як і вираз обличчя (міміка), часто є мимовільними, тому часто комуніканти, для того щоб приховати свій справжній емоційний стан або ставлення до партнера, відводять у бік очі й ховають руки [184].

У цих ситуаціях нерідко виникають труднощі у виборі перших слів, часто зустрічаються обмовки, мовні помилки, труднощі. Невербальне управлінське спілкування представлене етикетними жестами та етикетними правилами. Одиницями нижчого рівня невербального етикету є жести та найпростіші жестові комбінації, які зазвичай вживаються в етикетній ситуації. Етикетні жести, у свою чергу, необхідно відрізнити як від фізіологічних рухів (наприклад, вклонитися – це жест, а нахилитися – фізіологічний рух), так і від неетикетних жестів, у тому числі й омонімічних (наприклад, кивнути на знак привітання – етикетний жест, і кивнути на знак ствердної відповіді питання – неетикетний жест).

Наступний рівень – це комплексні форми вербально-невербальних поєднань. До них належать моделі поведінки учасників етикетної ситуації з використанням одиниць нижчого рівня.

У етикетних ситуаціях спілкування в управлінській діяльності дуже важливу роль відіграють невербальні аспекти вітання та прощання. Їх не розглядають як окремі етикетні знаки чи ритуали. Вони є більшими одиницями –

це цілі комплекси, презентовані невербальними знаками різних типів, які найчастіше використовуються у тісній взаємодії з вербальними елементами етикетного спілкування. Такі знаки будуються відповідно до певних правил і використовуються учасниками бізнес-спілкування з конкретною метою: при початку та завершенні спілкування дати співрозмовнику зрозуміти, ким вони один одному є, до якої культури та соціуму належать, а також для того, щоб заспокоїти співрозмовника чи зняти напругу від несподіваної зустрічі [199].

Розглядаючи бізнес-комунікацію з позиції успішності, слід зазначити, що етикетні форми привітання стосовно етикетних форм прощання важливіші через те, що, ситуація привітання співрозмовниками одне одного, значною мірою визначає хід їхнього подальшого спілкування. Тут детальніше варто поговорити про те, чим саме відбивається невербальна сторона етикетного спілкування. Насамперед це семіотичні акти та окремі жести привітання. Категорію жест в межах дослідження розуміли не просто як знакові рухи рук, ніг, голови та плечей, але також знакові вирази обличчя (міміка), пози, погляди та рухи тіла. Редукований акт невербального етикетного вітання в бізнес-спілкуванні проходить у п'ять послідовних етапів:

- а) погляд та впізнавання на відстані;
- б) привітання на далекій відстані (підйом брів, підняття капелюха, помахати рукою та ін.);
- в) просторове зближення (проксемна знакова поведінка);
- г) привітання на близькій відстані (рукостискання або різні види поцілунків);
- д) прощання [198, с. 17].

Проте сучасні дослідження демонструють, що послідовне проходження п'яти етапів етикетного привітання не є обов'язковою складовою. Як правило, комуніканти обмежуються лише двома-трьома з них. Отже, йдеться вже про редуковані привітання в управлінській діяльності. При описі окремих жестів вітання чи прощання, важливо враховувати характерні ознаки, і навіть різні зв'язки: соціальні, етнічні, культурні тощо.

Ритмічно узгоджені з інтонацією, наголосами і паузами, жести домагають зосередити увагу людей на найважливішій частині виступу, виразити емоційне ставлення до думок, «заразити» аудиторію цим ставленням. Жести оратора викликають аналогічні ідеомоторні рухи у слухачів і настроюють їх на певні переживання. Поль Сопер розробив систему правил, яких треба дотримуватися діловій людині при жестикуляції.

1. Жести мають бути природними. Використовувати їх треба лише тоді, коли вони потрібні.

2. Жестикуляція не повинна бути безперервною. Слід пам'ятати, що не кожна фраза потребує супроводу у вигляді жесту.

3. Потрібно керувати жестами. Жест не повинен відставати від підкріплюваного ним слова.

4. Жестикуляція має бути різноманітною. Не слід користуватися одним і тим самим жестом у всіх випадках.

5. Жести повинні відповідати своєму призначенню, тобто відповідати характеру мовлення й адресатові [92].

Структурні складники невербальної комунікації уміщують такі компоненти: мову тіла, міжособистісний простір, часові характеристики. Мову тіла характеризують статична й динамічна експресії. Статистичну експресію оцінюють за фізіогномікою (експресія обличчя людини та прояв її характеру), артефактами (зачіска, манера одягатися, косметика, прикраси) і системою запахів (природні, штучні). Динамічна експресія знаходить своє вираження в такесиці (динамічні дотики, потиск руки, поплескування тощо), просодиці (голосові характеристики, інтонація, інтенсивність, паузи, темп, тембр, акцент), екстралінгвістиці (використання сміху, плачу, пауз, покашлювання, зітхань, позіхань), кінесиці (виражальні рухи, контакт очей, авербальні дії). До виражальних рухів відносяться жести, міміка, пантоміміка, хода, постава тіла [127, с. 179-180].

Все, що людина спостерігає, вона поєднує з тим, що чує, і про що думає – так здійснюється інформаційний синтез. Тому менеджерів необхідно

потурбуватися про конгруентність своєї поведінки – відповідності невербальних засобів вираження вербальним повідомленням. Якщо більше, ніж половина враження про менеджера складається на основі того, яким його бачать інші, необхідно й важливо вміти передавати правильні зорові сигнали: відповідно одягатися, мати доглянуту зовнішність та адекватні жести, міміку й поставу (позу) [135].

Якщо зовнішність, одяг, жести та міміка передають адекватні сигнали, вони працюють на користь менеджерів, в протилежному випадку – проти нього. В діловому світі є надзвичайно важливим те, щоб зорові сигнали, котрі отримують від менеджера інші, передавали необхідну для нього інформацію й характеризували його як професіонала. Для підтримання позитивного враження управлінцю вкрай необхідно розглядати себе як члена команди. Командна ж гра потребує дотримання відповідних правил. Ця гра вимагає також і відповідної форми (невербальних засобів), оскільки вона є частиною цієї гри [134].

Спілкування без використання жестів може дещо насторожувати, породжувати недовіру та упередженість між людьми. Тому, на нашу думку, під жестикуляцією варто розуміти рухи руками, ногами, головою, плечима, усього тіла, які надають мові відповідного чуттєвого забарвлення та виражають похвалу, порозуміння, злість, незадоволення, розпач тощо. Жестикуляція здійснюється підсвідомо. Жести вважаються своєрідною мовою емоцій.

Жести та інтонація виражають щирість та відкритість намірів спікера. Описові жести ілюструють форму, швидкість, розмір, тобто описують хід думки. Більш важливу роль відіграють психологічні жести, які виражають почуття. Наприклад, коли ми говоримо «будь ласка», то зазвичай піднімаємо кисть руки на рівень грудей долонею догори, трохи відводячи її від себе. При вираженні подиву розводять руки в сторони, при застереженні притискають вказівний палець до губ. До жестикуляції сучасного управлінця висуваються певні вимоги:

- 1) має бути органічним, позбавленим різких рухів, невимушеним, стриманим, без поривчастих рухів ліктями;
- 2) повинен бути ситуативним, а не перманентним;

3) рекомендовано урізноманітнювати свої жести, оскільки їхня однотипність і повторюваність одного й того самого жесту дратуватиме аудиторію;

4) слід більше використовувати відкриті жести (розкриті руки долонями нагору) для демонстрування доброзичливості, бажання встановити контакт, налагодити взаємодію;

5) варто уникати перебирання пальцями прикрас, браслета годинника, поправлення одягу, оскільки такі жести є досить нав'язливими: вони дуже відволікають, а самого управлінця роблять невиразним і монотонним; аудиторія розцінить ці дії як прояв невпевненості у собі;

6) жести руками нижче поясу недопустимі – це вираження розгубленості й невпевненості;

7) кожний жест повинен мати завершений характер, не рекомендовано переривати розпочатий жест;

8) жестикулювати обома руками;

9) не притискати лікті до тулуба – свідчить про невпевненість у собі, а натомість тримати не ближче трьох сантиметрів від тулуба;

10) руки повинні підніматися й опускатися, злегка сходиться і розходиться під час висловлювань – використання риторичних жестів [129, с. 112-113].

Позитивно сприймаються люди, які демонструють відкритість, налаштованість на сприйняття інших людей (в жестах це – розкриті долонями вгору руки, притискування рук до грудей, кивання головою, нахил голови в бік співрозмовника); упевненість і розважливості (невимушена поза, ненапруженість у жестах, розміреність, розкутість); безпечність (уникнення оборонних і агресивних поз та жестів). Для досягнення позитивного сприйняття в процесі спілкування психологи рекомендують уникати:

- одноманітних, ритмічно завчених жестів (навіть позитивного характеру);
- зайвих жестів (надмірна жестикуляція заважає зосередженню);
- примітивних, вульгарних жестів (підморгування, притупцювання, тикання пальцем, посмикування плечима);

– театралізованих жестів і міміки, які виглядають як завчені, тому можуть трактуватися як нещирі;

– незграбних жестів і міміки (почісування носа, хапання за вуха, постукування пальцями, постійне похитування головою, знизування плечима);

– жестів, розрахованих на зовнішній ефект (піднімання рук догори, биття себе в груди, часті притискування долонь до грудей тощо) [130].

В той же час необхідно досить уважно розуміти усі жести, оскільки один і той самий жест можна по-різному трактувати враховуючи всі обставини ситуації. За результатами проведеного О. Мельник, А. Корнієнко та В. Грищенко соціального опитування серед студентів-випускників спеціальностей «Менеджмент організацій», «Адміністративний менеджмент» і «Управління проектами», 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, ніж зазначені нами вище значення. Позитивні елементи невербального спілкування 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 [132]. Водночас при спілкуванні з партнерами необхідно брати до уваги очі, брови, куточки рота, а також жестикуляцію руками задля кращого трактування їхніх ідей, почуттів та емоційного стану.

Як свідчить проведене науковцями соціальне опитування, більшість обирають собі партнера, судячи з рукостискання, 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 [132].

3.3 Розробка програми практичного використання «Система прийомів невербального впливу в управлінській діяльності», перевірка її ефективності

Одним із видів невербальної комунікації є дотик. Американські вчені [161], досліджуючи психологію менеджменту виділили вісімнадцять основних можливих значень дотиків, які згруповані за принципом емоційної реакції в сім типів, що повноцінно розкривають всю амплітуду тактильної семантики. В контексті дослідження, розглянуті невербальні компоненти на прикладі американського бізнес-спілкування, використовували для характеристики невербального аспекту спілкування в управлінській діяльності в межах вітчизняного економічного й інформаційного простору. Такий виважений підхід дав змогу узагальнити існуючі дані в цілісність й розробити систему тактильних прийомів невербального впливу в управлінській діяльності в авторській моделі (рис. 3.2). Розглянемо детальніше складники анонсованої системи, в межах якої виокремили сім ключових можливостей невербального впливу на поведінку підлеглих, клієнтів, колег.

Дотик із позитивним впливом на співрозмовника. Ці дотики відбуваються між людьми, які перебувають у близькому контакті у повсякденному житті (наприклад, колегами), часто зустрічаються в особистому, інтимному спілкуванні. Вони можуть бути згруповані за своєю сутністю, за конкретним характером на співрозмовника. Зокерма ведемо мову про такі:

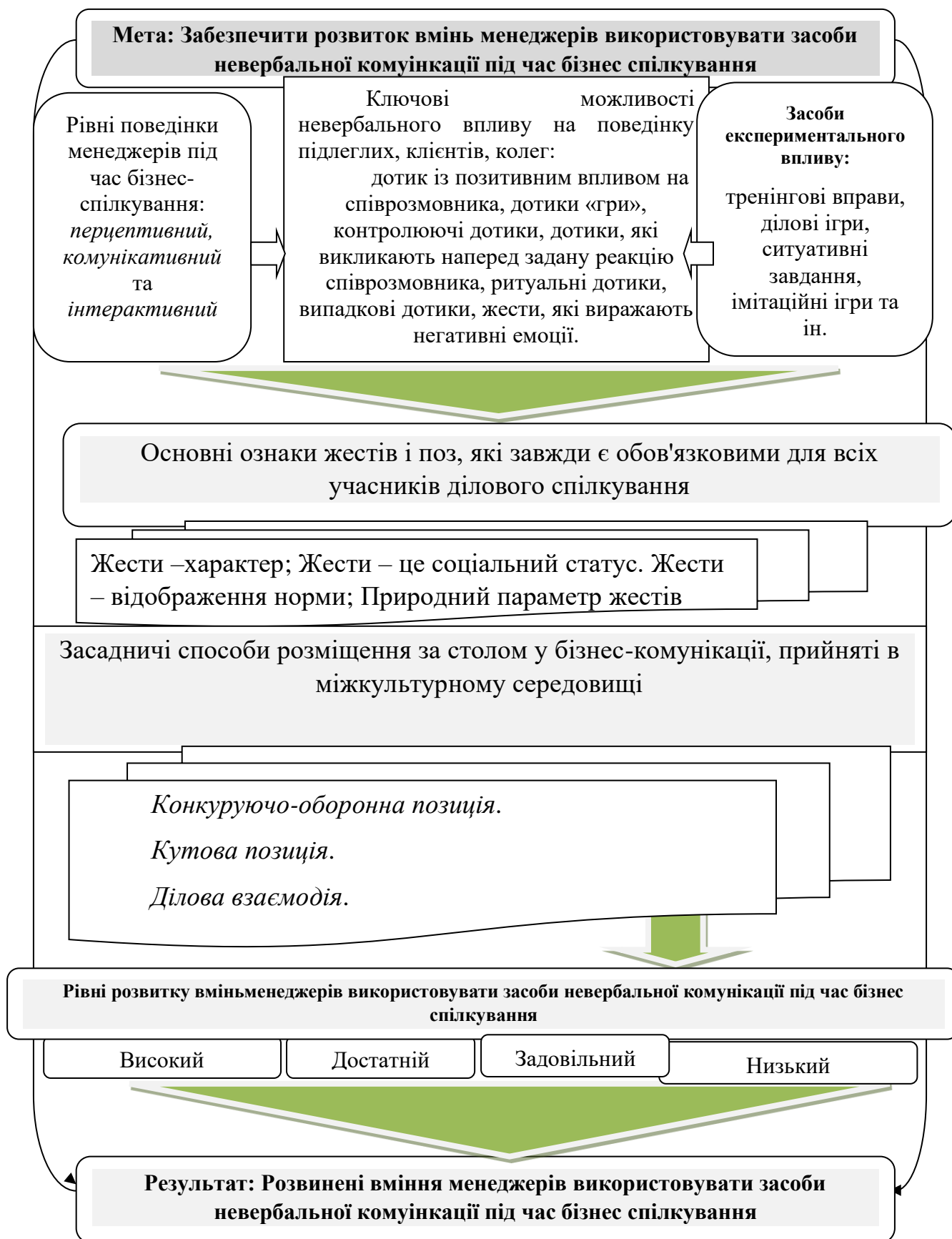


Рис. 3.1. Модель системи, в межах якої виокремили сім ключових можливостей невербального впливу на поведінку підлеглих, клієнтів, колег

а) дотики підтримки: демонструються усвідомлено та покликані висловлювати підтримку, дбайливість, захист, заспокоєння, втіху. Зумовлені конкретною комунікативною ситуацією вони є реакцією на емоційне потрясіння співрозмовника, на «катастрофу» в оточенні комуніканта. Ці жести можуть включати обійми, опускання голови на плече (як показують гендерні дослідження, ці жести більшою мірою характерні для жінок, оскільки несуть у собі печатку материнства); поплескування по плечу, жартівливі поштовхи (дані невербальні жести більшою мірою властиві чоловікам, тому що сама по собі дистанція між чоловіками завжди більша, ніж між жінками, і зберігається навіть при найближчому спілкуванні);

б) дотики схвалення: висловлюють подяку, повагу, визнання авторитету. І дотики, і жести такого рівня несуть у собі відомості про те, що той, хто виражає їх, хоче зблизитися з лідером або просто віддати шану його професійним успіхам. Вони пов'язані з жестами і дотиками приєднання, оскільки останні звернені на те, щоб прийняти нову людини у колектив, у тісне спілкування, продемонструвати, що якась діяльність здійснюється спільно, і емоція, психічний стан також загальний для всіх учасників бізнес-комунікації.

в) дотики прихильності: висловлюють загальне позитивне ставлення людини, але більше ніж просте визнання. Існує найцікавіший механізм у тактильній комунікації менеджерів: це несвідоме копіювання жестів співрозмовника, з яким комунікант має позитивні стосунки, який позитивно на нього діє. Різні типи людей в управлінській діяльності цим користуються з різними намірами: демонстративна особистість привертатиме до себе увагу, намагатиметься доторкнутися до співрозмовника, зблизити дистанцію; пригнічена людина, яка звикла до авторитарного ставлення до себе, повторюватиме жести свого партнера зі спілкування, проте намагатиметься до нього не торкатися.

В межах презентування системи тактильних прийомів невербального впливу в управлінській діяльності вважали, що при постійному близькому контакті партнери зі спілкування дублюють жести один одного, але не копіюючи

прямо, а ніби взаємодоповнюючи їх. Тобто жести одного комуніканта є відточеною реакцією на жести іншого [159]. Така теза підтверджує взаємозумовленість невербальної поведінки керівників і підлеглих в управлінській діяльності.

2. *Дотики «гри»*. Ці дотики слугують в управлінській діяльності для пом'якшення спілкування. «Дотики гри» передають подвійне повідомлення, оскільки завжди мають на увазі сигнал гри, як вербальний, і невербальний, який свідчить про те, що поведінка не можна сприймати серйозно. Ці дотики можуть бути також поділені на агресивні та демонстративні. Демонстративні дотики в управлінській діяльності використовують для пом'якшення змісту певного повідомлення. Таким чином, серйозність повідомлення нейтралізується грайливим сигналом. Агресивний дотик, так само використовується для зняття напруги у спілкуванні, але здійснюється динамічно, ніби імітуючи напад.

3. *Контролюючі дотики*. Жести, рухи, дотики такого роду в управлінській діяльності спрямовані на те, щоб продемонструвати свою владу та спрямувати у певний фокус стан співрозмовника. Всі вони практично походять від керівника й свідчать про його авторитарність. Наведемо можливу класифікацію таких дотиків.

Жест «поправлення одягу на співрозмовнику» демонструє граничну владність, а також бажання контролювати життєвий простір людини, яка перебуває з нею у найближчому контакті. Він символізує значення «взяти на короткий повідець», поставити співрозмовника в становище підлеглого. Так чи інакше, цей жест призводить до того, що його автор вривається в особистий простір співрозмовника, наближає його до себе фізично, а, отже, і емоційно, і заявляє про себе в позиції «боса», який поблажливо виправляє недоліки слабшого. Поблажливі дотики: спроби направити у потрібне русло поведінку колеги. Дотики, що привертають увагу,

4. Дотики, які викликають наперед задану реакцію співрозмовника: ці жести і дотики спрямовані на те, щоб викликати у співрозмовника почуття відкритості, викликати доброзичливість і прихильність. Для того, щоб викликати позитивну

реакцію, співрозмовник найчастіше ініціює аналогічний жест та емоційну реакцію від своєї особи. Зокрема ведемо мову про два жести:

а) розкриті руки – цей жест полягає в тому, що співрозмовники знаходяться в безпосередній близькості та синхронно з тим, як корпус мовця трохи нахилиється у бік того, на кого потрібно справити враження, він витягує руки в той самий бік, долонями вгору.

б) розстібнути піджак – цей жест, коли він не зумовлений погодними умовами, свідчить про те, що людина знімає перед вами свої захисні механізми, перестає захищатися від вас, тільки замість розкриття долонь вона розкриває тіло.

5. *Ритуальні дотики.* В управлінській діяльності до цієї групи належать дотики при вітанні та прощанні. Вони допомагають зробити перехід до сфокусованого спілкування та від нього. Однією із найпоширеніших у бізнес культурі ритуальною дією є рукостискання, яке має, залежно від того, якою функцією його хочуть наділити, різні класифікації. Його інтенсивність, темпераментність, сила, міцність, активність може свідчити відповідно про радість зустрічі, легку загрозу, про активну конкурентоспроможність. Занадто коротке, мляве рукостискання дуже сухих рук може свідчити про байдужість. Навпаки, тривалий потиск рук і надто вологі руки свідчать про сильне хвилювання. Трохи подовжений потиск рук поряд з посмішкою і теплим поглядом демонструє дружелюбність. Однак затримувати руку партнера у своїй руці не варто: у нього може виникнути почуття роздратування (він ніби потрапив у капкан). У ситуації ділової взаємодії часто зустрічається жест, званий «рукавичкою», який покликаний демонструвати учаснику комунікації, що його партнер зі спілкування – людина, якій можна довіряти і яку можна покластися. Цей жест – коли долоня обіймає другу, найчастіше праву, і злегка стискає, кілька разів струшуючи. Такий жест, за ідеєю, повинен використовуватися лише у спілкуванні з тими, з ким підтримується коротка, близька соціальна дистанція. Потиск обома руками може також виражати глибину або надлишок почуттів: ліва рука кладеться на праву (мінімально близький варіант подолання дистанції), або

ж вона кладеться на передпліччя (що говорить вже про товариські відносини), або на плече, що допускається тільки з найближчими друзями.

У будь-якому іншому випадку, коли третій різновид використовується, наприклад, незнайомими управлінцями, вона означає, що її виконавець – владна людина, яка домінує в комунікативній ситуації, несе загрозу (а не просто фамільярність), а другий підпорядковується йому з екстралінгвістичних причин.

б. Випадкові дотики. Випадкові, або ненавмисні дотики, що трапляються, коли оточення комунікації змушує комунікантів доторкнутися. Ці дотики можуть бути або нульовим ступенем невербальної комунікації (тобто, не нести ніякої інформативної, фактичної та будь-якої іншої функції), або виражати приховану загрозу, роздратування.

Також в процесі систематизування прийомів невербального впливу в управлінській комунікації вважали за необхідне в особливу групу виділити жести, які виражають негативні емоції. Зокрема, ведемо мову про такі невербальні знаки:

- пальці рук зчеплені – цей жест означає розчарування та бажання співрозмовника приховати своє негативне ставлення;
- захист рота рукою (це можуть бути лише кілька пальців або кулак) – цей жест означає, що слухач відчуває, як ви брешете;
- чухання та потирання шиї – цей жест говорить про сумнів і невпевненість людини;
- співрозмовник потирає чоло, віски, підборіддя, прикриває обличчя руками – свідчить про те, що він не налаштований розмовляти зараз з будь-ким;
- людина відводить очі – це є найяскравішим показником того, що вона щось приховує;
- ступні повернені від співрозмовника або носками одна до одної (легка «клишоногість») та ін.

Ділове спілкування характеризується низкою рис, виділених багатьма науковими дослідниками. Цікаво, що дуже багато останнім часом створюється книг, тренінгів, посібників, які навчають основам бізнес-комунікації, проте переважна більшість з них є не науковими роботами. Значна увага невербаліці

бізнес-комунікації приділяється в психології і теорії менеджменту, тому що це прикладний напрямок, який необхідно розробляти для того, щоб забезпечити вдалі переговори, ефективне спілкування між діловими партнерами.

Нині дедалі частіше результати зарубіжних досліджень переносяться в українське бізнес середовище. Проте відомості про невербальну комунікацію як складову професійного іміджу менеджера нині все ще є досить фрагментарними. Якщо топ-менеджер нафтової компанії орієнтується на оригінальні американські дослідження, то менеджер середньої ланки не володіє відомостями щодо того, якої відстані необхідно дотримуватись при спілкуванні з інокультурними партнерами, ні про те, як дотримуватися кордонів, ні щодо того, що жести видають його внутрішній стан та емоції.

Тому часто можна почути слова про те, що ділове спілкування – це дуже складне явище, яке засноване на індивідуальних, інтуїтивних уявленнях людини про те, як саме треба поводитися, чим керуватися, як виявляти ті чи інші почуття.

Важливим і актуальним завданням на сьогоднішній момент є проблема класифікації особливостей невербального спілкування в структурі бізнес-комунікації. Насамперед необхідно розібратися, яке значення мають у бізнес-комунікації жести і пози. За словами дослідників [122], можна виділити чотири основні ознаки жестів і поз, які завжди є обов'язковими для всіх учасників ділового спілкування:

1. Природний параметр – у жестах і позах відбивається внутрішній психічний стан людини, її безпосередні реакції, несвідоме, що визначає і свідомі дії. За невербальними жестами можна сказати про темперамент людини, про те, наскільки швидко вона реагує.

2. Жести – це характер. Жестикуляція розповідає нам про те, який у людини характер і це можна простежити практично у всіх бізнесменів. Часто в діловій комунікації людина прагне вуалювати свій характер, тому здається, що він взагалі відсутній. Це пов'язано з тим, що переговори, суперечки і навіть конфлікти мають вирішуватися з абсолютно спокійним виразом обличчя, і уявлення про

холоднокровність політика та бізнесмена – це саме східне уявлення, яке було почерпнуто та освоєно американською культурою.

3. Жести – це соціальний статус. Насправді, після того, як партнери зі спілкування сприйняли в людині «аксесуари», атрибути зовнішнього вигляду, вони відразу схоплюють образ її жестів, які завжди свідчать про те, до якого кола спілкування належить ця людина, як вона вихована, з яким соціальним статусом вона себе асоціює. Занадто широкі жести, високе підняття рук, різкі повороти голови, поза, яка будь-якої миті може змінитися, намагання «висунутися вперед» на стільці, наблизитися до співрозмовника, вказати на його промову за допомогою точкових випадів пальцями – все це говорить про те, що людина належить до середнього класу. І партнери з бізнесу це одразу розуміють. Така невербальна поведінка відволікає і дратує, тому що в цих жестах і позах можна побачити індивідуальність людини та підкреслення цієї індивідуальності, яка має бути стерта, щоб спілкування на діловому рівні відбувалося успішно. Але саме цей параметр часто ігнорується в європейському діловому спілкуванні, тому що в бізнесі дуже невеликий сегмент займають кастові традиції, передача бізнесу з покоління в покоління.

4. Жести – це відображення норми. Чим людина успішніша в бізнесі, чим більше правил ділової комунікації вона знає, тим більше вона втілює в собі нормативність культури та суспільства. Наприклад, успішний бізнесмен – це втілення статусу, етичності та моральності у поведженні з підлеглими, не кажучи вже про партнерів. Особливо тут важливий гендерний аспект, тому що бізнесмен ніколи, за жодних обставин, не може сидіти в той час, коли до кімнати зайшла жінка. Це показник того, як він оцінює не її, а себе. Хоча зараз в американській культурі прийнято тотальне знеособлення, щоб не було випадків сексизму чи невербального сексуального насильства, але в європейській та східній культурах це все ж таки зберігається.

5. Жести – це символи. У жестів можуть бути один раз закріплені умовні значення, що однаково сприймаються, тому вони слугують засобами точної і однорідної передачі повідомлення. Жестикуляція в слов'янському діловому

спілкуванні – це засіб приховування, убезпечення себе від зайвих вух, здатність швидко та непомітно передавати інформацію, особливо просту, фактичну та емоційну – дуже часто у переговорах бере участь кілька людей з однієї компанії, в яких є так звані двійники: пара людей, які здатні дуже швидко обмінятися жестами, що визначають їхнє ставлення до ситуації, що склалася, і остаточну відповідь. Здатність перехопити жести, якими обмінюються ці двійники, вважається запорукою розкриття стратегії поведінки бізнес-партнерів.

Очевидно, що ділове спілкування також має характерні риси ритуальної діяльності, якій властиві правила, стратегії, і від їх знання залежить те, наскільки людина буде успішна в бізнесі, який абсолютно комунікативний, заснований на явному та неявному спілкуванні. Тому ще одним аспектом створення анонсованої системи невербального впливу в управлінській діяльності є розгорнута класифікація ділової жестикуляції з точки зору врахування різних семіотичних підстав. В авторській масштабній класифікації відбивається те, як людина висловлює свої емоції з допомогою всього корпусу, всіх виразних методів й, водночас, - як на найдрібніших рівнях, на рівні дрібної моторики може позначитися її ставлення до конкретної ситуації бізнес комунікації. Негативні жести, які свідчать про те, що співрозмовник критично сприймає партнера чи внутрішньо висловлює негативні емоції, виділені курсивом.

Таблиця 3.1

**Систематизована класифікація ділової жестикуляції з точки зору
врахування різних семіотичних підстав**

Відкритості	<ul style="list-style-type: none"> – розкриття долонь – розстібання піджака – розпрямлення ніг – пересування ближче до співрозмовника – розтискання рук, кулаків
Прихованості	<ul style="list-style-type: none"> – <i>машинальне тертя підборіддя</i> – <i>бажання прикрити обличчя, вуха, рот</i> – <i>відведення погляду убік</i> – <i>неузгодженість жестів</i> – <i>уповільнена реакція (особливо повільна</i>

	<ul style="list-style-type: none"> – посмішка)
Захисту	<ul style="list-style-type: none"> – просте схрещування рук – стиснення пальців у кулак – почастішання дихання, «важке дихання» – обхват плечей кистями рук – прищур у поєднанні зі схрещуванням рук – схрещення рук на грудях з вертикально виставленими великими пальцями обох рук, у поєднанні з програванням пальцями, похитуванням на підборах
Хронологічні бажання піти:	<ul style="list-style-type: none"> – опускає повіки (часто) – почухування вуха, потягування мочки вуха – пересування у бік дверей – зняття та відкладення окулярів
бажання затягнути час	<ul style="list-style-type: none"> – постійне зняття та надягання окулярів, потирання лінз – ходіння по кімнаті
Влади	<ul style="list-style-type: none"> – закладати руки за спину із захопленням зап'ястя руки за спиною в замок – «взяти себе в руки», зчепити їх між собою закладання рук за голову
Роздуми та сумніви	<ul style="list-style-type: none"> – рука біля щоки – пощипування перенісся – почухування підборіддя, потилиці, чола – спертися підборіддям на долоню, – вказівний палець витягнути вздовж щоки – почухування вказівним пальцем правої руки під мочкою вуха, бічної частини шиї (5 і більше чухань) – дотик до носа, потирання носа
Готовності	<ul style="list-style-type: none"> – подання корпусу вперед – обидві руки долонями вниз чи вгору лежать навколішки – триматися за бічні краї стільця
Незгоди	<ul style="list-style-type: none"> – збирання неіснуючих порошин з костюма
Оцінка	<ul style="list-style-type: none"> – почухування підборіддя – витягування вказівного пальця вздовж щік
Впевненість	<ul style="list-style-type: none"> – пальці у формі піраміди
Нервовість	<ul style="list-style-type: none"> – переплетені пальці – пощипування долонь, – постукування по поверхнях

	<ul style="list-style-type: none"> – прагнення доторкнутися до різних предметів у певній послідовності, поправити щось – obsесивно-компульсивні жести
Самоконтроль	<ul style="list-style-type: none"> – вчепитися в щось, підлокітник, стілець, у себе, рука в руку
Очікування	<ul style="list-style-type: none"> – потирати долоню, витирати її об щось
Заперечення	<ul style="list-style-type: none"> – торкатися кінчика носа – торкатися грудей
Розташування	<ul style="list-style-type: none"> – точковий, чіткий та швидкий дотик до співрозмовника
Домінування	<ul style="list-style-type: none"> – виставлення великих пальців напоказ – різкі рухи пальцями вгору-вниз – жести вказівки, демонстрації
Нещирість	<ul style="list-style-type: none"> – прикриття рукою рота
Жести-ілюстратори	<ul style="list-style-type: none"> – піктографи, образні картини зображення кінетографи - рухи тілом – жести – відмашки – ідеографи, рухи руками, що з'єднують уявні предмети
Жести-регулятори	<ul style="list-style-type: none"> – виражають емоційне ставлення до чого-небудь
Жести-емблеми	<ul style="list-style-type: none"> – замітники фраз у спілкуванні, на місці мовних перепусток, еліпсисів
Жести-адаптори	<ul style="list-style-type: none"> – рухові звички людини
Жести-аффектори	<ul style="list-style-type: none"> – інстинктивні жести, пов'язані з фізичними змінами (почервоніння шкіри обличчя)

Важливою з особливістю невербального спілкування є його проксемічні параметри, тобто знання про вимоги до етикету розташування людей в кімнаті, про те, хто і на якій відстані один від одного повинен знаходитися, яким чином слід враховувати параметр різних зон. Оскільки переговори зазвичай відбуваються за столом, у невеликому конференцзалі, то цю обставину потрібно враховувати більше, ніж будь-яку іншу, тому що саме на її підставі партнери розуміють, як до них ставляться, чи їх поважають. Цей показник поєднує в собі кілька різних аспектів: уявлення про індивідуальну культуру людини-партнера з бізнесу, уявлення про корпоративну культуру та корпоративну етику, в цілому етичний аспект, момент міжкультурної комунікації, вміння самостійно визначати

потреби партнера з бізнес-комунікації та розташовуватися таким чином, щоб вплинути на нього, привернути до себе і скоригувати його думки в залежності від того, що йому потрібно.

Тому система прийомів невербального впливу в управлінській діяльності містить про три засадничі способи розміщення за столом у бізнес-комунікації, прийняті в міжкультурному середовищі, тобто, універсалізовані. Охарактеризуємо ці способи.

Кутова позиція. Партнери зі спілкування розташовані поруч із переговорним столом. Корпуси їхніх тіл повернуті один до одного, між ними немає жодних бар'єрів, перешкод для вираження думок та комунікації. Це спілкування передбачає постійний контакт рук, безпосередню близькість, простір жестикуляції і спостереження за жестами і поведінкою співрозмовника. Кут столу, що знаходиться поряд з тим, хто вибирає позицію, яка ближча до нього, є своєрідним захистом.

Показово, що навіть якщо комунікація загалом дружня, той, хто знаходиться ближче до кута столу, посідає відносно оборонну позицію. Однак якщо обидва співрозмовники знаходяться на відстані від нього, можна говорити, що це найпозитивніша з видів комунікації, практично дружнє спілкування. Але не можна зловживати таким розташуванням, тому що воно означає однозначну підтримку всього, що робить співрозмовник, що він висловлює, і якщо у вас інші плани, то це стає дуже лицемірною дією, просто маніпуляцією з метою отримати зиск.

Тому що людина, до якої ви сідаєте подібним чином, очікує від вас лише хорошого. Багато бізнесменів, коли хочуть у чомусь переконати співрозмовника, пересідають з-за столу в кабінеті і сідають навпроти підлеглого. Зазвичай так робиться, щоб полегшити подання жорсткої та неприємної інформації, наприклад, повідомлення про звільнення.

Ділова взаємодія. Стіл знаходиться на відстані, партнери сидять близько один до одного на поруч поставлених стільцях. Це сприяє включенню елементів дружнього спілкування, тісної фізичної взаємодії, полегшує колективну

діяльність, оскільки комуніканти не дивляться один на одного, коли вирішують проблему, а звертають увагу більше на голос, на рухи, тобто не на те, як вони оцінюють один одного, а те, як вони оцінюють завдання, яке стоїть перед ними.

Ця позиція позначає роботу у діловій зв'язці, у співавторстві, спільне швидке та колективне рішення поставленого завдання. Це вдала тактико-стратегічна позиція, оскільки вона хіба що висловлює, що – ми єдине ціле, що існує спільна мета і загальне призначення. Коли в ділових тренінгах людей об'єднують над якоюсь проблемою, то обов'язково обирають такий спосіб розміщення столів і стільців в просторі. Коли стіл перебуває між людьми, це завжди створює ситуацію суперництва.

Це дуже важливо зрозуміти, тому що в діловому спілкуванні така позамова ознака як стіл – це символічна і значна форма, що позначає статус людини, її досягнення, її значущість в ієрархії, буквально те, що вона може зробити з партнером/суперником. Тому невербальне спілкування у конференц-залах і особливо у кабінетах – це ритуальна взаємодія зі столом. Якщо людина довго дивиться на нього, то це означає страх і невпевненість перед власником столу, якщо людина взагалі не звертає на нього уваги або, зайшовши, кладе на нього руки, стає зрозуміло, що вона або перебуває в дружніх чи інтимних відносинах з тим, хто «володіє» столом, або заперечує його декларацію про авторитарність.

Конкуруючо-оборонна позиція. Партнери знаходяться по обидва боки довгої лінії столу, це положення начальника та підлеглого, тому якщо в цьому становищі опиняються бізнес-партнери, то обов'язково трапляється конфлікт. Якщо люди хочуть укласти угоду, то зазвичай вони розташовуються біля круглого столу, який не має кутів, кожен – на чолі столу, що знаменує партнерство, незважаючи на дистанцію. Якщо ж люди розташовуються навпроти один одного, то це завжди веде до загострення і напруження ситуації, оскільки це відносини підпорядкування та субординації, і не варто в них поміщати людину, яка вище за соціальними сходами. Розмова в цьому типі комунікації має бути гранично простою, лаконічною і уривчастою.

Ефективність та істинність розробленої системи прийомів невербального впливу перевіреному процесі емпіричних кроків. Так, на основі використання анонсованих відомостей проектували ситуативні завдання, в межах яких моделювали реальні ситуації ділового спілкування, де учасники (діючі менеджери різного рівня) використовували невербальні засоби спілкування з метою вплинути на хід переговорів, дискусії, розмови. Наведемо приклади таких завдань.

Ситуаційне завдання 1.

Як повідомив в ході розширеного засідання Комітету з економічних реформ керівник державного органу влади, у рамках Національного проекту «Чисте місто» в областях України планується побудувати сучасні сміттєпереробні заводи. Зокрема, між різних закордонних технологій з утилізації та переробки твердих побутових відходів, починаючи від спалювання сміття і закінчуючи його переробкою в дизельне паливо, обрана оптимальна технологія переробки сміття за винятком вторинної сировини в газ і електроенергію. Саме такий підхід дозволить використовувати отримані енергоресурси для потреб територіальних громад без істотного підняття тарифів. Така технологія реальна, апробована часом і успішно працює в столиці Туреччини – Анкарі, яка висловила готовність поділитися цією унікальною технологією. До реалізації проекту залучено Державне агентство з інвестицій та управління національними проектами України, яке робить все, щоб ця технологія знайшла своє втілення і працювала на благо міст України. Ваше завдання обрати ті засоби невербального впливу, які стануть ефективними в розмові з партнерами з Анкари, щоб переконати їх в актуальності проекту на території України.

Ситуаційне завдання 2.

Ви керівник робочої групи центрального органу виконавчої влади (міської державної адміністрації), який повинен організувати засідання круглого столу. Під час якого, в процесі обміну досвідом щодо впровадження інформаційних технологій в органах державної влади від закордонних партнерів з Китаю, повинні переконати учасників наради в потенційній ефективності впровадження програми

«Електронне міністерство». Для цього використовуйте прийоми невербального впливу.

До участі в таких тренінгових інтерактивних формах роботи були запрошені управлінці. Задля доведення ефективності розробленої системи на початку експерименту менеджери брали участь в опитуванні та анкетуванні. Під час якого на основі використання, зокрема, методу самооцінки мали змогу переконатись у сформованості здатності впливати на хід бізнес спілкування засобами невербальної комунікації. Учасників тренінгів було розподілено на контрольні та експериментальні групи. Наведемо дані про різницю зрізів на початку і в кінці експерименту за результатами методики визначення рівня адекватного розуміння та інтерпретації невербальної поведінки під час бізнес спілкування (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Результати зрізів на початку і в кінці експерименту за результатами методики визначення рівня адекватного розуміння та інтерпретації невербальної поведінки під час бізнес спілкування

Субтест методи	Етап контролю	Показники рівнів адекватного розуміння та інтерпретації невербальної поведінки під час бізнес спілкування за різними шкалами на різних етапах експерименту								
		Високий		Достатній		Задовільний		Низький		СП
		КС	%	КС	%	КС	%	КС	%	
Субтест «Поза»	Перед тренінгом	2	1,88	43	40,42	51	47,94	4	3,76	3,36
	Після тренінгу	5	4,7	48	45,12	47	44,18	0	0	3,48
Субтест «Міміка-жести»	Перед тренінгом	3	2,82	40	37,6	53	49,82	4	3,76	3,36
	Після тренінгу	6	5,64	47	44,18	47	44,18	0	0	3,95

Субтест «Міміка»	Перед тренінгом	2	1,88	43	40,42	51	47,94	4	3,76	3,36
	Після тренінгу	5	4,7	48	45,12	47	44,18	0	0	3,48
Субтест «Поза-обличчя»	Перед тренінгом	2	1,88	43	40,42	51	47,94	4	3,76	3,36
	Після тренінгу	6	5,64	48	45,12	47	44,18	0	0	3,95
Субтест «Конфлікт»	Перед тренінгом	2	1,88	43	40,42	51	47,94	4	3,76	3,36
	Після тренінгу	5	4,7	47	44,18	47	44,18	0	0	3,95
Субтест «Згода»	Перед тренінгом	2	1,88	43	40,42	51	47,94	4	3,76	3,36
	Після тренінгу	6	5,64	47	44,18	47	44,18	0	0	3,95
Субтест «Діада-група»	Перед тренінгом	2	1,88	43	40,42	51	47,94	4	3,76	3,36
	Після тренінгу	5	4,7	47	44,18	47	44,18	0	0	3,95
Субтест «Міміка-репліка»	Перед тренінгом	2	1,88	43	40,42	51	47,94	4	3,76	3,36
	Після тренінгу	6	5,64	47	44,18	47	44,18	0	0	3,95

Проаналізуємо узагальнені показники від початку експерименту (вхідний контроль на початку проведення тренінгових занять) до його завершення (підсумковий контроль), що знайшло відображення в таблиці 3.3. Відзначимо, що

рівневими характеристиками заявленої здатності вважали заявлені ключі обраних для зрізу методик (Додаток Б, В, Г, Д). В діагностичних матеріалах йшлося про чотири рівні, тому для зручності математичних підрахунків обрали таку градацію: високий, достатній, задовільний, низький. Середній показник обчислювався в межах такої ж градації.

Таблиця 3.3

Узагальнені результати експериментального дослідження

Групи	Етап контролю / КС	Показники рівнів здатності менеджерів впливати на хід бізнес спілкування засобами невербальної комунікації								
		Високий		Достатній		Задовільний		Низький		СП
		КС	%	КС	%	КС	%	КС	%	
КГ	ВК – 112 м.	2	1,79	40	35,71	66	58,93	4	3,57	3,36
	ПК – 94 м.	5	5,32	35	37,23	54	57,45	0	0	3,48
ЕГ	ВК – 104 м.	2	1,92	36	34,62	63	60,58	3	2,88	3,36
	ПК – 92 м.	19	20,65	49	53,26	24	26,09	0	0	3,95

Аналіз табличних даних дозволяє дійти висновку про ефективність системи прийомів невербального впливу та її позитивний вплив на ефективність бізнес-комунікації. Оскільки кількість учасників в КГ і ЕГ постійно змінювалася протягом експериментального дослідження, то вважаємо за доцільне порівнювати ці дані у відсотках, а саме:

– за показниками високого рівня в КГ відбулося збільшення менеджерів від 1,79 % до 5,32% (на 3,53%), а в ЕГ – від 1,92% до 20,65% (на 18,73%), що на 15,2% більше, ніж в контрольних групах;

– за показниками достатнього рівня в КГ збільшилася кількість управлінців від 35,71% до 37,23% (на 1,52%), а в ЕГ – від 34,62% до 53,26% (на 18,64), що на 17,12% більше, ніж в контрольних групах;

– за показниками задовільного рівня в КГ зменшилася кількість таких студентів від 58,93% до 57,45% (на 1,48%), а в ЕГ – від 60,58% до 26,09% (на 34,49%), що на 33,01% краще, ніж в КГ;

– за показниками низького рівня в обох категоріях груп на завершенні експерименту не було менеджерів, нездатних до використання засобів невербальної комунікації.

Динаміку вияву здатності менеджерів впливати на хід бізнес спілкування засобами невербальної комунікації, які стали учасниками контрольних та експериментальних групах, відображено у гістограмах (Рис. 3.2.).

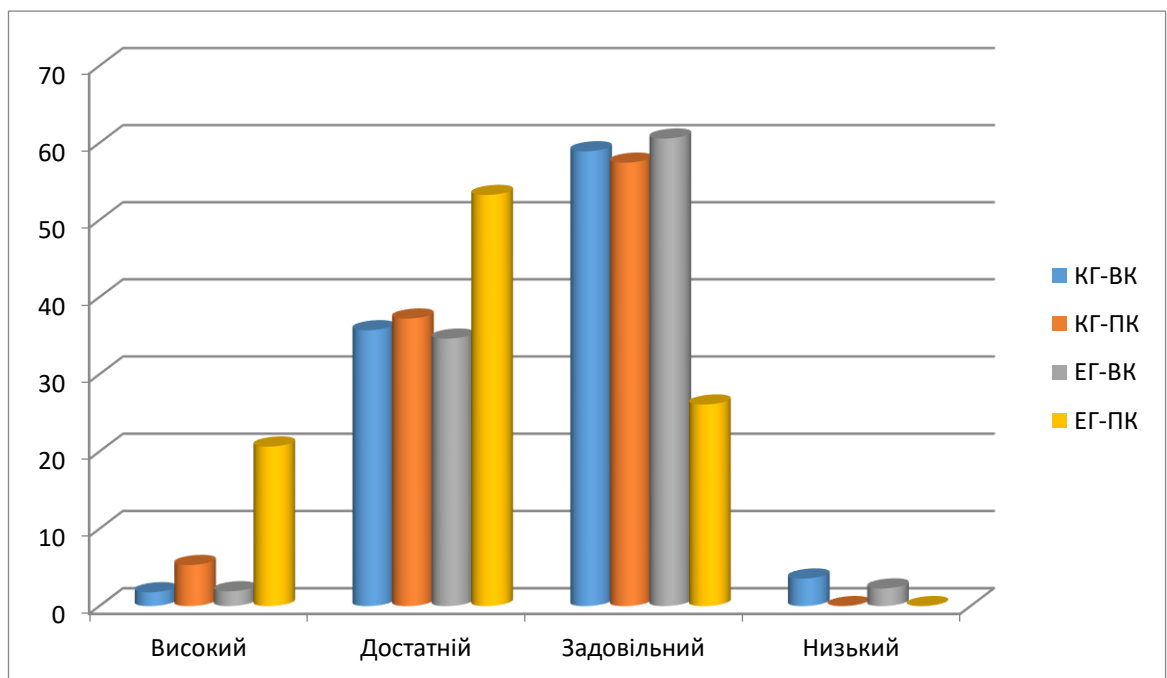


Рис. 3.2. Динаміка вияву здатності менеджерів впливати на хід бізнес спілкування засобами невербальної комунікації, які стали учасниками контрольних та експериментальних групах

З метою перевірки достовірності отриманих результатів використані методи порівняльного аналізу і математичної статистики для обробки результатів експерименту. Порівнювалася результативність використання авторської системи

прийомів невербального впливу в управлінській діяльності в контрольній групі з експериментальною.

Для аналізу та узагальнення результатів нашої дисертаційної роботи було обумовлено сутність нульової та альтернативної гіпотез експериментального дослідження. За нульовою гіпотезою висувалося припущення, що позитивна динаміка результатів є наслідком природної комунікації. Альтернативною гіпотезою нашого дослідження було припущення, що покращення результатів змодельованого бізнес спілкування в експериментальній групі зумовлюється цілеспрямованим застосуванням менеджерами авторської системи прийомів невербального впливу в управлінській діяльності.

З метою визначення достовірності результатів нашого дослідження визначали F-критерій для експериментальних груп (емпіричний критерій) і порівнювали з теоретичним F-критерієм, числові значення якого відображені у таблицях, розроблених А. Киверялгом [65, с. 276].

F-критерій ми визначали за формулою А. Киверялга [65, с. 277]:

$$F_{emp} = \frac{\sigma_1^2}{\sigma_2^2}, \text{ де}$$

σ_1^2 – дисперсія на вхідному етапі дослідження;

σ_2^2 – дисперсія при підсумковому контролі результативності авторської системи прийомів невербального впливу в управлінській діяльності на завершальному етапі експерименту.

Дисперсію визначаємо за формулою:

$$\sigma^2 = \frac{\sum f(x_i - \bar{x})^2}{N},$$

де f – кількість учасників дослідження, у яких оцінкою 5, 4, 3, 2 позначається, відповідно, високий, достатній, задовільний і низький рівні вияву здатності менеджерів впливати на хід бізнес спілкування засобами невербальної комунікації;

$(x_i - \bar{x})$ – різниця між індивідуальними величинами оцінок (5, 4, 3, 2) і значенням середнього показника для певної групи і етапу контролю;

N – кількість менеджерів у тих категоріях груп (контрольних або експериментальних), де обчислюється дисперсія.

Результати обчислення F-критерію відображено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Результати обчислення F-критерію

Гр. / КС	Етап конт- ролю	Сер.бал	Показники для визначення F-критерію										F_{emp}
			f				$(x_i - \bar{x})$				$\sum f(x_i - \bar{x})^2$	σ^2	
			5	4	3	2	5	4	3	2			
КГ 66	ВК	3,36	2	40	66	4	1,64	0,64	-0,36	-1,36	37, 7143	0,3367	1,06
	ПК	3,48	5	35	54	0	1,52	0,52	-0,48	-1,48	33,4575	0,3559	
ЕГ 68	ВК	3,36	2	36	63	3	1,64	0,64	-0,36	-1,36	33,8365	0,3254	1,43
	ПК	3,95	19	49	24	0	1,05	0,05	-0,95	-1,95	42,7283	0,4644	

Аналіз таблиці 3.3 дає змогу визначити такі основні показники: в контрольних групах на етапі вхідного контролю дисперсія (σ_1^2) становить 0,3367, а на етапі підсумкового контролю (σ_2^2) – 0,3559. Відтак F-критерій для контрольних груп (F_{emp} -КГ) має значення 1,06. Розрахунки з визначення дисперсії в експериментальних групах показали, що на етапі вхідного контролю дисперсія (σ_1^2) становить 0,3254, а дисперсія підсумкового контролю (σ_2^2) – 0,4644. Емпіричний показник F-критерію для експериментальних груп (F_{emp} -ЕГ) дорівнює 1,43.

Для перевірки достовірності цих результатів ми порівнювали показники емпіричного F-критерію (F_{emp} -КГ і F_{emp} -ЕГ) з показником теоретичного F-критерію (F_{krit}), числові значення якого подані у відповідній таблиці за А. Киверялгом [65, табл. 52, с. 278]. Показник F_{krit} встановлюється за числом ступенів свободи й у нашому дослідженні має значення від 111 (112 менеджерів КГ на етапі вхідного контролю мінус 1) до 91 (92 управлінці експериментальних груп на етапі підсумкового контролю мінус 1).

За умови, коли число ступенів свободи чисельника буде в межах від 24 до безкінечності, а знаменника – від 60 до 120, показник F_{krit} буде мати значення від 1,7 до 1,3.

Порівнюючи значення F_{emp} -ЕГ зі стандартним показниками F_{krit} , то його значення 1,43 розташовується у зазначених межах. Це означає, що результати нашого експериментального дослідження є вірогідними і підтверджують достовірність проведеного експерименту.

Показник F_{emp} -КГ із значенням 1,06 виходить за межі вірогідності, тому вважаємо, що незначне підвищення ефективності бізнес-спілкування в контрольних групах, пов'язане з умовами традиційної комунікації. Відтак, видається можливим підкреслити ефективність використання авторської системи прийомів невербального впливу в управлінській діяльності.

3.3.1 Зіставлення різних невербальних засобів спілкування в управлінській діяльності в різних культурах

Загальновизнаним фактом і те, що комунікація людей передбачає передачу інформації одне одному не лише з допомогою вербальних одиниць [138]. В будь-якому спілкуванні властиво усвідомлено чи мимоволі супроводжувати акт передачі інформації адресату якимись рухами, мімікою, жестами тощо, які експлікують ставлення мовців до змісту висловлюваного або ж до самого учасника комунікативного акту та його прагнення досягти поставленої комунікативної мети. Всі ці методи в науці прийнято називати *невербальними засобами спілкування*.

У комунікативному акті ділового спілкування невербальні засоби можуть нести у собі самостійну семантику, іноді навіть відмінну від змісту вербальних засобів. У подібних випадках невербальні засоби можуть стати єдиним індикатором не лише правдивості/неправдивості висловленої інформації у

спілкуванні, а й деяких особистих якостей та етнокультурних особливостей учасників [191]. Відтак, вважали, що невербальні дії, які супроводжують і доповнюють вербальну інформацію і призначені для передачі будь-якого сенсу, в силу своєї частої повторюваності починають закріплюватися в певній культурі, а їх зміст, набуваючи етноспецифічної риси, стає стандартним, зрозумілим для всіх членів цієї спільноти.

В напрацюваннях І. Козелець запропоновано модель опису невербальної комунікативної поведінки, що включає три різновиди невербальних сигналів [58]. Це – невербальні символи, знаки і симптоми (знаки руху тіла, дислокації в просторі спілкування, знаки мовчання) [58]. Г. Барташева визнає умовність такого поділу на основі того, що одні й самі сигнали у спілкуванні людей можуть виконувати різні функції – символу, знака або симптому [8].

На нашу думку, навмисність або ненавмисність використання тих чи інших невербальних сигналів у комунікації не може вважатися достатнім критерієм для визначення їх функцій. Як демонструють результати експериментів, які ми проводили дослідника за методикою І. Стернина, без смислової наповненості невербальних сигналів – тактильних, візуальних і акустичних (крім ольфакторних, зрозуміло) – неможливо зарахувати їх до розряду засобів невербального спілкування.

Виходячи з цього, головним критерієм диференціації різновидів невербальних сигналів, на нашу думку, слід вважати семантику жесту, коли той, хто говорить залежно від своїх інтенцій, також неусвідомлено, наділяє сенсом той чи інший невербальний сигнал (у деяких випадках прихована семантика сигналу зрозуміла лише фахівцям).

Додатковим критерієм поділу видів сигналів, на наш погляд, може стати виявлення співвідношення невербальних сигналів з вербальною комунікацією, що дає змогу провести паралель між вербальними та невербальними засобами та визначити їхню відповідність чи невідповідність один одному (це перегукується з логічними операціями – «істина» або «брехня»).

Звичка судити про властивості та ділові якості людини за манерою поведінки здавна склалася у людей. Так, араби, наприклад, визнавали шляхетним і щасливим чоловіка, який при ходьбі мав звичай широко розставляти ноги і розмахував руками, а, беручи участь у діалозі, дивився у вічі співрозмовнику, трохи нахиляючи голову праворуч. Психологи різних країн зазначають, що вплив, який в усному спілкуванні чинять співрозмовники один на одного, залежить від того, що вони говорять, лише приблизно на 7%, від того, як вони це говоримо, – на 38%, а від мови тіла – на 55%. Було підраховано також, що 80, а то й 90% емоційної інформації ще до слів фактично висловлюється та передається в інтерактивному спілкуванні невербальним способом.

Очевидно, що жести можуть співвідноситися як міжкультурні омоніми (однакові чи схожі жести мають у різних культурах різні смисли). Тому в діловому спілкуванні варто враховувати культурну специфіку тих чи інших засобів невербальної комунікації. Наприклад, кінема «кільце» запозичена з американської кінетичної системи і означає: «все добре». В Японії вона позначає «гроші», причому гроші, пов'язані з ситуацією «купівлі–продажу». У Тунісі ця кінема означає: «я тебе вб'ю». У Венесуелі належить до категорії ненормативної лексики.

На думку Л. Харченко, іконічні, індексальні та символічні жести можна знайти в невербальних мовах різних народів та культур, причому існують так звані висококінетичні культури (італійська, арабська, іспанська) та низькокінетичні культури (британська, норвезька, естонська) [114]. Як правило, для кожного народу характерна специфічна жестова мова і комунікативні жести, що використовуються в управлінській діяльності.

В Америці та Європі прийнято подавати руку, іноді під час зустрічі обійматися та символічно цілуватися. На Сході (Японія, Китай) під час зустрічі прийнято кланятися. Для північноамериканців така поведінка нерідко видається принизливою. У багатьох країнах Південно-Східної Азії під час зустрічі партнери уникають прямого погляду один одному у вічі. У США прийнято дивитися співрозмовнику у вічі і не кланятися, це є знаком самоповаги та гідності. У Японії адекватним вважається погляд на рівні «адамового яблука» співрозмовника.

Китайці, індонезійці, висловлюючи повагу до співрозмовника, опускають очі. В арабській культурі пильний погляд – свідчення зацікавленості.

Сенсовідрізняючу роль в різних культурах мають окремі фізичні елементи та властивості, що становлять і характеризують сам жест. Так, в англійській невербальній традиції істотну роль відіграють такі компоненти ілюстративних жестів руки, як становище та орієнтація долонь [136]. На думку С. Моркотун [76], наприклад становище рук «долоні вгору», або «palms up», в англійській культурі рівносильне виразу невпевненості мовця. Цей жест супроводжує слова «Я думаю» чи «Мені здається» і в сенсовому відношенні доповнює мову приблизно так: «я в сказаному невпевнений і знімаю з себе за нього відповідальність, а тому не слід зі мною на цю тему довго говорити».

Положення рук з відкритими долонями вниз, «palms down», теж показує, що вербальне висловлювання, яке цей жест супроводжує, може бути оскаржене чи поставлено під питання. Використовуючи в діалозі цей жест під час ділової комунікації, співрозмовники збільшують значимість висловлених думок та ідей; особливо часто він використовується для переконання співрозмовників у власній правоті, для відстоювання точки зору у суперечках чи диспутах. Жестова форма «долоня вниз» може мати, звісно, й інші значення, наприклад, молоді вболівальники часто ударами долонею вниз об крісло супроводжують сильну радість від перемоги улюбленої команди чи спортсмена.

Крім того, ця форма може використовуватися викладачами і лекторами, які виступають перед великою аудиторією не тільки щоб підкреслити важливість думки, що висловлюються ними, але і щоб, якщо це необхідно, заспокоїти людей, що зібралися в аудиторії [139]. А ось і ще одне значення жесту. Американський професор, який, будучи в Колумбії і виступаючи там перед студентами, зупинився у своїй лекції на деяких проблемах, пов'язаних з дошкільнятами, і опустив руку вниз долонею, показуючи зростання хлопців. Він, однак, був дуже здивований, почувши негайно сміх всього класу. Справа в тому, що в Колумбії цей жест використовується тільки для вказівки на розмір тварин і не застосовується стосовно людей.

Проблема міжкультурної відповідності жестів в діловому спілкуванні, або, як її зазвичай називають у невербальній семіотиці, проблема універсалізму, тісно пов'язана з проблемами розуміння невербального діалогу та перекладності. Хоча в невербальних компонентах комунікації в різних культурах більше подібностей, ніж відмінностей, останні все ж таки є. Можна виділити три види відхилень від правильного розуміння кінетичного тексту під час переходу від однієї культури до іншої: *неправильна, неповна та надмірна інтерпретація*.

Так, Д. Моріс (D. Morris) [191] пише: ... неправильне розуміння невербальної поведінки – одне з найбільш джерел розбіжностей між людьми, без якого цілком можна було б обійтися. Наприклад, деякі американці знають про те, що китайці дуже не люблять, коли їх чіпають, ляскають по плечу і навіть тиснуть руку. Якби американці, для яких ці жести означають близькість і дружелюбність, не застосовували їх стосовно китайців, скільки образ можна було б легко уникнути!...» [191, с. 15].

Розглянемо приклад невірного витлумачення актів невербальної поведінки в різних сферах управлінської діяльності. У 1988 році в Лос-Анджелесі відбувся судовий процес, на якому якийсь естрадний співак, який приїхав до США з Таїланду і співав у ресторані-кабарі, був звинувачений у вбивстві 29-річного лаотянину, господаря кабаре, за те, що той сидів перед ним, поклавши ногу на стілець і спрямувавши підощву в обличчя співаку. Коли кабаре закрилося, співак, вистеживши господаря, відправився за ним слідом і вбив його. Справа в тому, що в країнах південно-східної Азії відкрита і спрямована в обличчя іншому підощва взуття вважається найважчою образою, тому що п'ята і, за метонімією, підощва, вважаються не лише найнижчою, а й найбруднішою частиною людського тіла [194].

Ведучи між собою комерційні переговори, деякі китайські продавці та покупці досі користуються давньою підмовою мануальних жестів. Покупець та продавець – кожен ховає одну руку під одяг чи інше покриття. Потім той, хто пропонує більше, вимовляє вголос «сто» чи «тисяча». Одночасно з цим під одягом, тобто потай від сторонніх осіб, він показує адресату, скільки одиниць,

відповідно, сотень і тисяч він пропонує за покупку. Два пальці, наприклад, означають 200 чи 2000 залежно від цього, яку грошову одиницю він назвав.

Прикладів такого невербального ділового спілкування можна навести безліч.

Ведучи мову далі, відзначимо, що в управлінській діяльності поза теж є важливим невербальним знаком. Так, в США прийнято сидіти зі схрещеними кісточками (жінки) чи нога на ногу (чоловіки). Це цілком забороняється у країнах Близького Сходу, у Гані та Туреччині вважається образливим. У Таїланді, Японії підощви взуття та ступнів, як найнижча частина людини, що стикається з брудом, не повинні бути спрямовані у бік співрозмовника (звідси поза лотоса). Так, на уроці англійської мови викладач-британець, захопившись аналізом поеми, розслабився, сперся на спинку крісла, а ноги поклав на стіл, за старою звичкою. Клас розлютився. Студенти організували мітинг, вимагаючи негайного звільнення професора за завдану образу (підощви були направлені їм в обличчя). У той же час в Америці, Австралії викладачеві не забороняється не тільки ноги класти на стіл, а й навіть сісти на край столу.

В ієрархічних культурах (Японія) існує складний обряд поклонів. Японські поклони дуже відрізняються від європейських, наприклад, німецьких. Японці кланяються від стегна, спина пряма, руки вздовж тіла, притиснуті до боків. Японки, кланяючись, руками притискають кімоно спереду, шия пряма. У німців, навпаки, стегна нерухомі, уклін виражений лише нахилом голови. Уклін по-німецьки – а *Diener*, що означає «визнання авторитетності» [139]. У тайців уклін називається *the wai*. Обидві руки, стислі разом, лише на рівні грудей, кінчики пальців лише на рівні шиї. Цей жест виражає шанування та повагу. Чим нижче до долонь схиляється голова, тим більше позначена повага. Першим кланяється той, хто займає нижчу посаду..

Західноєвропейські та американські дослідники називають найбільш характерні пози, що свідчать про високий ступінь впевненості в собі під час управлінського спілкування, ведення ділових переговорів: пряма спина, відведені назад плечі, положення сидючи прямо або з легким нахилом уперед, положення

стоячи з розведеними «на ширині плечей» ногами та з руками в кишенях (остання поза отримала назву «поза боса»). Але в європейському культурному та соціальному контексті ця поза менш поширена, ніж у західному середовищі, і трактування її відрізняється від реакції західної аудиторії.

Президент США Клінтон під час відвідин Китаю виступав перед студентами Пекінського університету. Розмова проходила дуже жваво, було багато охочих поставити запитання. Клінтон простягав руку з витягнутим вказівним пальцем у бік того, чия черга поставити запитання. Це образило аудиторію і було сприйнято як надзвичайно грубий жест – у Китаї так «вітають» худобу, а до людей звертаються за допомогою витягнутої руки долонею вгору. Так заведено в багатьох культурах, не тільки в Китаї. Отже, у міжкультурній діловій комунікації надзвичайно важливо знати значення тих самих жестів у різних культурах.

Однак трапляються не менш цікаві випадки неповних чи надмірних інтерпретацій. Наприклад, погладжування «символічної бороди» в Італії означає нудьгу. Ситуація, коли значення жесту не до кінця зрозуміле, може призвести до неповної інтерпретації, хоча в деяких випадках у цьому контексті може бути надмірна інтерпретація.

Хотілося б наголосити на тому факті, що подібні розбіжності нерідко створюють семіотичний шум у діловій та міжкультурній комунікації. Для вирішення цієї проблеми та подолання бар'єрів здійснено численні спроби складання словника жестів різних народів. Паралінгвістичні параметри звучання промови визначаються багатьма факторами: біологічними, фізіологічними, психологічними, соціальними. В контексті дослідження привертають увагу національно-етнічні та культурні параметри.

Наприклад, параметри дистанції дуже різняться у різних культурах. У неконтактних культурах соціальна дистанція може сприйматися як інтимна чи особиста. На думку І. Козелць, в американській культурі інтимна відстань - 45 см (підходить для спілкування між близькими друзями); особиста відстань – від 45 до 120 см (звичайна розмова); соціальна дистанція – від 1200 см до 3,5 м-коду (деякі ділові бесіди); громадська відстань – від 3,5 м і більше.

У Південно-Східній Азії люди, які бажають вступити в діалог, обережно підходять один до одного, щоб ненароком не торкнутися партнера, оскільки навіть ненавмисний дотик до голови партнера вважається серйозним порушенням етикетних норм.

Слушними є резюмування Л. Солощук [105], котра узагальнюючи думку Е. Холла, відзначає, що культура є головним чинником, який визначає зміст кінетичного апарату та, особливо, ставлення до простору. Особливу увагу дослідниця приділила значенню проксемики у різних культурах. Наприклад, у Японії, на думку Л. Солощук [105], скупченість людей є ознакою теплої та приємної інтимної близькості. Дослідниця зазначає, що в деяких ситуаціях люди вважають за краще перебувати якомога ближче один до одного. Науковці бачать у цьому прояв японського ставлення до простору. Японці сприймають простір, його форму та організацію як відчутні предмети. Це проявляється не тільки в тому, як вони створюють композиції з квітів або прикрашають інтер'єр, а й у розбивці садів та парків, де окремі елементи простору гармонійно поєднуються в єдине ціле.

У народів різних культур існують різні уявлення про оптимальні відстані між співрозмовниками в діловому спілкуванні. Так, німці зазвичай розмовляють стоячи на відстані не ближче 60 сантиметрів один від одного. На відміну від арабів, для яких це дуже велика відстань для спілкування. Спостерігаючи за бесідою незнайомих людей, наприклад араба і німця, можна побачити, як перший постійно прагне наблизитися до співрозмовника, тоді як другий робить крок назад, збільшуючи відстань для спілкування. І якщо запитати німця, яке враження справляє на нього араб, він, швидше за все, зауважить, що той надмірно наполегливий і претендує на встановлення близьких стосунків. А араб напевно охарактеризує свого співрозмовника як зарозумілу і гордовиту людину. І обидва таким чином помиляться у своїй думці, оскільки при розмові у кожного з них було мимоволі порушено прийнятну дистанцію для спілкування.

Те саме стосується і сприйняття простору. Так, американці звикли працювати у великих приміщеннях при відчинених дверях. Відкритий кабінет, за

їхнім уявленням, означає, що людина на місці і їй нема чого приховувати. Не випадково хмарочоси в Нью-Йорку цілком побудовані зі скла і проглядаються наскрізь: там усі – від директора фірми до кур'єра – постійно на очах. Це створює у службовців певний стереотип поведінки, викликаючи відчуття, що «всі роблять одну спільну справу».

У німців подібне робоче приміщення викликає лише подив. Німецькі традиційні форми організації робочого простору – інші. Кожне приміщення у них забезпечене надійними (часто подвійними) дверима. А відчинені навстіж двері символізують крайній ступінь безладдя.

Для американця відмова розмовляти з людиною, яка перебуває з нею в одному приміщенні, означає крайній ступінь негативного ставлення. У Англії це загальноприйняте правило. Американець, коли хоче побути один, йде в кімнату і зачиняє за собою двері. Англієць же з дитинства не звик користуватися простором, щоб відгородитися від інших. Розбіжність поглядів на використання простору призводить до того, що чим більше американець замикається у присутності англійця, тим той наполегливіше намагається з'ясувати, чи все гаразд.

У арабів теж можна спостерігати тенденцію до скупченості на людях, а всередині арабських будинків дуже багато порожнечі. Перегородок між кімнатами зазвичай немає, тому що, незважаючи на бажання мати у своєму розпорядженні якнайбільше простору, араби не люблять бути на самоті і тримаються разом у своїх просторах будинках.

Між арабською та японською скупченістю існує принципова відмінність. Араб любить торкатися свого компаньйона, відчувати і нюхати. Японці навіть тоді, коли намагаються бути ближчими до інших людей, зберігають певну формальність і холодність. Вони примудряються торкатися один одного і в той же час не переходити грань формальності. Крім любові до скупченості в культурі арабського світу багато штовханини та спільного використання єдиного простору, що так дратує американців. Для американця тіло як індивідуальний храм його індивідуального духу є священним.

Різні народи дуже по-різному використовують погляд в управлінському спілкуванні. Етнопсихологи, які займалися цим питанням, умовно розділили людські цивілізації на «контактні» і «неконтактні». У «контактних» культурах погляд при розмові та спілкуванні має величезне значення, втім, як і близька відстань між співрозмовниками. До таких культур належать араби, латиноамериканці, народи півдня Європи. До другої групи, умовно «неконтактних», належать індійці, пакистанці, японці та північноєвропейці.

Так, шведи, розмовляючи, дивляться одне на одного частіше, ніж англійці. Японці під час розмови дивляться на шию співрозмовника, прямий погляд на обличчя, з їх точки зору, неввічливий. А в інших народів, наприклад, у арабів, навпаки, вважається за необхідне дивитися на того, з ким розмовляєш. Дітей вчать, що неввічливо розмовляти з людиною і не дивитись їй в обличчя.

Таким чином, менеджер, яка мало дивиться на співрозмовника, здається представникам контактних культур нещирим і холодним, а «неконтактному» співрозмовнику «контактний» здається нав'язливим, нетактовним і навіть нахабним. Однак у більшості народів існує неписаний закон, свого роду табу, що забороняє розглядати іншу людину, особливо незнайому.

Так було в Північній Америці та Північній Європі прямий візуальний контакт демонструє відкритість, інтерес, довіру, розуміння, тобто відчуття, що нема чого приховувати. У культурах цих країн високо цінується прямий погляд «очі очі». Прямий погляд на обличчя співрозмовника сприяє переконанню співрозмовника, політик, який застосовує цей жест, сприймається як чесний, впевнений у собі і здатний здійснити свої обіцянки.

Ідіоматичне вираження «дивитись у вічі» (*look someone in the eye*) означає «бути щирим, правдивим». І навпаки, уникнення погляду свідчить про відсутність інтересу чи небажання спілкуватися. Однак прямий візуальний контакт має бути недовгим, лише 1-2 сек., не більше. Більш тривалий погляд вже розцінюється як «витріщатись» (*staring*), що щонайменше неввічливо, а іноді навіть підозріло і грубо.

В одному з американських університетів провели тест на тривалість погляду. На жвавому перехресті на світлофорі, порівнявшись з машиною випробуваного, треба було дивитись на нього довгим пильним поглядом. Реакції були різними: від невдоволених гримас до пильного погляду у відповідь. Експерти дійшли однозначного висновку, що у США (і не лише) тривалий зоровий контакт призводить до відчуття дискомфорту та ворожості. Але, наприклад, афроамериканські діти виховуються по-іншому. З дитинства їх вчать опускати очі вниз, якщо з ними розмовляє старша за віком людина, тим самим висловлюючи їй повагу.

Тому в школі, де управлінець не знає цих особливостей невербального спілкування, уникнення погляду учнем може бути витлумачено неправильно, що призведе до культурного конфлікту, в основі якого недостатня міжкультурна комунікативна компетенція менеджера. У Китаї немає писаних правил щодо візуального контакту, але давно прийнято, що прямий погляд – ознака невихованості. Відповідно до норм спілкування у цій культурі, молодший не може дивитися в очі старшому, підлеглий – начальнику, жінка – чоловікові. Те саме й у країнах Центральної та Південно-Східної Азії. У Японії прямий погляд «очі в очі» вважається надзвичайно грубим і розцінюється як вторгнення у чужий простір. У Кодексі самураїв існував суворий поведінковий код, який детально розписує, хто може дивитися на кого і як довго. Той, хто порушив цей код, піддавався покаранню. Згодом ці правила були перенесені у повсякденне життя. Навіть сидячи поряд пліч-о-пліч в офісі протягом усього дня, японці примудряються не подивитися в очі один одному.

Зустрічаючись і вітаючи когось, треба кланятися і дивитися повз людину, десь на рівні шиї. В арабських культурах, навіть більше, ніж у західних країнах, прийнятим є прямий зоровий контакт і сконцентрованість на рухах очей, що дає можливість проникнути в реальні наміри партнера. Якщо для представників двох низькоконтекстних культур (наприклад, американців) або двох висококонтекстних (наприклад, китайців) не складе проблеми йти поруч і розмовляти, то для діалогу різноконтекстних партнерів (наприклад, араба та

американця) це може стати непереборною перешкодою для встановлення контакту. За арабськими поведінковими стандартами не можна говорити з партнером без підтримки інтенсивного зорового контакту. І навпаки, у японця почуття дискомфорту викликає інтенсивний прямий погляд і близька фізична відстань. У мусульманських країнах не допускається прямий зоровий контакт між чоловіками та жінками.

У ділових переговорах особливо важливе знання культурних відмінностей, вміння правильно зчитувати інформацію при зорових контактах мають досвідчені комунікатори-переговорники. Часто на ділові переговори представники Близького Сходу надягають дуже темні окуляри, щоби не видати свої справжні емоції та реакції сигналами невербальної інформації. Так, на думку дослідників Я. Арафат носив темні окуляри, щоб люди не могли спостерігати за його реакціями, зокрема такою як розширення його зіниць. Вчені нещодавно встановили, що зіниці розширюються, коли людину щось дуже цікавить [193]. Узагальнено систематизувати відмінність правил зорового контакту в управлінській діяльності у різних культурах можливо в такому вигляді:

максимально прямий зоровий контакт: Близький Схід, Латинська Америка (частково), Франція та ін.;

помірний зоровий контакт: США, Північна Європа, Британія;

мінімальний зоровий контакт: Східна Азія, Східна Індія, індіанці (Native Americans).

Отже, правила допустимості прямого зоровий контакту в рамках ділової комунікації відрізняються в різних культури. Дуже прямий погляд може інтерпретуватися як загроза, ворожість чи посягання на особистісну зону, якщо у цьому погляді не читається зацікавленість певного штибу. У той же час швидкоплинний, ковзний погляд може інтерпретуватися як відсутність інтересу, брехливість, страх, зайва сором'язливість, хоча насправді це іноді лише небажання здатися нав'язливим.

У міжкультурних ділових діалогах людина, яка веде себе відповідно до правил, прийнятих у його рідній культурі, але нехтує невербальними

міжкультурними відмінностями, легко може припуститися неприємної помилки або серйозної помилки. Зіткнувшись у переговорах з чужим жестом, вона чи він може, наприклад, визнати жест непристойним, і невірно оцінити поведінку жестикулюючого як демонстрацію поганих манер, прояв владолюбства, прагнення домінації та ін. Навпаки, відсутність, на його думку, необхідного в даному контексті жесту може неправильно інтерпретуватися людиною як свідчення та вияв слабкості з боку партнера з діалогу, як відсутність інтересу до їхньої розмови або до її теми і просто як неприйняття чужої поведінки.

Активне сприйняття інформації у звичайній ситуації кооперативного ділового спілкування відбиває установку адресата на розуміння. Керуючись принципом «демонструй своє нерозуміння, дай знати про нього партнеру», людина, яка не володіє достатньою мірою мовою, якою говорить її партнер зі спілкування, або з якихось причин не має можливості користуватися нею у цій конкретній ситуації, зазвичай переходить до жестового коду. Але й у цьому випадку не можна гарантувати, що комунікація буде успішною.

Особливо важливим для ділової комунікації є такий її параметр як статус. Повідомляючи про результати своїх багаторічних спостережень над жестовою поведінкою людей у діалозі, А. Мехраб'ян (А. Mehrabian) [187] пише, зокрема, що незалежно від типу відносин, які існують між учасниками комунікації, у людини англосаксонської культури з вищим соціальним становищем, у стоячій позиції плечі розпрямлені більшою мірою, ніж у людини з нижчим соціальним становищем. При цьому перший тримається набагато вільніше, ніж другий: у нього розслаблені руки та ноги, становище рук і ніг щодо корпусу теж вільніше, голова зазвичай опущена нижче, ніж у партнера.

У суспільних групах, які відрізняються яскраво вираженою соціальною стратифікацією і в яких статус людини є високо значущим параметром, комунікативна взаємодія людей різного соціального стану значною мірою є ритуалізованою. Вона жорстко підпорядковується моральним і етикетним нормам, прийнятим у цьому колективі, що відбивається у як вербальній, й у

невербальній компоненті комунікації. Прикладом такої групи може бути зулуське суспільство [188, с. 182].

Центральне поняття, що характеризує соціальну взаємодію зулусців, позначається дієсловом *hlonipha* – «надавати повагу, повагу». Виявляти повагу, *hlonipha*, зобов'язаний кожен зулус нижчого рангу у розмові з співвітчизником вищого рангу. Останньому, своєю чергою, наказується виявляти почуття *ubuntu* – «людяність, гуманність». Стратегії та засоби, за допомогою яких передаються ці відносини та почуття в діалозі, можуть бути різними. Говорячи про мовні засоби, мали на увазі спеціальні форми звернення, особливі етикетні мовні формули та вирази ввічливості, а також загальну стилістику мовної поведінки учасників діалогу. Що ж стосується невербальних засобів, то в ситуації комунікації з соціально не рівноправними учасниками для зулусів характерні використання особливих жестів поваги і поз: суворо регламентована проксемна поведінка.

Жорстким правилам невербальної поведінки підпорядковані і ділові діалоги дорослих зулусів різних статусів. Наприклад, працівник, який прийшов просити господаря про надбавку до заробітної плати, після прибуття має негайно стати на коліна і підняти руки над головою. Потім, увійшовши, сідає, не питаючи у господаря дозволу, і приймає при цьому явно не вільну сидячу позу: він сідає прямо, не згинаючись, ноги зімкнуті або одна нога кісточкою лежить на іншій. Руки працівника найчастіше опущені вниз і розташовуються між колінами; на господаря він зазвичай не дивиться [188, с. 188-189]. Ці пози і жести, а також деякі інші форми невербальної поведінки говорять про повагу до партнера, який має більш високий суспільний статус.

У господаря зулусу свободи поведінки набагато більше. Йому, правда, теж, у відповідність до прийнятих норм, необхідно сісти, але становище його тіла досить вільне і навіть розслаблене. Хазяїну дозволяється нахилитися в різні боки, тримати руки вільно, жестикулювати і при цьому він може вільно дивитися чи не дивитися на відвідувача; розмовляючи, наприклад, може тримати в руках і розглядати якийсь предмет. Подібна невербальна поведінка показує, що

жестикулюючий не тільки усвідомлює свій вищий ранг, але також розуміє, що до нього прийшли з якимось проханням і готовий надати своє сприяння.

Статусні відмінності, виражені позах, можуть у певних ситуаціях нівелюватися, придушуватись іншими, сильнішими чинниками. Так, в ХІХ століття дворянська етика і кодекс честі дворянина вимагали пошани прав особистості незалежно від службової ієрархії, тому, оберігаючи свою честь і людську гідність як високу цінність, дворянин міг знехтувати деякими умовними правилами невербальної поведінки, що відбивають статусні відмінності.

Продовжуючи, не можемо залишити поза увагою питання використання одягу як невербального засобу комунікації в управлінській діяльності. Одяг менеджера (його колір і стиль) є одним із способів невербального спілкування, оскільки передає інформацію про рівень добробуту, статус і настрої її власника. Так, управлінець в червоному здатна справити враження сильної, активної та імпульсивної особистості, лідера та бійця по життю. У жовтому – товариського, інтелектуального та готового до змін менеджера. У зеленому – розважливого професіонала, який має невичерпний запас енергії та волі. У синьому – мудрого політика, здатного вирішити проблему, що стоїть перед ним. У фіолетовому – людину, яка має гарну інтуїцію та творчі здібності.

Ставлення до кольору та його сприйняття в кожній країні своє, й існує навіть своя національно-культурна специфіка, яку необхідно враховувати при діловому спілкуванні. Улюблені кольори тієї чи іншої країни, як правило, відображені у національному прапорі. В Америці червоний колір асоціюється з любов'ю, жовтий – з процвітанням, зелений – з надією, блакитний – з вірністю, білий уособлює чистоту, спокій, світ, а чорний – символ складності та надзвичайної ситуації. В Австрії найпопулярнішим є зелений колір; у Болгарії – темно-зелений та коричневий; Пакистані – смарагдово-зелений; в Італії – червоний, жовтий та зелений, а в Голландії – помаранчевий та блакитний.

В цілому, чим ближче до Сходу, тим більше значення надається символіці кольору. Так, у Китаї червоний колір означає доброту та відвагу, чорний – чесність, а білий на відміну від загальноприйнятого європейцями символу чистоти

та святості асоціюється з підлістю та брехливістю. Цікаво, що вимоги до ділового одягу чоловіків практично в усіх країнах однакові – чорний або сірий костюм, біла або синя сорочка, краватка в тон, до блиску начищені черевики, дорогий годинник... Однак щодо стилю одягу ділової жінки ці правила не поширюються, і в кожній країні існує своє уявлення про те, як має виглядати справжня бізнес-вумен.

Відповідним одягом для ділової жінки американці вважають модний, добре пошитий брючний костюм. Обов'язковий добре помітний та ретельно накладений макіяж. Зачіска може бути будь-яка, але перевага надається діловій короткій стрижці. Ділові англійки на відміну від думки, що про них склалася дотримуються суворих правил етикету. Для ділової зустрічі вони підберуть класичний костюм. Якнайменше ювелірних виробів, ретельно накладений макіяж.

Німки, як правило, в одязі дещо консервативні. Віддають перевагу спокійній, трохи нудній класиці, спокійній кольоровій гамі. Суворій діловій зачісці. Мінімум прикрас.

Італійки віддають перевагу експресивному та екстравагантному діловому одязі високої якості та вишуканого смаку. Дорогим прикрасам, яскравій та теплій колірній палітрі.

Ділові іспанки найчастіше використовують в одязі поєднання чорного з білим або чорного з червоним з золотом. А гречанкам близький діловий силует із тканини пастельних тонів.

Інтерпретація жестикуляції, пози, погляду, одягу (його кольору, фасону) представниками різних культур може бути виконана невірно і призвести не тільки до культурно-комунікативної перешкоди або культурного бар'єру, а й до комунікативної невдачі, провалу в цілому. Ймовірно тому, найбільш відповідальні міжнародні контакти (дипломатичні, ділові та персональні) встановлюються не електронною поштою та телефоном, а при особистому знайомстві.

Таким чином, у кожній країні існує своє уявлення про норми та правила невербального спілкування в управлінській діяльності. Знання цих особливостей допоможе як уникнути помилок сприйняття, а й справити сприятливе враження

на співрозмовника і встановити із ним довгострокові партнерські відносини. Жести належать до кінетичних невербальних каналів спілкування, значна роль яких відрізняється залежно від національно-культурного та соціального контексту. До засобів кінесики (рухові зовнішні прояви людських почуттів та емоцій) відносять міміку, жести, пози, а також окулесіку – рухи очей, візуальний контакт. Ці невербальні компоненти несуть значне інформаційне навантаження. Найбільш показовими є випадки, коли до допомоги кінесики вдаються ділові люди, які говорять різними мовами. Жестикуляція при цьому стає єдиним можливим засобом спілкування і виконує суто комунікативну функцію.

Висновки до розділу

Інтегральний опис основних підсистем невербальної семіотики в рамках єдиної наукової ідеології та загальних концептуальних установок, у їх співвідношенні один з одним та з природною мовою дав змогу виявити ключові системи, що складають семіотику невербального спілкування в управлінській діяльності. З цією метою визначили склад цих підсистем, характерні особливості їх внутрішньої організації та закономірності функціонування, здійснили вивчення найважливіших механізмів взаємодії невербальних підсистем одна з одною та з природною управлінською мовою. *Семіотика невербального спілкування* в управлінській діяльності відбивається в таких розділах, що пояснюють ті чи інші прояви невербального аспекту комунікації: *кінесика* – найбільша система, що включає різні рухи – пози, ходу, жести і міміку; *гаптика* – дотики комунікатора до себе та реципієнту; *паралінгвістика* – параметри голосу людини (гучність голосу та її зміна, швидкість та ритмічність мови, тембр, звучність, напруженість, мелодика голосу (хрипоту, носовий звук, скреготіння тощо), ясність артикуляції); *екстралінгвістика* – немовні вкраплення в мову (стогін, сміх, плач, зітхання, паузи, «слова-паразити» («mmm», «ох», «ось» та ін.)); *окулесика* – візуальна поведінка управлінців під час спілкування (параметрами погляду є його напрямок, лінія та об'єкт, рух та величина очей, тривалість візуального контакту, розмір

зіниць); *ольфакція* – мова запахів; гастика – мова їжі та напоїв; *проксемика* – просторово-тимчасова організація спілкування (дистанція, орієнтація і кут спілкування, розташування особистих речей, територіальність, тимчасову організацію ситуації); *мова ділового одягу*.

Шляхом наукового пошуку, аналізу та синтезу розроблено систему тактильних прийомів невербального впливу в управлінській діяльності. В межах якої виокремили сім ключових можливостей невербального впливу на поведінку підлеглих, клієнтів, колег: дотик із позитивним впливом на співрозмовника, дотики «гри», контролюючі дотики, дотики, які викликають наперед задану реакцію співрозмовника, ритуальні дотики, випадкові дотики, жести, які виражають негативні емоції. На основі врахування сучасних класифікацій особливостей невербального спілкування в структурі бізнес-комунікації, розроблено власний їх поділ на чотири основні ознаки жестів і поз, які завжди є обов'язковими для всіх учасників ділового спілкування: природний параметр – у жестах і позах відбивається внутрішній психічний стан людини, її безпосередні реакції, несвідоме, що визначає і свідомі дії; жести – це характер; жести – це соціальний статус; жести – це відображення норми; жести – це символи.

З огляду на той факт, що ділове спілкування також має характерні риси ритуальної діяльності, якій властиві правила, стратегії, і від їх знання залежить те, наскільки людина буде успішна в бізнесі, ще одним аспектом створення анонсованої системи невербального впливу в управлінській діяльності є розгорнута класифікація ділової жестикуляції з точки зору врахування різних семіотичних підстав. В авторській масштабній класифікації відбивається те, як людина висловлює свої емоції з допомогою всього корпусу, всіх виразних методів її, водночас, - як на найдрібніших рівнях, на рівні дрібної моторики може позначитися її ставлення до конкретної ситуації бізнес комунікації.

Зміст розділу відображено в таких публікаціях автора [49; 50].

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

1. Обґрунтовано понятійно-категоріальне поле дослідження, що зосереджується в змістовному полі термінів: терміни «комунікація», «ділова бізнес-комунікація», «бізнес-спілкування», «невербальне спілкування», «комунікативна поведінка» та ін. На основі детального аналізу наукової літератури, узагальнено, що в межах управлінської діяльності найбільш важливими елементами комунікації є процеси кодування та декодування інформації, тобто перетворення повідомлення на символічну форму, де символи можуть бути письмовими, вербальними, невербальними. У загальному розумінні ділове бізнес-спілкування – це міжособистісна міжкультурна зона професійної комунікації, яка передбачає *перцептивний, комунікативний та інтерактивний* рівні поведінки, що визначається прагмалінгвістичними (інформативність, регулятивність, імпліцитність, експресивність) та прагмапсихологічними (зацікавленість) факторами. Невербальні засоби спілкування є немовними засобами управлінської діяльності, відтак вони необхідні для: регулювання перебігу процесу спілкування, створення психологічного контакту між партнерами; збагачення значення, що передається словами, витлумачення словесного тексту; вираження емоції та відображення тлумачення ситуації.

Засоби невербальної комунікації в управлінській діяльності створюють образ партнера зі спілкування; виступають способом регуляції просторово-часових параметрів спілкування; є показниками статусно-рольових відносин й індикаторами актуальних психічних станів особистості мовця та реципієнтів; виконують функцію економії мовного повідомлення.

До ключових підходів, в рамках яких відбувається вивчення невербального аспекту спілкування в управлінській діяльності віднесено інтегративний (відбиває співвідношення вербальних та невербальних компонентів комунікації в управлінській діяльності); психологічний (інтегрує питання невербального розуміння та сприйняття інформації); психолого-педагогічний (презентує вітчизняні педагогічні дослідження у сфері невербального спілкування пов'язані з використанням засобів невербального спілкування на практиці викладання основ

менеджменту); соціокультурний (розкриває національно-культурні, гендерні, художньо-естетичні, міжкультурні, соціальні особливості невербальної комунікації та невербального спілкування в управлінській діяльності).

2. Конкретизовано функції засобів невербального спілкування в управлінській діяльності. встановлено, що сукупність кінесичних (експресивні виразні рухи, поза, жести, міміка, хода, спрямованість рухів) засобів невербального спілкування виконує низку специфічних функцій, серед яких: апелятивна, фактична, демонстраційна, емотивна, функція самопрезентації. Просодичні (інтонація, тембр, гучність, пауза) та екстралінгвістичні (зітхання, сміх, кашель) засоби невербального спілкування в управлінській діяльності виконують розпізнавальну, емотивну, дейктичну, валютазивну функції. До кінесичних засобів невербального спілкування в управлінській діяльності належать рукостискання, поплескування, посмішка, тобто безпосередній фізичний контакт з підлеглими чи бізнес-партнерами. Окреслена палітра засобів виконує в управлінській діяльності низку функцій, як-от: функція індикатора статусно-рольових відносин, міжособистісної регуляції, експресивна функція, функція встановлення контакту та налагодження емоційного зв'язку, функція заміни окремих елементів мовного висловлювання, функція соціальної перцепції. Проксемічні засоби невербального спілкування в управлінській діяльності інтегрують просторові та дистантні характеристики комунікації, відтак виконують соціально-статусну, міжособистісно регулятивну, маніпулятивну, регулятивну, фасилітазивну функції. Сучасна парадигма менеджменту комунікацій акцентує увагу на взаємозумовленості дистанціювання спілкування в управлінській діяльності та її ефективності.

3. На основі використання статистичних методів перевірки отриманих якісних та кількісних даних, виявлено механізми невербального спілкування, що реалізуються у відповідних проксемічних умовах, які можуть бути трансформовані в ефективні технології та прийоми ведення бізнесової комунікації. За допомогою механізму *ідеалізації*, сутність якого проявляється у прагненні та вмінні бачити в іншому його ідеальне «Я». Цей механізм відбиває

зміст *аксіологічного складника* невербального спілкування. Механізм *децентрації* виявляється у генеруванні, прийнятті до уваги і поєднанні різних точок зору ситуацію і співрозмовника й відбиває *гносеологічний складник* невербального спілкування. Встановлення глибоко особистісного, емоційно насиченого контакту досягається за допомогою механізму *ідентифікації* чи емпатії. Й ретранслює сутність *поведінкового складника* невербального спілкування під час використання проксемічних особливостей. Сутність цього механізму полягає у ототожненні себе з іншим. Конструктивна сутність ділового спілкування в управлінській діяльності найяскравіше досягається за допомогою механізму *персоніфікації*. Й відбиває *іміджевий складник* невербального спілкування. В межах дослідження згенеровано список потенційно ефективних факторів невербальної комунікативної поведінки, які враховують просторові умови проведення ділової розмови й зумовлюють її результативність: організувати спілкування в інтимному просторі для мотивування підлеглих до професійних успіхів, виявляючи при цьому емпатичне слухання, повне прийняття, емоційну підтримку, доброзичливість, теплоту, співчуття та тактовність; гнучко застосовувати прийоми нереклексивного та рефлексивного слухання, ставити відкриті питання; в умовах особистої дистанції шукати компроміси під час обговорення спірних питань, що породжують нові можливості вирішення ділових, міжособистісних проблем та конфліктів; свідомо віддавати та виявляти ініціативу, гнучко застосовувати різні стилі спілкування, а також оптимальні види слухання та висловлювань; в умовах соціальної дистанції наголошувати на приналежності до однієї команди та зацікавленості в перспективах подальших взаємин; вдаючись до комунікативної взаємодії в соціальному просторі викликати у співрозмовника почуття свободи, переконувати у його незалежності до організації та спільної справи, самодостатності, здатності до розвитку, спонукати та заохочувати його до здійснення вільного відповідального вибору та самостійних рішень; створивши публічну дистанцію, спрямовувати підлеглих чи компаньйонів до пошуку моментів спільності, єдності бізнес позицій, спільності корпоративних інтересів та цілей; в умовах публічної дистанції застосовувати прийоми невербального

спілкування, здійснювати схвалюючі кивки головою, демонструвати прямий, променистий погляд, багатий на модуляції голос. Застосування методів математичної статистики підтвердило потенційність впливу запропонованих проксемічних особливостей невербального ділового спілкування на ефективність управлінської діяльності на рівні статистичної значущості $p \leq 0,05$.

4. Шляхом емпіричної перевірки виявлено змістовні показники складників невербальної поведінки менеджерів. Перший складник – ціннісний – відбиває установку особистості менеджера на професійний саморозвиток у сфері комунікативної взаємодії, заснований на критичному ставленні себе, своїх досягнень, прагненні самовдосконалюватися. Другий складник – регулятивний – відображає вміння приймати рішення та орієнтуватися у складних комунікативних ситуаціях, що базуються на набутому досвіді невербальної комунікації. Третій складник – мотиваційний – відбиває високу актуальність мотивації досягнення мети управлінського спілкування, що у тому числі ґрунтується на високому рівні домагань та самооцінки. Четвертий складник – спеціальний – відображає важливість врахування у професійній діяльності знань про різноманітність засобів невербальної комунікації в управлінні. П'ятий складник – емотивний – інтегрує вміння менеджерів встановлювати невербальний контакт і позитивну, дружню атмосферу спілкування. Шостий складник – стратегічний – відображає навички рефлексування над власною невербальною поведінкою.

5. Розроблено систему тактильних прийомів невербального впливу в управлінській діяльності. Система прийомів невербального впливу в управлінській діяльності містить три засадничі способи розміщення за столом у бізнес-комунікації, прийняті в міжкультурному середовищі, тобто, універсалізовані – кутова позиція, ділова взаємодія, конкуруючо-оборонна позиція. Ефективність та істинність розробленої системи прийомів невербального впливу перевіреному процесі емпіричних кроків. Для того на основі використання анонсованих відомостей проектували ситуативні завдання, в межах яких

моделювали реальні ситуації ділового спілкування, де учасники (діючі менеджери різного рівня) використовували невербальні засоби спілкування з метою вплинути на хід переговорів, дискусії, розмови. З метою перевірки достовірності отриманих результатів використані методи порівняльного аналізу і математичної статистики для обробки результатів експерименту. Порівнювалася результативність використання авторської системи прийомів невербального впливу в управлінській діяльності в контрольній групі з експериментальною. Для перевірки достовірності цих результатів ми порівнювали показники емпіричного F-критерію (F_{emp} -КГ і F_{emp} -ЕГ) з показником теоретичного F-критерію (F_{krit}), числові значення якого подані у відповідній таблиці. Показник F_{krit} встановлюється за числом ступенів свободи й у нашому дослідженні має значення від 111 (112 менеджерів КГ на етапі вхідного контролю мінус 1) до 91 (92 управлінці експериментальних груп на етапі підсумкового контролю мінус 1). За умови, коли число ступенів свободи чисельника буде в межах від 24 до безкінечності, а знаменника – від 60 до 120, показник F_{krit} буде мати значення від 1,7 до 1,3. Порівнюючи значення F_{emp} -ЕГ зі стандартним показником F_{krit} , то його значення 1,43 розташовується у зазначених межах. Це означає, що результати нашого експериментального дослідження є вірогідними і підтверджують достовірність проведеного експерименту.

6. Систематизовано відмінності невербальних засобів спілкування в управлінській діяльності в різних культурах. Узагальнено, що існують значні мімічні відмінності у вираженні емоцій у диференційованих культурах під час управлінської діяльності. В науковій літературі культури поділяють на висококонтекстуальні і низькоконтекстуальні, залежно від своїх ставлення до контексту. Під контекстом у цьому випадку розумітимемо інформаційне поле та соціокультурне оточення. Сенсовідрізняючу роль в різних культурах мають окремі фізичні елементи та властивості, що становлять і характеризують сам жест.

Загалом можна сказати, що для висококонтекстуальних культур характерні невиражена, прихована манера промови; велика роль невербального спілкування; тенденція до уникнення конфлікту та вираження невдоволення (Японія, Китай, Корея, Саудівська Аравія). Низькоконтекстуальні культури (країни Заходу)

відрізняє пряма та виразна манера мови; недовіра до мовчання; менша роль та значущість невербальної комунікації. Недоказаність сприймається негативно і асоціюється з некомпетентністю чи з недомовлянням, комунікативний конфлікт вважається творчим і найчастіше застосовується для вирішення назрілих проблем (скандинавські держави, Німеччина, Канада, США). Таким чином, приклад міжкультурних кінетичних розбіжностей демонструє можливість неправильних інтерпретацій. У ділових переговорах особливо важливе знання культурних відмінностей, вміння правильно зчитувати інформацію при зорових контактах мають досвідчені комунікатори-переговорники. Узагальнено систематизувати відмінність правил зорового контакту в управлінській діяльності у різних культурах можливо в такому вигляді: *максимально прямий зоровий контакт*: Близький Схід, Латинська Америка (частково), Франція та ін.; *помірний зоровий контакт*: США, Північна Європа, Британія; *мінімальний зоровий контакт*: Східна Азія, Східна Індія, індіанці (Native Americans).

Полікодовість, полімодальність та культуроспецифічність невербальної комунікації кореняться в параметрах культури народу, а знання культурних відмінностей невербальних поведінкових патернів може виявитися вирішальним у контексті ділової комунікативної ситуації.

Здійснене дослідження не вичерпує всіх аспектів дослідження невербального аспекту спілкування в управлінській діяльності. Отримані результати можуть стати основою для подальших наукових розвідок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я Ділове спілкування: Навчальний посібник. / За наук. ред. О. О. Авраменко. Івано-Франківськ, «Лілея НВ». 2015. 160 с.
2. Ангєвло Г. В., Дмитрашко С. А. Ділове спілкування: особливості сучасної комунікації. URL: [file:///C:/Users/Мама/Downloads/134-Текст%20статті-292-1-10-20160821%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Мама/Downloads/134-Текст%20статті-292-1-10-20160821%20(2).pdf) (дата звернення: 18.06.2023).
3. Аспекти невербального спілкування. URL: <https://www.chauffeurdriven.com/newsfeatures/in-this-issue/1264-7-aspects-of-nonverbal-communication.html> (дата звернення: 18.06.2023).
4. Бацевич Ф. С. Основи комунікативної лінгвістики. К. : Видавничий центр «Академія», 2004. 344 с.
5. Боковець В. В., Соколовська В. В. Управління конфліктними ситуаціями в роботі з персоналом. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8244> (дата звернення: 25.11.2022).
6. Байбакова О. О. Невербальні засоби спілкування в міжкультурній взаємодії. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. Випуск 35. С. 21-23.
7. Баранецька А. Інформаційно-комунікаційний менеджмент: кризові практики. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. 2021. Т. 32(71), № 6(3). С. 112-119.
8. Барташева Г. І. Автономне функціонування невербальних компонентів у комунікативній ситуації домінування. *Вісник ХНУ*. 2012. № 11. С. 72–78.
9. Басюк Л. М. Національно-культурна специфіка комунікативної поведінки учасників парламентського дискурсу Великої Британії та США. *Мовні і концептуальні картини світу*. 2013. Вип. 43 (1). С. 89–94.
10. Бацевич Ф. С. Словник термінів міжкультурної комунікації. К. : Довіра, 2007. 205 с.

11. Белова А. Д. Комунікативні стратегії і тактики: проблеми систематики. *Мовні і концептуальні картини світу: Зб. наук. праць*. 2004. Вип. 10. С. 11-16.
12. Богач Я. Невербальні засоби спілкування в менеджменті: актуальні аспекти. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/36131/2/MSNTK_2021_Bohach_Y-Non_verbal_means_of_communication_253-254.pdf (дата звернення: 20.07.2023 р.).
13. Бондаренко Г. Л. Історія педагогічної риторики: навч. посіб. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2012. 276 с.
14. Борг Дж. Мистецтво говорити. Таємниці ефективного спілкування / пер. з англ. Н. Лазаревич. Харків : Ранок: Фабула, 2020. 304 с.
15. Брик О. М. Соціально-психологічні напрями вдосконалення управлінської діяльності менеджерів вітчизняних MLM-фірм. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e6d61067-b77a-4d83-a91b-6546fe6414d3/content> (дата звернення: 25.11.2022).
16. Будник О. Б., Фомін К. В. Значення знакових немовних систем у комунікації. ІваноФранківськ : Знання, 2019. 189 с.
17. Бурмака Т. М., Великих К. О. Комунікативний менеджмент : конспект лекцій. Харків, 2019. 69 с.
18. Бурмака Т. М., Великих К.О. Комунікативний менеджмент : конспект лекцій (для студентів бакалаврату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент); Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 69 с.
19. Васильченко М. І. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 208 с.
20. Васильченко М. І., Гришко В. В. Комунікативний менеджмент : навч. посіб. Полтава, 2018. 208 с.
21. Васюк Катерина Неінструментальні засоби детекції брехні та їх ефективність у сучасній психологічній практиці. URL:

<http://baltijapublishing.lv/download/all-science-3/118.pdf> (дата звернення: 15.10.2022).

22. Ващук О. П. Невербальна інформація в кримінальному провадженні: теоретико-методологічні основи : монографія. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2017. 430 с.

23. Великий тлумачний словник української мови / уклад. В. Т. Бусел. К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.

24. Вержиховська О.М. Особливості використання невербальних засобів спілкування під час роботи з молодшими школярами з порушеннями інтелектуального розвитку. *Актуальні питання корекційної освіти (педагогічні науки) : збірник наукових праць*. 2018. № 11. С.48-58.

25. Вікторова Л. В. Основи соціалізації особистості : навч. посіб для студентів ОС «Бакалавр» спеціальності 6.010106 «Соціальна педагогіка». К. : «ЦП «КОМПРИНТ», 2017. 475 с.

26. Внутрішня комунікація: як ефективно побудувати діалог в колективі. URL : <https://gurt.org.ua/articles/39901/> (дата звернення: 20.03.2023).

27. Волкова А. В., Котвіцька А. А., Кубарева І. В. Менеджмент: історичний огляд становлення науки. URL: https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/3145/1/Історія%20менеджменту%20Котвіцька_Волкова.pdf (дата звернення: 15.10.2022).

28. Воробйова І. А. Концепт «Гумор» у британській лінгвокультурі. *Ученые записки Таврического национального университета им. В.И. Вернадского. Серия «Филология. Социальные коммуникации»*. 2011. Том 24 (63). №2, ч.1. С. 38–42.

29. Габелко О. М. Невербальні засоби комунікації. *Наукові записки. Серія «Філологія»*. 2013. № 33. С. 37–39.

30. Гавран В.Я., Гавран М.І. Особливості формування комунікативної компетентності магістрів менеджменту. *Молодий вчений*. 2017. № 2 (42). С. 466–470.

31. Гандзюк Олександр. Візуальний контакт як невербальний засіб спілкування. URL: https://typologia.at.ua/index/vizualnij_kontakt_jak_neverbalnij_zasib_spilkuvannja/0-101 (дата звернення: 20.07.2023 р.).
32. Гарькавець С. О. Соціальні конфлікти : словник-довідник. Сєверодонецьк : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2020. 120 с.
33. Гарькавець С. О., Волченко Л. П. Спілкування в педагогічному процесі : навчальний посібник. Житомир : ТОВ «Видавничий дім “Бук-Друк”», 2021, 100 с.
34. Головка Б. А. Філософська антропологія. К. : ІЗМН, 1997. 239 с.
35. Голощук С. Л. Реалізація невербальних засобів спілкування у спонукальному дискурсі. *Вісник СумДУ. Серія Філологія*. 2012. № 1. С. 19–23.
36. Гриньова Н. Є., Карпенко Н. О. Особливості ділового спілкування при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємства. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_3/pdf/143-146.pdf (дата звернення: 27.11.2022).
37. Дзяна Г. О., Дзяний Р.Б. Управління комунікаціями в умовах криз. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Вип. 2. С. 13-21.
38. Диба О. П. Комунікативна компетентність як складова професійності менеджера культури. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2018. № 3. С. 103–111.
39. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.
40. Дяченко Т., Франовська В. Місце і роль комунікацій у системі менеджменту організацій. *Економічний простір*. 2020. № (153). С. 7-10.
41. Економіко-математичні методи і моделі в галузі управління персоналом: навчальний посібник: /Л. В. Мазник, Т. В. Березянко, О. В. Безпалько, А. Д. Бергер, Ю. М. Гринюк, О. М. Олійниченко. [За заг. редакцією Л.В. Мазник]. Київ : Кафедра, 2019. 278 с.

42. Еріксон Т. В оточенні ідіотів, або Як зрозуміти тих, кого неможливо зрозуміти / пер. з англ. В. Махоніна; худож.-оформлювач О.Гугалова. Харків. Фоліо, 2018. 251 с.
43. Етика ділового спілкування : навч. посіб./ за ред. Т.Б. Гриценко, Т.Д. Іщенко, Т.Ф. Мельничук. К. : ЦУЛ, 2017. 344 с.
44. Жигайло Н. Роль комунікативних та лідерських здібностей у професійній діяльності менеджера. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2012. Випуск 47. С. 35-44.
45. Іоффе М. Застосування невербальних засобів в управлінській діяльності. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали XXXVII Міжнародної науково-практичної конференції / за ред.І.В. Жукової, Є.О. Романенка. м. Ольборг (Данія): ГО «ВАДНД», 07 жовтня 2023 р. С. 209-213*
46. Іоффе М. Невербальний аспект спілкування як наукова категорія. *Věda a perspektivy*. 2023. № 10(29). С. 217-229
47. Іоффе М. Невербальні інструменти спілкування в процесі бізнес-спілкування. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 12 (26). С. 719-731. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/6752/6787>
48. Іоффе М. Невербальні прояви тіла як інструмент розвитку особистості. *Соціально-психологічні проблеми суспільства : матеріали міжнародної науково-практичної конференції*, (м. Київ, 10 квітня 2020 р.). К.: Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського, 2020. С. 152-155.
49. Іоффе М. Особливості використання невербальних засобів в діловому спілкуванні. *Наукові перспективи*. 2023. № 10 (10). С. 764-776
50. Іоффе М. Психологічні аспекти жестикуляції та ролі жестів в управлінській діяльності керівників. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: психологія*. 2023. Том 34 (73). № 4. С. 1-5. URL: https://www.psych.vernadskyjournals.in.ua/journal/4_2023/1.pdf
51. Іоффе М. Психологічні особливості застосування невербальних засобів в діловому спілкуванні. *The 3rd International scientific and practical*

conference “Problems of creating scientific ideas about world development” (October 03 – 06, 2023) Ottawa, Canada. International Science Group. 2023. P. 193-195

52. Засекіна Л. В., Пастрик Т. В. Основи психології та міжособове спілкування : навч. посіб. - К. : Медицина, 2015. 216 с.

53. Зеліч В.В. Етика бізнесу: навч.метод. комплекс з дисципліни. Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2015. 108 с.

54. Іщенко М. І., Міщук Є.В., Адамовська В.С., Усик Д.Д. Комунікаційний менеджмент в сучасних організаціях. *Менеджер*. 2018. № 3. С. 39-45.

55. Карамушка Л. М., Гнускіна Г. В. Психологія професійного вигорання підприємців: монографія. Київ : Логос. 2018. 198 с.

56. Коваленко О. М. Комунікативний менеджмент як інструмент взаємодії соціально відповідального бізнесу і соціальної держави. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. № 1. С. 201-207.

57. Ковальська Н. А. Майстерність публічного виступу як показник мовної компетенції. *Dynamics of the development of world science : Abstracts of the 6th International scientific and practical conference*. Vancouver, Canada, 2020. P. 653-657.

58. Козелець Інна Особливості формування засобів невербальної комунікації. *Педагогічні науки*. 2015. № 63. С. 20-23.

59. Козубовська І., Постолук М. Використання вербальних і невербальних засобів спілкування в менеджменті. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/20071/1/Козубовська%20І.%20Постолук%20М.%20Використання%20вербальних%20і%20невербальних%20засобів%20спілкування%20в%20менеджменті.pdf> (дата звернення: 20.07.2023 р.).

60. Користь невербального спілкування. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/236409304.pdf> (дата звернення: 18.06.2023).

61. Костик Є .П. Комунікативна активність, як одна із складових ефективної діяльності міжнародного менеджера. URL:

<http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201175>

(дата звернення:

18.06.2023).

62. Криворучко О. М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.

63. Куйбіда В. С., Петрос О. М., Федулова Л. І., Андрощук Г. О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. Київ: НАДУ, 2019. 28 с.

64. Курова А. В. Психологія спілкування: навчально-методичний посібник для здобувачів вищої освіти факультету психології, політології та соціології НУ «ОЮА»). Одеса: Фенікс, 2020. 79 с.

65. Кыверялг А. А. Методы исследования в профессиональной педагогике. Таллин : «Валгус». 1980. 189 с.

66. Левченко І. Соціальна комунікація як важлива складова інформаційно-комунікаційного простору. *Соціум. Документ. Комунікація*. 2022. Вип. 14. С. 253-265.

67. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С.448-456.

68. Лужецька Л. Невербальні засоби спілкування як складник мовленнєвої культури особистості. *Рідне слово в етнокультурному вимірі*. 2014. №5. С. 145–150. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rsev_2014_2014_22 (дата звернення: 20.07.2023 р.).

69. Мазник Л. В., Драган О. І., Турчина М. П. Роль комунікативного менеджменту у системі менеджменту персоналу підприємства харчової промисловості. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/38940/1/maznyk.pdf> (дата звернення: 18.06.2023).

70. Максименко С. Д. Загальна психологія : навч. посібник. 3-тє вид. К. : Центр учбової літератури, 2008. 272 с.

71. Максименко С. Д., Зливков В. Л., Кузікова С. Б. Особистість у розвитку: психологічна теорія і практика : монографія. Суми : Вид-во СумДПУ імені А.С.Макаренка, 2015. 430 с.
72. Мартинюк Ангеліна. Невербальні засоби педагогічного спілкування. *Матеріали наукової конференції Чернівецького національного університету (Чернівці, 12–14 квітня 2022 р.). Ф-т педагогіки, психології та соціальної роботи.* Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю.Федьковича, 2022. С.134-135.
73. Мацюк З. Українська мова професійного спілкування: навч. посібн. К.: Каравела, 2010. 352 с.
74. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2017. 323 с.
75. Модестова Т. В. Вербальні та невербальні аспекти міжособистісної комунікації у сучасному контексті. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/229858774.pdf> (дата звернення: 18.06.2023).
76. Моркотун С. Б. Вербальні та невербальні засоби комунікації презентатора. *Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка.* 2013. № 14. С. 272–276.
77. Морозов С. М. Словник іншомовних слів / С. М. Морозов, Л. М. Шкарапута. К.: Наук. думка, 2000. 680 с.
78. Мурашко І. Історичні передумови формування сучасного менеджменту. *Науковий вісник Ізмаїльського державного гуманітарного університету.* 2022. № 59. С. 96-105.
79. Наумік К. Г., Шафер Н. М. Комунікаційні мережі як інструмент ефективного управління. *Збірник наукових статей Харківського національного економічного університету.* 2011. №10 (107). С. 180–182.
80. Невербальна комунікація. URL: <https://www.business.qld.gov.au/runningbusiness/marketing-sales/managing-relationships/communicating-effectively/non-verbal> (дата звернення: 18.06.2023).
81. Невербальні засоби комунікації як запорука успіху оратора (тези магістрантів слов'янського відділення Інституту філології) / за ред. В. В. Герман та Н. Соларьової. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2014. 48 с.

82. Невербальні засоби спілкування. URL: https://pidruchniki.com/2015080265804/menedzhment/neverbalni_zasobi_spilkuvannya (дата звернення: 20.07.2023 р.).

83. Носик О. А. Розвиток служби управління персоналом державного органу на засадах компетентнісного підходу: дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Харків, 2018. 264 с.

84. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. К.: Академвидав, 2003. 568с.

85. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.

86. Основи психології та комунікацій в управлінні: метод. вказ. до вивч. дисц. для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» / [уклад.: В. О. Липчанський, Т. В. Тушевська] ; Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 26 с.

87. Остапчук Н. Використання невербальних засобів комунікації у особистісному спілкуванні педагога з учнями. *Психологічно-педагогічні проблеми сільської школи*. 2011. № 37. С. 221–228.

88. Прищак М. Д., Залюбівська О. Б., Слободянюк О. М. Ділове спілкування : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2015. 128 с.

89. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця : Тереза, 2016. 150 с.

90. Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник. Київ: ІПТО НАПНУ, 2015. 176 с.

91. Равенко В. С. Невербальне спілкування: як розпізнати ознаки брехні. URL: <file:///C:/Users/Мама/Downloads/701-5403-1-PB.pdf> (дата звернення: 15.10.2022).

92. Роль невербального спілкування. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/236409304.pdf> (дата звернення: 18.06.2023).
93. Рудінська О. В., Белякова В. В. Критерії й оцінка ефективної діяльності управлінської команди в сучасному багатопрофільному підприємстві. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Том 15. Вип. 3 (34). С. 65-79.
94. Сагайдак С. П. Взаємозв'язок невербальних засобів спілкування та емпатії у міжособистісному спілкуванні. URL: <https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/6911/Sagaidak.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 18.06.2023).
95. Сайтарли І. А. Культура міжособистісних стосунків: навч. посібн. К: Академвидав. 240 с.
96. Саннікова С. Б. Управлінське спілкування та його значення в діяльності керівника. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/21-1.pdf> (дата звернення: 25.11.2022).
97. Свиренко Ж. С. Вербальне й невербальне спілкування викладача вищої школи. *Духовність особистості : методологія, теорія і практика: зб. наук. пр.* / 2011. № 6. С.165-175.
98. Серета Н. В. Основи риторики для бізнес-лідерів: ефективний публічний виступ : навчальний посібник. К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.
99. Серединська І. В., Зозуля І. Є. Роль невербальних засобів у формуванні іміджу фахівця. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29714/9650.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (дата звернення: 20.07.2023 р.).
100. Сингаївська І., Архипчук І. Особливості дослідження взаємодії та ділового спілкування в колективі фінансової служби організації. *ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ. ЕКОНОМІЧНА ПСИХОЛОГІЯ*. 2022. № 3(27). С. 142-148.
101. Ситнік С. В. Комунікативний компонент у структурі управлінської взаємодії. *Наука і освіта*. 2012. № 6. С. 182-186.

102. Сідак О. О. Мовленнєві тактики дискурсивної стратегії руйнації іміджу публічної особи (на матеріалі англomовного газетного дискурсу). *Вісник Житомир. держ. ун-ту ім. Івана Франка*. 2009. Вип. 48. С. 206-209.

103. Скотт М. Фактори вартості: Керівництво для менеджерів по виявленню важелів створення вартості. Київ, 2015. 320 с.

104. Славова Л. Л. Комунікативні стратегії та тактики у сучасному масмедійному політичному дискурсі: зіставний аспект (на матеріалі українських та американських Інтернет-джерел). *Вісник Житомир. держ. ун-ту ім. Івана Франка*. 2006. Вип. 27. С. 116-117.

105. Солощук Л. В. Особливості функціонування невербальних компонентів комунікації. *Вісник ХНУ*. 2013. № 1051. С. 77–82.

106. Ставицька О. Г. Психологічні особливості використання невербальних засобів спілкування у діяльності вчителя : дис. ... канд. псих. наук : 19.00.07. Рівне, 2009. 264 с.

107. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: навч. посібник. За наук. ред. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ, 2015. 336 с.

108. Сучасні управлінські теорії та їхня еволюція. URL: <http://osvita.ua/vnz/reports/management/15326> (дата звернення: 27.11.2022).

109. Сярякова І. Типологія Невербальних знаків комунікації. URL: <https://seanewdim.com/wp-content/uploads/2021/02/Sieriakova-I.I.-Typology-of-Nonverbal-Signs-of-Communication.pdf> (дата звернення: 15.10.2022).

110. Теорія та практика професійної підготовки менеджерів інноваційного розвитку освіти: матеріали методологічного семінару / За заг. ред. Т. М. Хлебнікової. Харків, 2020. 75 с.

111. Тетяна Радзивілюк. Невербальне спілкування в процесі міжкультурної комунікації. URL: <https://naub.oa.edu.ua/2012/neverbalne-spilkuvannya-v-protsesi-mizhkulturnoji-komunikatsiji/> (дата звернення: 20.07.2023 р.).

112. Тодорова О. Інновації в комунікаціях. Інноваційний PR-інструментарій в соціальних комунікаціях сучасного бізнесу: монографія. К.: Інтерконтиненталь-Україна, 2015. 176 с.
113. Харченко Л. П. Особливості застосування невербальних засобів ділового. *Соціальна педагогіка: теорія та практика*. 2013. № 4. С. 58–66.
114. Харченко Л. П. Особливості застосування невербальних засобів ділового спілкування. *Соціальна педагогіка: теорія і практика*. 2013. № 4. С. 58–65.
115. Хомуленко Б. В. Модель калібрування аудіальних невербальних повідомлень в контексті верифікації брехні. *Вісник Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди*. Психологія. 2013. № 45. С. 1–6.
116. Цибух Л. М. Особливості прояву комунікативних якостей у майбутніх менеджерів. *Психологія особистості*. 2020. Випуск 20. С. 161–165.
117. Чайченко Г. М. Фізіологія людини і тварин. К.: Вища шк., 2003. 245 с.
118. Черногор О. О. Особливості невербального спілкування майбутніх менеджерів різного віку. URL: https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2010/9_2010/34.pdf (дата звернення: 25.11.2022).
119. Шапар В. Б. Сучасний тлумачний психологічний словник. Х. : Прапор, 2007. 640 с.
120. Шевченко Р. М. Мотивація професійної діяльності жінок-державних службовців як чинник їх стресостійкості. *Психологічні науки: проблеми і здобутки*. 2018. Вип. 2. С. 294–313.
121. Шевчук С. В. Українська мова за професійним спрямуванням: підручник. Вид. 2-ге, вип. К. : Алерта, 2011. 696 с.
122. Юр'єва О. Ю. Особливості невербальної передачі інформації в процесі міжкультурної комунікації. *Вісник Вісник ЖДТУ*. 2013. № 3. С. 16–27.
123. Юрик Н. Є. Роль та особливості ділової комунікації. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/80501079.pdf> (дата звернення: 27.11.2022).

124. Юрик Н.Є. Історія менеджменту : Курс лекцій. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 114 с.

125. Юшковець І. А. Комунікативні стратегії і тактики в політичному дискурсі канцлерів ФРН (на матеріалі урядових заяв і політичних виступів) : автореф. дис. ... канд. філол. наук: спец. 10.02.04. Донецьк, 2008. 20 с.

126. Яшкіна Н. В. Екскурс в історію менеджменту. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/6_2010/11.pdf (дата звернення: 27.11.2022).

127. Іщук Т., Мазуренок Н. Розвиток педагогічної спостережливості як умова забезпечення наступності дошкільної та початкової освіти. *Методика початкового навчання і дошкільного виховання*. 2017. № 22. С. 177-181

128. Колотій Н.В. Формування навичок невербальної комунікації у майбутніх ІТ-фахівців під час проведення презентацій англійською мовою. *Науково-методичний журнал ЧДУ ім. П. Могили «Наукові праці»*. 2019. № 311. С. 97-99.

129. Кравець Р. Сутність педагогічної техніки викладача іноземної мови. *Витоки педагогічної майстерності*. 2023. Випуск 31. С. 111-119.

130. Логунова М.М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності. К.: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2006. 256 с.

131. Мафтин Л. Психологія освітнього менеджменту: навч.-метод. посібник. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 296 с.

132. Мельник О.В., Корнієнко А.В., Грищенко В.Ф. Особливості використання невербальних засобів комунікації в менеджменті. URL: <https://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d065.pdf>.

133. Палеха Ю.І. Ділова етика: навчальний посібник. К.: Вид-во Європейського університету, 2001. 180 с.

134. Пасинок В.Г. Основи культури мовлення: навчальний посібник. К. : «Видавництво «Центр учбової літератури», 2012. 184 с.

135. Подольська С.А., Лихвар Д.Є., Погорілий В.Д. Кредитно-модульний курс культурології: навчальний посібник. К.: «Центр навчальної літератури», 2006. 368 с.
136. Ambady N., Hallahan M., Rosental R. On Judging and Being Judged Accurately in ZeroAcquaintance Situations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1995. № 69 (3). P. 518-529.
137. Ambady N., Rosental R. 1992. Thin Slices of Expressive Behavior as Predictors of Interpersonal Consequences: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*. 1992. № 111 (2). P. 256-274.
138. Ambady N., Rosental R. Half a Minute: Predicting Teacher Evaluations From Thin Slices Nonverbal Behavior and Physical Attractiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1993. № 64 (3). Pp. 431-441.
139. Ambady N., Rosental R. Nonverbal Communication. *In Encyclopedia of Mental Health*. 1998. №7. Pp.775-782.
140. Ambady N., Weisbuch M. Nonverbal behavior. *In Handbook of Social Psychology*. 2010. № 8. Pp. 464-497.
141. Balanovska T., Gogulya O., Wyrzykowska B. The role of entrepreneur's competencies in the development of rural areas. *Economic Sciences for Agribusiness and Rural Economy*. 2018, No. 1, P. 55-61.
142. Bartram P. Space: The Final Frontier. *Director*. 2000, Jul. P. 339.
143. Beamer L., Varner I. Intercultural Communication in the Global Workplace. 2nd ed. Beijing: «BPT» 2001. 224 p.
144. Bolander W., Richards K.A. Why study intraorganizational issues in selling and sales management? *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 2018. Vol. 38, no 2. Pp. 169-171.
145. Borg J. Body Language. Pearson, 2013. 278 p.
146. Buck R., VanLear C. A. Verbal and Nonverbal Communication: Distinguishing Symbolic, Spontaneous, and Pseudo-Spontaneous Nonverbal Behavior. *Journal of Communication*. 2002. №9. P. 522-541.
147. Burgoon J. K., Buller D. B., Woodall W. G. Nonverbal communication:

The unspoken dialog. Columbus, OH: Greyden Press. 1994. 267 p.

148. Caza A., Caza B.B., Posner B.Z. Transformational Leadership across Cultures: Follower Perception and Satisfaction // *Administrative Sciences*. 2021. Vol. 11(1). P. 32.

149. Caza A., Posner B. An Exploratory Investigation into How Grit Influences the Leadership Practices of Sales Managers. *Journal of Selling*. 2019. Vol. 19. Pp. 36-45.

150. Cheney G., Christensen L. T., Zorn T. E., and Ganesh S. Organizational Communication in an Age of Globalization: Issues, Reflections, Practices. Long Grove, IL: Waveland Press. 2004. 189 p.

151. Claro D.P., Ramos C. Sales intrafirm networks and the performance impact of sales crossfunctional collaboration with marketing and customer service. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 2018. Vol. 38(2). P. 172-190.

152. Colta A. S. The Importance of Non-verbal Communication in Business. *Economics Science Series. Timisoara*. 2010. issue XVI. Pp. 776-781.

153. Communication Theory: Why Do We Communicate? URL: <http://communicationtheory.org/why-do-we-communicate/> (дата звернення: 18.06.2023).

154. Deacon T. W. The Symbolic Species : The Co-Evolution of Language and the Human Brain. New York : W. W. Norton & Co, 1997. 527 p.

155. Deutcher E., Kochedorfer-Lucius G. Towards the Global Knowledge & Information. *Development & Cooperation*. 2019. Vol. 4. P. 36–39.

156. Ekman Paul/Wallace V. Friesen. The Repertoire of Nonverbal Behavior. Categories, Origins, Usage and Coding, in: *Semiotica* 1. New York: YDR, 1969. 189 p.

157. Efron D. Gesture, Race and Culture. Haag : HPB, 1972. 321 p.

158. Fast J. Body Language. London: Simon & Schuster Adult Publishing Group, 1970. 289 p.

159. Fichten C.S., Tagalakakis V., Judd D., Wright J., Amsel R. Verbal and Nonverbal Communication Cues in Daily Conversations and Dating. *The Journal of Social Psychology*. 1992. № 132 (6). P. 751-769.

160. Friend S. B., Johnson J. F., Luthans F., Sohi R. S. Positive Psychology In Sales: Integrating Psychological Capital. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 2016. Vol. 24(3). P. 306- 327.
161. Gilbreth L. M. The Psychology of Management : New special edition. 2020. 233 p.
162. Glassman Ed. R&D Creativity & Innovation Handbook: A Practical Guide To Improve Creative Thinking & Innovation At Work. Createspace, 2011. 156 p.
163. Halifaeva O. A. Developing communicative competence in sales managers of banking sector. *Russian Journal of Education and Psychology*. 2013. Vol. 7(27). P. 31-37.
164. Hall A.T. The Silent Language. N.Y., 1959. 128 p.
165. Hanes T. What is Verbal Communication? URL: <http://www.livestrong.com/article/150573-what-is-verbal-communication>. (дата звернення: 18.06.2023).
166. Harper R. G., Wiens A. N., Matassaro J. D. Nonverbal communication. N. Y. L.: J. Wiley & Sons, 1978. 210 p.
167. Hauser M.D. The Evolution of Communication. Cambridge, MA : The MIT Press, 1997. 760 p.
168. Henry T. The Accidental Creative: How to Be Brilliant at a Moment's Notice. NY: Penguin Group Incorporated, 2011. 240 p.
169. Hirst G., Mann L. A Model of R&D Leadership and Team Communication: the Relationship with Project Performance. *R&D Management*. 2004. Vol. 34. №. 2. P. 147-160.
170. Hofstede G. J. Research on cultures: how to use it in training? *The European Journal of Cross-Cultural Competence and Management*. 2009. Vol. 1, №. 1. P. 18–27.
171. Jaffe J. Transforming Life's Lemons. URL: http://www.lemonaidcounseling.com/html/article_transforming_lifes_lemons.htm (дата звернення: 18.06.2023).
172. Kaushal S. Contribution of Non Verbal Language in Communication: A

Study of NonVerbal Communication. *Asian Journal of Advanced Basic Sciences*. 2014. № 2(1). P. 15-21.

173. Kim Ân, Mộng Quỳnh. Kônxtantin Pauxtôpxki. Bông hồng vàng & Bình minh mưa. Hà Nội : Nhà xuất bản Văn học, 2011. 543 c.

174. Knapp M. L. Nonverbal communication in human interaction (2 nd ed). New York: Holt, Rinehart and Winston, 1978. 234 p.

175. Knapp M. L., Hall J. A. Nonverbal communication in human interaction. New York: Harcourt Brace Jovanovich. 2002. 289 p.

176. Kotter J. What effective general managers really do. *Harward Business Review*, Marcy-April 1999. P. 145-159.

177. Krauss R. The Psychology of Verbal Communication. URL: <http://www.columbia.edu/~rmk7/PDF/IESBS.pdf> (дата звернення: 18.06.2023).

178. Langacker R.W. Space Grammar, Analysability and the English Passive. *Language*. 1982. № 58. C. 67-71.

179. Lewis D. The Secret Language of Success: How to Read and Use Body-Talk. London and NY: Bantam Press, 1989. 276 p.

180. Lieberman D. J. Never be lied to again. New York: St. Martin's Press. 1998. 256 p.

181. Lieberman M. D., Rosental R. Why Introverts Can't Always Tell Who Likes Them: Multitasking and Nonverbal Decoding. *Journal of Personality and Social Psychology*. 20021. № 80 (2). Pp. 294-310.

182. MacLuhan M. Culture in Our Business. N.Y.; Toronto, 1970. 254 p.

183. Mark L., Hickson III and Don W. Stacks. Nonverbal communications: studies and applications. Dubuque, Iowa: Brown, 1984. 187 p.

184. Matsumoto D., Frank Mark G. Nonverbal Communication. San Francisco State University and Humintell LLC, USA, 2013. 336 p.

185. McKay-Nesbitt J., Smith M. C. Gender Differences in Dispositional Traits of Sales Representatives. *The Journal of Selling*. 2020. Vol. 2. P. 17-32.

186. Mehrabian A. «Silent Messages» – A Wealth of Information About Nonverbal Communication (Body Language). Los Angeles, CA. 2009. 298 p.

187. Mehrabian A. *Nonverbal Communication*. Chicago, IL: Aldine-Atherton. 1972. 310 p.
188. Mehrabian A. *Silent Messages* (1st ed.). Belmont, CA: Wadsworth. 1971. 325 p.
189. Messinger J. *Slapti kūno pranešimai* (Secret body reports). – Vilnius: Alma litera. 2013. 189 p.
190. Molcho S. *Kūno kalba – kelias į sėkmę* (Body language – the road to success). Vilnius: Alma litera. 2006. 247 p.
191. Morris D. *Body watching*. New York: Crown Publishers. 1985. 211 p.
192. Mutonyi B. R. Employees' psychological capital and innovative behavior in higher education. *International Journal of Quality and Service Sciences*. 2021. Vol. 13(2). P. 198-215.
193. Navarro J. *Kūno kalba* (Body language). Vilnius: Alma litera. 2013. 189 p.
194. Navarro J. Psychologie de la communication non verbale. In M. St-Yves & M. Tanguay (Eds.), *Psychologie de l'enquete criminelle: La recherche de la verite. Cowansville, Quebec: Les Editions Yvon Blais*. 2007. ; 6. Pp.141-163.
195. Pease A., Pease B. *Kūno kalbos vadovas* (Body Language Guide). – Vilnius: Alma litera. 2012. 198 p.
196. Plouffe C.R. Is it navigation, networking, coordination ... or what? A multidisciplinary review of influences on the intraorganizational dimension of the sales role and performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 2018. Vol. 38(2). P. 241-264.
197. Radford M. L. Approach or Avoidance? The Role of Nonverbal Communication in the Academic Library User's Decision to Initiate a Reference Encounter. *Library Trends*. 1998. № 46 (4). Pp. 699-717.
198. Robles Lorena, Zárraga-Rodríguez Marta. Key Competencies for Entrepreneurship. *Procedia Economics and Finance*. 2015. Vol. 23, p. 828-832.
199. Rudolph F. Verderber, Kathleen S. Verderber. *Communicate!*. 10th edition.- WADSWORTH: THOMSON LEARNING, 2003. 255 p.

200. Schonherr Beatrix Untersuchungen zur Interaktion sprachlicher und parasprachlicher Ausdrucksmittel im Gespräch. Tübingen: Niemeyer, 1997. 223 p.
201. Segal J. Non-Verbal Communication. URL: http://www.helpguide.org/mental/eq6_nonverbal_communication.htm. (дата звернення: 18.06.2023).
202. Sherf E. N., Gajendran R. S., Posner B. Z. Seeking and finding justice: Why and when managers' feedback seeking enhances justice enactment. *Journal of Organizational Behavior*. 2021. Vol. 42(6). P. 741-766.
203. Slåtten T., Lien G., Horn C.M.F., Pedersen E. The links between psychological capital, social capital, and work-related performance – A study of service sales representatives. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2019. Vol. 30(1). P. 195-209.
204. Smith C. R., Arntson P. H. Identification in interpersonal relationships: One foundation of creativity. *Southern Communication Journal Volume*. 1991. Issue 1 (57). P. 61-72.
205. Smith P. B. A Dimensional Analysis Across 43 Nations / P. B. Smith, Shaun Dugan, Fons Trompenaars. *The Journal of Cross-Cultural Psychology*. 1996. №. 27.2. P. 231–264.
206. Spiegel P., Machotka P. Messages of the body. New York : The Free Press, 1974. 167 p.
207. Stryker J. B. and Santoro M. D., Facilitating Face-to-Face Communication in High-tech Firms. *Research-Technology Management*. 2012. Vol. 55, №. 1. P. 51-56
208. Tareaf B., Raad et al. Cross-platform Personality Exploration System for Online Social Networks: Facebook Vs. Twitter. *Web Intelligence*. 2020. Vol. 18(1). P. 35-51.
209. Terry J. F. The Art of Asking: Ask Better Questions, Get Better Answers. FT Press. 2008. 224 p.
210. Thiederman S. Bridging Cultural Barriers for Corporate Success. Lexington, 1991. 187 p.
211. Väänänen M., Forsten-Astikainen R., Eskola L., Virkkala P., Oikarinen E-

L. Does Sales Management Matter? A Case of Growth-Oriented SMEs from Northern Finland. *NJB*. 2020. Vol. 69(2). P. 27-48.

212. Wallbott H. G. Nonverbale Phänomene. *Soziolinguistik. Ein internationales Handbuch zur Wissenschaft von Sprache und Gesellschaft*. 1988. № 5. P. 1227–1237.

213. Welter C., Scrimshire A. The missing capital: The case for psychological capital in entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing Insights*. 2021. Vol. 16. P. 88-96.

214. Wertheim E. The Importance of Effective Communication. URL: http://www.educationalimpact.com/resources/rti2/pdf/1B_HO_ImportanceofEffectiveCommunication.pdf. (дата звернення: 18.06.2023).

215. Wundt W. *Volkerpsychologie. Eine Untersuchung der Entwicklungsgesetze von Sprache, Mythos und Sitte*. Leipzig : SPoA, 1904. 304 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Характеристика різних засобів невербального спілкування

Кінесика. Вивчення співрозмовника (партнера по спілкуванню) по його жестах, міміці і позам відноситься до області кінесики.

Кінесика - це візуально сприйняті рухи іншої людини, які виконують виразно-регулятивну функцію в спілкуванні.

Міміка. Особлива роль в передачі інформації відводиться міміці - рухам м'язів обличчя, яке не дарма називають дзеркалом душі. Дослідження, наприклад, показали, що до 10-15% інформації втрачається, коли обличчя лектора нерухоме або невидиме. Основними характеристиками міміки є її цілісність і динамічність. Це означає, що в виразі обличчя шість основних емоційних станів:

- 1) гнів,
- 2) страх,
- 3) страждання,
- 4) здивування,
- 5) презирство,
- 6) Радість – всі рухи мімічних м'язів скоординовані.

Це добре видно зі схеми мімічних кодів емоційних станів, розробленої В. А. Лабунской.

Дослідження психологів показали, що всі люди, незалежно від національності і культури, в якій вони виростили, з достатньою точністю і послідовністю інтерпретують ці містичні конфігурації, як вираження відповідних емоцій. І хоча кожна міна - це вираз конфігурації всього обличчя, тим не менш, основну інформацію несуть брови і область навколо рота (губи). Наприклад, випробовуваним показували малюнки осіб, де змінювалося тільки положення брів і губ. Послідовність оцінок випробовуваних була дуже високою – розпізнавання емоцій було майже 100-відсотковим. Емоції радості, здивування, огиди та гніву найкраще розпізнати, тоді як емоції смутку та страху розпізнати складніше.

Думка і візуальний контакт. З мімікою дуже тісно пов'язана *думка*, або *візуальний контакт*, що становить виключно важливу частину спілкування. Спілкуючись люди прагнуть до взаємності і відчувають дискомфорт, якщо її не вистачає. Американські психологи Р. Екслейн і Л. Вінтрес встановили, яка думка пов'язана з процесом, формує твердження і ускладнює цей процес. Коли людина тільки формує думку, то частіше всього дивиться в сторону («в простір»), коли думка повністю готова - на співрозмовника.

Коли мова заходить про складні речі, на співрозмовника дивляться менше, коли труднощі подолані - більше. Як правило, людина, яка говорить в даний момент, менше дивиться на свого партнера – тільки для того, щоб перевірити його реакцію і зацікавленість. Слухач же більше дивиться в бік того, хто говорить, і посиляє йому сигнали зворотного зв'язку.

Зоровий контакт вказує на схильність до спілкування. Можна сказати, що якщо на нас недостатньо дивляться, у нас є всі підстави вважати, що до нас або до того, що ми говоримо і робимо, ставляться погано, а якщо їх занадто багато, це означає або кинути нам виклик, або хороші відносини.

За допомогою очей передаються найточніші сигнали про стан людини, так як розширення і звуження зіниць неможливо свідомо контролювати. При постійному освітленні зіниці можуть розширюватися або звужуватися в залежності від настрою. Якщо людина збуджена або чимось зацікавлена чи знаходиться в піднесеному настрої, її зіниці розширюються в чотири рази більше від нормального стану. Навпаки, гнівний, похмурий настрій змушує зіниці звужуватися.

Очі як «дзеркало душі», «запорука вірності», «кратер ненависті», «символ життєвої сили», «сяючі зірки» особливо часто асоціюються з психічними станами. Око дійсно є дуже важливим органом. Близько 80% вражень людина отримує через органи зору. Очі також є важливим виразним органом. Інстинктивно ми відразу визначаємо, які очі дивляться на нас: м'які, ніжні, пронизливі, тверді, порожні, невиразні, скляні, тьмяні, іскристі, радісні, палаючі, холодні, відсутні або закохані. Погляд може збуджувати, хвилювати,

захоплювати. Погляд може виражати більше, ніж слова, але він також може і вбивати. Очі, які знаходяться далеко один від одного, повинні вказувати на холодну, як лід, тверезу в судженнях і практичну людину. Великі і широко посаджені очі повинні характеризувати вольових, надійних, мовчазних і енергійних людей, а маленькі очі показують, що ті, кому вони належать, піддається впливу, часто є ненадійними і поверхневими людьми. Ми називаємо витріщені очі, які відкриті понад норму. Око, як і ніс, рот і вуха, є органом почуттів. Таким чином, широта його розкриття говорить про те, що вони хочуть отримати більше інформації, ніж зазвичай. Нерідко поряд з витріщеними очима відзначається відкритий рот. Така поза видає бажання нічого не пропустити, коли всі органи почуттів оптимально підготовлені до сприйняття.

Повністю розплющені очі. Повністю розплющені очі («в усі очі») говорять про виключно відкриту натуру з підвищеною чуттєвою сприйнятливістю та готовністю до духовного, інтелектуального сприйняття, а також про спільний інтерес. Повністю розкрите око говорить про інтелектуальну продуктивність (око сприймає творчі ідеї), наприклад:

- про уявлення, що є результатом уяви, зокрема у мрійливих дітей;
- про невинність (багато шахраїв використовують до краю розплющені очі, щоб викликати довіру до себе).

Розплющені очі. Відкриті очі свідчать про оптимістичне сприйняття оточуючого. Ступені розкритості ока самі собою пояснюються його зоровою функцією. Розплющені очі говорять про стан нормального інтересу аж до оптимістичної зацікавленості. Якщо верхня повіка майже без напруги прикрита і закриває верхню частину ока, то в такому разі говорять про те, що погляд потуплений. Як мімічну форму потуплені очі свідчать про байдужість, апатію, млявість, емоційну ослабленість, розпач і гордовитість. Людина з великою самооцінкою ніби каже таким положенням в'їв, що для нього не представляє ніякого інтересу дивитися на світ нормально розплющеними очима. Саме при цьому вираженні очей важливо враховувати інші сигнали поз. Якщо одночасно опущені куточки губ, можна припустити зарозумілу чи зневажливу поведінку.

Привідкриті очі, коли очна щілина звужена. На шкалі виразів це позиція між потупленими та примруженими очима. Як безпосередня реакція примружені очі означають концентрацію розумових процесів, наприклад осмислення будь-якої ідеї. При цьому, щоб не відволікатися, фіксується та чи інша вигадана точка простору і за рахунок цього як би передуює критична обробка самої ідеї. Якщо це вираз очей поєднується з їх поворотом убік, тоді воно означає стан нетерплячого очікування і лукавства.

Примружені очі. Таке положення очей висловлює підкреслено вимушений захід захисту і викликається в більшості випадків впливом хворобливих або обтяжливих подразнень, наприклад, яскравим світлом, їдким димом, при попаданні в очі стороннього тіла або речовини (наприклад, мильної піни). Крім того, примружені очі служать виразом загального дискомфорту, наприклад, фізичного болю, неприємних думок, наслідків якогось неприємного почуття.

Примружування одного ока. Використовується в основному для таємного пояснення з будь-ким. Коли примружування відбувається з меншою напругою, це сприймається як кокетство, якщо при цьому голова схиляється набік і на губах з'являється відповідна посмішка. Підморгування – одна з форм примружування ока – служить для встановлення таємного порозуміння. Таке примружування типове для лукавих, шельмуватих, спритних, хитромудрих і водночас для пихатих, нав'язливо-нахабних людей, а також для шахраїв.

Очі закриті без напруги. Під час сну та/або при небажанні сприймати будь-які враження очі закриваються без особливої напруги. Тим самим виражається самоізоляція від зовнішніх вражень та відхід у себе. Той, хто заплющив очі, не хоче, щоб його турбували. Причиною цього можуть бути: роздуми та бажання отримати насолоду (наприклад, на концерті). Невимушене закриття очей може бути використане для подачі сигналу. Заплющені очі висловлюють, що в подальшій орієнтації немає потреби, що все зрозуміло.

Рух повіками. Виразна шкала рухів повік дуже велика. Стає ясно, чому багато сигналів і реакцій мови поз пов'язані саме з очима. У чоловіків є більш

численний набір сигналів, що передаються за допомогою очей, ніж у жінок. Це тим, що очі є яскраво вираженим засобом привертання уваги.

Погляд примруженим (привідкритим) оком. Служить для недовірливого контролю, говорить про нав'язливість і висловлює, мабуть, навіть садизм та агресивність. Підґрунтя його може критися у таємних негативних намірах, підступності чи загрозі. Власний погляд при цьому прямолінійно випробовує, а відкрита повіка заважає партнеру отримати бажану інформацію. Такий погляд означає, що хочуть з'ясувати наміри інших і водночас приховати свої; він справляє неприємне, колюче та холодне враження.

Погляд очей, паралельно спрямованих на невелику відстань. Паралельне становище очей свідчить, що перед вами задумлива людина, занурений у світ своїх уявлень, який лише невиразно сприймає те, що відбувається навколо нього. При випадкових зустрічах з іншими людьми він не помічає їх. Навмисно цей погляд використовують у тих випадках, коли комусь хочуть продемонструвати, що він для вас є порожнім місцем.

Прямий погляд. Він найбільше підходить для встановлення зорового контакту із симпатичними вам людьми. У людських взаєминах цей погляд свідчить про зацікавленість та поважне ставлення, особливо, якщо у бік партнера звернене обличчя. У разі взаємного повороту один до одного обличчя погляди зустрічаються на приблизно однаковій висоті. Це говорить про те, що співрозмовники спілкуються на одному рівні, визнаючи себе рівноправними партнерами. Прямий погляд широко відкритих очей прямо в обличчя іншої людини свідчить про готовність відвертого та прямого спілкування. Без будь-яких таємних причин, такий погляд сигналізує про порядність, впевненість у собі і прямий характер.

Погляд зверху донизу. Він може бути обумовлений з різними за зростом співрозмовниками, або різницею в позах, які вони займають. Цей погляд збільшує відстань між партнерами та надає господареві погляду почуття переваги, а тому, на кого дивляться, – почуття невпевненості. Він може виникати через зарозумілість, гордість, прагнення панувати, зарозумілість і зневаги.

Погляд знизу. Може бути обумовлений невисоким зростом, що відповідає позою або опущеною головою. Якщо такий напрямок погляду обумовлено невеликим зростом, то часто за допомогою відповідної пози або за допомогою інших допоміжних засобів робиться спроба прямого напряму погляду. Якщо причина в займаній позі, тоді той, хто почувається слабше, прагнучиме зайняти таке становище, що уможливило б прямий погляд.

Погляд знизу, обумовлений схиленою головою, виражає позу підпорядкування чи нападу. При цьому повного підпорядкування, коли візуальний контакт був би обірваний, не передбачається. Той, хто поводить себе таким чином, незважаючи на схилену голову, все ж таки хоче бачити свого візаві. Тому в цій позі все-таки укладено певну частку недовіри та готовності до дії.

Косий погляд. Може бути спрямований як згори, і знизу. У першому випадку він висловлює поблажливість та зневагу, у другому говорить про догоджання. Косий погляд кидають так, щоб бути не поміченим при цьому. Така ухильність сигналізує про втечу, що випливає з почуття підлеглості будь-кому. Косий погляд часто спостерігається у тих випадках, коли не хочуть встановлювати зоровий контакт з іншою людиною. Косий погляд також служить для таємного спостереження. Прямий погляд, повний розворот обличчя надто явно демонстрував би чим викликаний інтерес. При схиленій набік голові ввести в оману набагато легше. Якщо вас помітили, погляд можна відвести, не змінюючи положення голови.

Справжній зміст цього погляду видають міміка, становище тіла, напруга. Цей погляд допомагає сховатися від оптичних подразнень. Так можна пояснити, наприклад, стани, що виражаються за допомогою косоного погляду: піднесеність, релігійна добрість та жертвовність. Косий погляд часто використовується під час розмов по телефону, щоб можна було краще сконцентруватися на тому, про що йдеться.

Блукаючий погляд. Виражає або інтерес до всього відразу, або його відсутність (поза ситуацією пошуку). Відповідно до швидкості, з якою погляд блукає, можна судити і про цікавість, і про конкретний пошук чогось, і про

підвищену дратівливість, що виробляється враженнями, і про спрощене переживання чи болісно прискорену реакцію. Якщо блукання погляду відбувається вертикально поверхнею обличчя, коли спостерігається прямолінійне піднімання і опускання голови вгору-вниз, це сигналізує про підвищений інтерес. У поєднанні з посмішкою такий погляд означає захоплення. Якщо погляд супроводжується цілеспрямовано прохолодною мімікою, тоді створюється враження тверезого зважування, оцінки, навіть образи.

Фіксований погляд. При фіксованому погляді у більшості випадків спостерігається звуження кругового м'яза та концентрована напруга міміки. Такий погляд, спрямований на співрозмовника, висловлює усвідомлення власної сили та впливу. У людей, які виступають перед аудиторією, спостерігається фіксація погляду на якійсь точці у просторі. Так, при спілкуванні, при повороті зіниці в сторони 1, 2, 3 (орієнтуючись на циферблат годинника) ми маємо справу зі спогадом про що-небудь, а при повороті в сторони 4, 5 і 6 – з поданням чогось.

Хоча особа, на загальну думку, є головним джерелом інформації про психологічні стани людини, вона в багатьох ситуаціях набагато менш інформативна, ніж її тіло, оскільки мімічні вирази обличчя свідомо контролюються набагато краще, ніж рухи тіла. За певних обставин, коли людина, наприклад, хоче приховати свої почуття або передає свідомо неправдиву інформацію, особа стає малоінформативною, а тіло – головним джерелом інформації для партнера. Тому в спілкуванні важливо знати, що якщо перенести фокус спостереження з особи людини на її рухи тіла, то жести, пози, хода, стиль експресивної поведінки можуть дати багато інформації.

Поза. Це становище людського тіла, типове цієї культури, елементарна одиниця просторової поведінки людини. Людське тіло здатне прийняти близько 1000 стійких положень. З них через культурну традицію кожного народу деякі пози забороняються, інші закріплюються. Поза наочно показує, як людина сприймає свій статус стосовно статусу інших присутніх осіб. Особи з вищим статусом приймають невимушені пози, ніж їх підлеглі.

Одним з перших вказав на роль пози людини як один з невербальних засобів спілкування психолог А. Шефлен. У подальших дослідженнях, проведених В. Шюбцем, було виявлено, що головний смисловий зміст пози полягає в розміщенні індивідом свого тіла по відношенню до співрозмовника: воно свідчить або про закритість, або прихильність до спілкування.

Показано, що «закриті» пози (коли людина якось намагається закрити передню частину тіла і зайняти якнайменше місця в просторі; «наполеонівська» поза стоячи: руки схрещені на грудях, і сидячи: обидві руки впираються в підборіддя) сприймаються як пози недовіри, незгоди, протидії, критики. «Відкриті» пози (стоячи: руки розкриті долонями вгору, сидячи: руки розкинуті, ноги витягнуті) сприймаються як пози довіри, згоди, доброзичливості, психологічного комфорту.

Є чітко читані пози роздуму (поза роденівського мислителя), пози критичної оцінки (рука під підборіддям, вказівний палець витягнутий до скроні). Відомо, що й людина яка зацікавлена у спілкуванні, буде орієнтуватися на співрозмовника і нахилитися у його бік, а якщо не дуже зацікавлена, навпаки, орієнтуватися убік і відкидатися назад. Людина, яка хоче заявити про себе, «поставить себе», стоятиме прямо, у напруженому стані, з розгорнутими плечима, іноді упершись руками в стегна; А людина, якій не потрібно підкреслювати свій статус і становище, буде розслабленою, спокійною, перебувати у вільній невимушеній позі.

Практично всі люди вміють добре читати пози, хоча, звичайно, далеко не завжди розуміють, як вони це роблять.

Жести. Так само легко, як і поза, може бути зрозуміле і значення жестів, тих різноманітних рухів руками і головою, сенс яких зрозумілий для сторін.

Жести – це виразні рухи головою чи рукою, які здійснюються з метою спілкування і які можуть супроводжувати міркування чи стан. Ми розрізняємо вказівні, що підкреслюють (підсилюють), демонстративні та дотичні жести.

Вказівні жести спрямовані у бік предметів чи людей, щоб привернути до них увагу. Підкреслюючі жести слугують для підкріплення висловлювань. Вирішальне значення надається при цьому положенню кисті руки.

Демонстративні жести пояснюють стан справ. За допомогою дотичних жестів хочуть встановити соціальний контакт або отримати знак уваги з боку партнера. Вони також використовуються для ослаблення значення висловлювань.

Розрізняють також довільні та мимовільні жести. Довільними жестами є рухи голови, рук чи кистей, які відбуваються свідомо. Такі рухи, якщо вони виробляються часто, можуть перетворитися на мимовільні жести. Мимовільними жестами є рухи, що здійснюються несвідомо. Часто їх позначають як рефлекторні рухи. Цим жестам не треба вчитися. Як правило, вони бувають уродженими (оборонний рефлекс) або набутими. Всі ці види жестів можуть супроводжувати, доповнювати чи замінювати будь-яке висловлювання. Супроводжуючий вислів жест в більшості випадків підкреслює і уточнює.

1. Різні положення рук.

Долоні вгору. Таке положення кисті руки необхідно у разі отримання чогось. Тому в пантомімі воно використовується як рух, що просить. Воно також є жестом відкритого викладу та передачі чогось. Чим далі руки з повернутими вгору кистями простягнуті вперед, тим вищий рівень вимогливості.

При зімкнутих пальцях збільшена площа долоні як би посилює вимогу (заклик) щось покласти в неї. Якщо пальці трохи зігнуті таким чином, що виникає подоба чаші, то вимога (запрошення) щось вкласти до неї додатково символічно посилюється.

Велику за розмірами чашу і вираз пози підвищеного очікування можна зобразити, використовуючи дві руки. При цьому краї долонь можуть стулятися один з одним. Такі витягнуті, з повернутими вгору і злегка зігнутими долонями кисті рук можна часто спостерігати у тих, хто виступає перед публікою, запрошує її до схвалення свого виступу. Показ долонь та позитивне оцінювання такого способу дій можуть бути обґрунтовані і з позицій історичного розвитку. Той, хто показує долоні, ніби каже цим: «Я йду без зброї і з мирними намірами».

Долоні всередину. У такому положенні долоня служить як би інструментом, яким завдають удару, у тому числі при символічному «руйнуванні» проблем, заплутаних думок та соціальних відносин.

Долоні вниз. При такому положенні кистей рук дія їх спрямована на те, щоб або задавити паростки чогось, що пробивається вгору, або захиститися від чогось неприємного. При злегка напруженому виконанні це є застережливо-обачним жестом і висловлює потребу «стримати» настрій, взяти його під контроль.

Кулак. Ми стискаємо пальці в кулак, згинаючи їх до середини долоні. Цей спрямований всередину рух проводиться з відчутною напругою. Тому можна дійти невтішного висновку у тому, що відбувається активний процес волевиявлення, під час якого людина хіба що відвертається від зовнішнього світу і звертається до свого Я. Але кулак – це і свого роду зброю. У положенні "кулак" кисть руки "складена" до своїх мінімальних розмірів.

Чи означає поза зі стиснутими кулаками концентрацію або агресію, слід встановлювати по міміці, що її супроводжує.

Розтиснуті кисті. Кисті рук, коли з них щось вислизає, демонструють, що вони нездатні утримувати це. Тому остаточна форма, що виникла подібним чином, виражає нерішучість. Разом з руками, що безсило звисають, і опущеними плечима складається враження хворобливого зречення (від чогось), скепсису або відчаю. Якщо кисть розтискається у бурхливому пориві і в остаточному положенні пальці розчепірені, це виражає жорстке та зневажливе ставлення.

Рука, що схоплює. Цей жест означає прагнення вхопити щось, символічне бажання усвідомити, що це таке, і не прогавити свій шанс. Тому схоплююча кисть може служити виразом чи скупості і жадібності, чи зусилля підшукати слова і не прогаяти якусь думку. Обхопивши і тримаючи щось, кисть висловлює почуття перебування у небезпеці.

Руки закладені за спину. Руки, закладені за спину, свідчать, що їхній власник не хоче нікого турбувати. Так виражається вичікувальна (стримане) поведінка. Заклавши руки за спину, ви на деякий час або взагалі хочете відмовитися від світового ритму життя. Тому дана поза, що зберігається тривалий час, часто спостерігається у стриманих, пасивних та схильних до споглядання людей.

Руки в кишенях. Якщо руки засунуті (заховані) у кишені, то співрозмовнику може виникнути почуття небезпеки. Він більше не може встежити за можливими приготуваннями до нападу. Поза «руки в кишенях» може нести і компенсаційне навантаження за бажання приховати чи подолати у собі внутрішню невпевненість. Під час розмови такий спосіб дій сигналізує, що співрозмовник більше хоче вас слухати і як реагувати на ваші наміри.

2. Пальці.

Пальці служать переважно підкреслення жестів. Власне свого значення жест набуває лише після прийняття пальцями того чи іншого положення. Але існують і чисто пальцеві жести, коли, окрім пальців, більше ніщо не задіяне і положення кисті не має жодного значення. Так, наприклад, знак "V" (два розчепірених пальця) позначає "victory" ("перемога"), а знак з піднятим вгору великим пальцем означає "о'кей" (все в порядку). Ще один варіант використання пальців ми спостерігаємо з прикладу таємних чи символічних мов, зокрема, у мові глухонімих. У ньому за допомогою пальців відтворюються окремі літери або передаються символи, які можуть бути зрозумілі тими, хто знає відповідний код.

Великий палець. Цей палець «тиску». Як символ влади та сили великий палець стає найважливішою ознакою демонстрації переваги людини. Великий палець, що вільно лежить у стані спокою, свідчить про відсутність будь-якого сигналу. Великий палець, затиснутий долонею, говорить про те, що особлива активність зараз або пригнічується, або не повинна виявлятися.

Вказівний палець. Символізує волю та ініціативну дію. Саме тому він використовується у більшості вказівних сигналів. До них відносяться: поворот корпусу, погляд у відповідному напрямку, кивок у той чи інший бік та вказівка великим пальцем. Якщо ми хочемо вказати точно в ціль, тоді користуємося вказівним пальцем. Піднятий вгору та застиглий у цьому положенні палець служить для позначення знаку «Увага!». Він має як би подвійний вплив. Його основне значення – зброя, а додаткове – подовження піднятої руки, означає збільшену загрозу.

Якщо хтось кличе нас, помахуючи вказівним пальцем, тоді ми зіштовхуємося з його значенням, використовуваним у наказній формі, як «палець – указка». Якщо вказівний палець підняти вгору і похитати з боку в бік, то в такій позиції він замінює голову, якою похитують при запереченні, тобто він ніби відмахується від тієї чи іншої дії.

Використання кількох пальців. Наприклад, дотиком великого пальця з вказівним при відстовбурченому мізинці як би встановлюється контакт з дотиком і виражається щось невелике, витончене та цінне. Такі жести ми можемо спостерігати у гурманів чи сибаритів.

Якщо пальці обох рук ніби утворюють гостроверхий дах, то в такому разі щось має бути захищене. Якщо великий палець піднімається вгору, а вказівний витягується вперед, то виникає «жест пістолета», яким можна зробити висновок про внутрішню агресивність і ще не пред'явлені аргументи («готовність до пострілу»).

3. Жести «рука – обличчя».

Долоні наших рук добре пристосовані і для того, щоб прикривати обличчя. У багатьох жестах «рука – обличчя» є бажання щось приховати. Якщо хтось сміється у долоню, це означає, що він не хоче, щоб сміх помітили. Лице закривають при почутті збентеження, або сорому, або коли хочуть продемонструвати свою реакцію, або - потрібно захиститися.

Кількість жестів «рука – обличчя» помітно зростає, коли хтось бреше чи намагається збрехати. Найчастіше зустрічаються у «брехунів» такі рухи: погладжування підборіддя, прикриття рота, дотик носа, потирання щоки, дотик чи погладжування волосся на голові, потягування за мочку вуха, потирання чи чухання брів, стискання губ. Символічно ці рухи означають або самопокарання, або заспокоєння.

Рука – вухо. Цільові жести прикладання однієї або обох рук до вух служать для збільшення вушних раковин і повинні допомогти вловити побільше акустичних сигналів. Повну протилежність цьому є той випадок, коли хтось притискає свої руки до вух, щоб сховатися від шуму. Символічно затискання вух

може означати прагнення перебити заперечує вам людину, як би кажучи: «Я зовсім не хочу слухати те, що ти говориш».

Рука – ніс. У більшості випадків дотик до носа являє собою знак прояву збентеження, захоплення зненацька або страху виявитися захопленим зненацька. Примітно, що торкання носа і брехня чи спроба збрехати часто відбуваються одночасно. Торкання носа відбувається переважно в стресових ситуаціях, тобто коли думки не відповідають зовнішньому спокою.

Рука – рот. Жест «рука – рот» свідчить, зазвичай, про тенденції до стриманості. Несвідомо хочуть щось «зам'яти» або приховати той чи інший вираз обличчя. Поряд із цими позами замкнутості дотик до губ може також бути символом пошуків ніжності. Це особливо підкреслюється тим, що кісточки пальців або самі пальці торкаються губ.

Пальці засунуті в рот. Якщо дорослий засовує палець у рот або прикладає його до куточка рота (усічений варіант цього жесту), тоді ми ніби повертаємося в раннє дитинство. Імовірно, з цим же значенням ми маємо справу і в тих випадках, коли в рот беруть кінчик ручки, олівця, дужки окулярів та інші схожі предмети. Якщо така поведінка спостерігається досить часто, це означає, що ще не відбулося остаточного розмежування функцій органів чуття.

Подібне припущення є неправильним лише в тому випадку, якщо спостерігаються додаткові симптоми концентрації уваги. Так виражаються, наприклад, несподіванка, подив, некмітливість, наївність, розгубленість. Той, хто веде себе в такий спосіб, розраховує, що ситуація проясниться сама собою.

Якщо витягнутий вказівний палець кладеться на краєчок губи, тоді на думку спадає відчуття смаку. Це натяк – шукаю допомоги, відчуваю невпевненість та безпорадність.

Рука – очі. Піднести руки до очей (віч-на-віч), значить, виразити огиду, біль, але в той же час і примітивність. Потирання очей (або вух) виражає незручність, досаду або легку боязкість.

Рука – лоб. Якщо кисть руки збоку торкається лоба, то таким чином має бути забезпечене відгородження (екранування) від небажаних подразників. Цей

жест використовується для вираження концентрації. Витягнутий вказівний палець, що стосується скроні, є знаком того, що «ти здурів» або «у тебе гайки розбовталися». У першому випадку кінчик вказівного пальця злегка постукує по скроні, а в другому – вказівний палець здійснює кругові рухи. В обох випадках ми маємо справу з образливим жестом.

Погладжування чола рукою означає, що хочеться «вигнати» тяжкі думки чи уявлення. Це як би протираючий рух служить одночасно для розгладження зморшок.

4. Жести «рука – рука».

Простягання руки самому собі є здебільшого несвідомим наслідуванням дотику з боку інших людей. Якщо ми торкаємося свого власного тіла, це завжди надає нам своєрідне почуття впевненості та захищеності. У напружених ситуаціях ми схильні, так би мовити, простягати руку самому собі, складаючи кисті рук, зчіплюючи їх між собою або охоплюючи одну іншу.

Вираз «заламуючи руки» передає відчайдушну спробу знайти те чи інше рішення. Коли кисті рук як би грають один з одним, то причиною такої поведінки можуть бути нервозність, збудження, скутість або збентеження та сором'язливість.

Якщо такі жести використовують як позу, тоді вони є доказом дефіциту ввічливості. Коли рухи відбуваються майже без напруги, ритмічно, то в такому випадку можна говорити про перевагу і лише про неухважність. Потирання рук може відбуватися від внутрішньої напруги, або для розслаблення м'язів, або як дотик. Жест потирання рук від радості походить від «протягування руки самому собі» та «вітання самого себе».

Конкретний сенс окремих жестів різний у різних культурах. Однак у всіх культурах є подібні жести, серед яких можна виділити:

- 1) комунікативні (жести вітання, прощання, привернення уваги, заборон тощо);
- 2) модальні, тобто виражають оцінку та відношення (жести схвалення, незадоволення, розгубленості тощо);

3) описові, мають сенс лише під час мовного висловлювання.

У процесі спілкування не слід забувати про конгруентності, тобто про збіг жестів і мовних висловлювань. Мовні висловлювання та жести, що їх супроводжують, повинні збігатися. Суперечності між жестами та змістом висловлювання, є сигналом брехні.

Хода. І нарешті, хода людини, тобто стиль пересування, якою досить легко розпізнати його емоційний стан. Так, у дослідженнях психологів, досліджуваних з великою точністю розрізняли за ходою такі емоції, як гнів, страждання, гордість, щастя. Причому виявилось, що найважча хода при гніві, найлегша – при радості, млява, пригнічена – при стражданнях, найбільша довжина кроку – за гордості.

Зі спробою знайти зв'язок між ходою і якістю особистості справа складніша. Висновки в тому, що може виражати хода, робляться на основі зіставлення фізичних характеристик ходи та якостей особистості, виявлених за допомогою тестів.

Просодичні та екстралінгвістичні засоби спілкування. Просодичні та екстралінгвістичні засоби спілкування пов'язані з голосом, характеристики якого створюють образ людини, сприяють розпізнанню її станів, виявленню психічної індивідуальності. Просодика – це загальна назва таких ритміко-інтонаційних сторін мови, як висота, гучність голосового тону, тембр голосу, сила наголосу. Екстралінгвістична система - це включення в мову пауз, а також різноманітних психофізичних проявів людини:

плачу,
кашлю,
вдиху,
сміху.

Просодичними та екстралінгвістичними засобами регулюється потік мови, економляться мовні засоби спілкування, вони доповнюють, заміщують та передбачають мовні висловлювання, виражають емоційні стани.

Голос є важливим засобом вираження цілого діапазону суб'єктивних почуттів та сенсів. Тон і темп мови можуть багато сказати про емоційний стан

людини. Як правило, швидкість мови зростає, коли той, хто говорить, схвильований, збуджений або стурбований. Швидко також каже той, хто намагається переконати свого співрозмовника. Повільна ж мова часто свідчить про пригнічений стан, зарозумілість або втому.

Те, наскільки голосно вимовляються окремі слова, може бути індикатором сили почуттів. Та чи інша фраза в залежності від інтонації може набувати різного змісту. Так, можна говорити впевненим і ниючим, таким, що розуміє і вибачається, тріумфуючим і зневажливим тоном. Найчастіше люди реагують саме на інтонацію, а не на слова.

Реакція партнера на слова співрозмовника багато в чому пов'язана з тим, яким тоном із ним говорять. Тому співрозмовнику необхідно постійно прагнути розширювати діапазон інтонаційної виразності і точно, без подвійних посилянь, висловлювати головне. Тон голосу має бути не просто доброзичливим, він має відповідати тому, що йдеться. З партнером не варто говорити надто голосно. Приглушений голос більшою мірою сприяє виникненню у співрозмовника відчуття довіри.

Одним із проявів голосу є сміх. Сміх може звучати м'яко та з металевими нотками та щиро. У деяких ситуаціях – це найкращий спосіб зняти напругу або уникнути занурення у хворобливі почуття. Сміх та гумор загалом мають великий позитивний потенціал у консультативній практиці, і його наявність у помірних дозах – це ознака гарної атмосфери, проте надто частий сміх потребує дослідження (з боку психіатрії). Крім того, не варто забувати, що такі слова, як «висміювати» та «насміхатися», відображають негативний аспект сміху. Дуже важливо, щоб партнер зі спілкування не сприйняв ваші жарти як висміювання його якостей, тому потрібно вкрай обережно жартувати на адресу співрозмовника.

Вміння витримати паузу є одним із найважливіших професійних навичок партнерів із ділового спілкування. Дотримуючись паузи, співрозмовник дає можливість говорити партнеру, стимулюючи діалог. Наявність пауз створює відчуття неквапливості, продуманості того, що відбувається, тому не слід занадто поспішати, ставлячи запитання чи коментуючи те, що говорить співрозмовник.

Пауза дає можливість додати щось до сказаного, поправити, уточнити повідомлення. Пауза наголошує на важливості того, що вже сказано, необхідність осмислити і зрозуміти це. Мовчання акцентує надану співрозмовнику можливість говорити, і тому, коли партнер зі спілкування заговорить у свою чергу, є підстави очікувати, що його уважно слухатимуть.

Час паузи у розмові сприймається по-особливому. Хвилинна пауза може сприйматися як вічність. Слід пам'ятати, що надмірна пауза спричиняє тривогу і провокує агресію. Допустима тривалість паузи залежить від стану співрозмовників. Фактично слід витримувати паузу після будь-якого висловлювання одного із співрозмовників, крім тих інтеракцій, які містять безпосереднє запитання. На першій зустрічі навряд чи варто затягувати паузу більше, ніж на 20 секунд. Надалі нормальна пауза вбирається у 30–40 секунд. А в тривалому курсі ведення ділових розмов пауза може тривати хвилини.

Багатьом співрозмовникам-початківцям мовчання представляється чимось загрозливим, що фокусує на них всю увагу, демонструючи їх професійну слабкість. Саме так співрозмовники-початківці описують періоди мовчання. В результаті з'являється бажання сказати хоч щось, аби перервати мовчання. Зазвичай у таких випадках задається не найкраще питання (часто дурниця якась), яке призводить до мінімального відгуку. У такій ситуації відповідь співрозмовника не така вже важлива, оскільки питання не було продумане. Партнер може навіть не слухати відповіді. Така ситуація виникає щоразу, коли співрозмовники дотримуються думки, що вони відповідають за результати переговорів. Начебто результат є єдиним свідченням того, що вони працюють, а мовчання є лише марною тратою часу.

На співрозмовників мовчання найчастіше надає подібний вплив. Вони також відчують вимогу говорити та відчують потребу відповідати, заповнюючи порожнечі у розмові. У зв'язку з цим між партнерами з переговорів може виникнути домовленість про заповнення порожнечі. Усвідомивши це, вони можуть виправити ситуацію і при черговій паузі помовчати та зосередитись на внутрішніх переживаннях. Тим самим мовчання набуває іншого сенсу.

Зосередження на внутрішньому досвіді (відчуттях, почуттях, образах, фантазіях) потребує часу і пауза в даній ситуації є адекватною реакцією співрозмовників.

Ще однією причиною мовчання може бути бажання обох учасників зупинитися на деякий час, щоб осмислити, підсумувувати те, що сталося, подумати про наслідки. Крім того, співрозмовники потребують паузи після періодів самовираження або за досягнутим інсайтом, щоб засвоїти отриманий досвід, інтегрувати його в існуючу систему внутрішніх уявлень. Для деяких співрозмовників такі періоди інтегруючого мовчання є раніше не випробовуваним досвідом людської взаємодії, переривання якої було б серйозною помилкою.

Коли в мові використовують спектр звуків від високих до низьких тонів, говорять про широкий діапазон голосу. Якщо ж у мові переважає один тон, – це вузький діапазон. Така мова (переважно середніх тонів) називається монотонною. Аудиторія сприймає цю мову з небажанням, а людей, які її продукують, відносить до категорії сухарів, твердолобих, бездушних. Справа в тому, що монотонна мова, яка задіює якийсь обмежений спектр слухового аналізатора, викликає у людей неприємне відчуття і незабаром їх стомлює. Звідси й похмурі барви сприйняття.

Резонанс – це прояв у голосі таких характеристик, як сиплість, шипіння, «рокіт», «гуркіт» тощо. Такими є стереотипи життєвої комунікації, тобто неусвідомлені шаблони сприйняття, коли реальний стан речей може і не збігатися з тим, що сприймається. Але до цього слухачеві немає ніякої справи, він сприймає того, хто говорить так, як прийнято в його культурі. Звичайно, останньому слід у процесі говоріння вносити відповідну корекцію.

Темп пов'язаний зі швидкістю продукування мови: швидке, середнє, уповільнене. Кожній людині властивий певний темп промови. Слухаючі ж схильні відносити тих, хто говорить швидко до розворотливих і кмітливих, а тих, хто говорить повільно, – до тугодумів. Однак людей з дуже швидким темпом мови слухачі все ж таки відносять до балакунів. Аудиторії більше імпонує спікер із середнім темпом говоріння, який асоціюється з логікою, розумною обачністю, діловитістю. Манера управління промовою виступає у трьох аспектах: 1) маніпуляція губами; 2) артикуляція; 3) ритм.

Маніпуляція надає промови плавність або навпаки - стрибкоподібність; артикуляція проявляється у вигляді напруженості чи вільного продукування звукового потоку; ритм – це розмірене чи нерівномірне подання промови. Людям подобається плавна, ненапружена та розмірена мова. Будь-яка інша манера їх зазвичай не приваблює, а мова стрибкоподібна, напружена викликає втому, безперечно відштовхує. Вокальні дані того, хто говорить, також впливають на сприйняття мови. Так, інтенсивність (гучна чи тиха мова) може свідчити про ступінь емоційного стану. Нерідко високий рівень напруженості (наприклад, обурення) виражається криком, а початкова стадія переходу в напругу – пошепки. При цьому в першому випадку висловлювання здійснюється на високих тонах при заковтуванні кінцівок фраз, а по-друге – на низьких з надзвичайною розтяжкою слів. Так роблять зазвичай європейці. На Сході роблять усе навпаки: при роздратуванні переходять на шепіт і чітко вимовляють всі звуки, а при легкому хвилюванні можуть скрикувати і надмірно затягувати кінцівки.

Висновок, тому хто говорить є над чим подумати, якщо він хоче подати себе з гідністю.

Отже, треба вміти не тільки слухати, а й чути інтонаційний лад мови, оцінювати силу і тон голосу, швидкість мови, які практично дозволяють висловлювати наші почуття, думки, вольові рішення не лише поряд зі словом, а й крім нього, а іноді й усупереч йому. Більше того, добре підготовлена людина може за голосом визначити, який рух відбувається в момент вимови тієї чи іншої фрази, і навпаки, спостерігаючи за жестами під час промови, може визначити, яким голосом каже людина. Тому не треба забувати, що іноді жести та рухи можуть суперечити тому, що повідомляє голос. Отже, необхідно контролювати цей процес та синхронізувати його.

Такесичні засоби спілкування. До такесичних засобів спілкування відносяться динамічні дотики у формі рукостискання, поплескування, поцілунку. Доведено, що динамічні дотики є біологічно необхідною формою стимуляції, а не просто сентиментальною подробицею людського спілкування. Використання

людиною у спілкуванні динамічних дотиків визначається багатьма чинниками.

Серед них особливу силу мають:

- статус партнера,
- вік,
- стать,
- ступінь їхнього знайомства.

Рукоштовкання, наприклад, може бути трьох типів:

- 1) домінуюче (рука зверху, долоня розгорнута вниз);
- 2) покiрне (рука знизу, долоня розгорнута нагору);
- 3) рiвноправне.

Вище говорилося у тому, як з допомогою розвороту долоні можна надати жесту панiвне, домінуюче значення. Розглянемо тепер значення двох положень долоні для рукоштовкання.

Припустимо, що ви вперше зустрілися з людиною і вітаєте один одного звичайним рукоштовканням. Через рукоштовкання передається один із трьох типів можливих взаємин. Перше – перевага: «Ця людина намагається чинити на мене тиск. Краще бути з ним обережнішим». Друге – покiрність, поступливість: «Я можу чинити тиск на цю людину. Він робитиме так, як я забажаю». Третє – рiвність: «Мені подобається ця людина. Ми з ним добре ладнатимемо».

Ця інформація передається неусвідомлено, але при певному тренуванні в цілеспрямованому застосуванні того чи іншого рукоштовкання можна вплинути на результат вашої зустрічі з іншими людьми.

Під час владного потиску рука ваша рука захоплює руку іншої людини таким чином, що ваша долоня розгорнута вниз. Зовсім необов'язково, щоб ваша рука була розгорнута горизонтально, але важливо, щоб вона була повернута донизу щодо руки іншої людини. Тим самим ви повідомляєте йому, що хочете панувати в процесі спілкування з цією людиною.

Собака виявляє покiрність тим, що лягає на спину і підставляє своє горло нападникові, людина ж для прояву покiрності використовує розгорнуті долоні. Це буває особливо необхідно у ситуаціях, коли ви хочете віддати ініціативу іншій

людині чи дозволяєте їй почуватися господарем становища. Однак можливі обставини, за яких становище долоні вгору не обов'язково трактуватиметься як прояв покірності. Наприклад, людина страждає на артрит рук і тому змушений обмінюватися слабким рукостисканням, в цих умовах дуже просто примусити його до покірного типу рукостискання.

Хірурги, артисти, художники та музиканти, для яких професійно важливі чуйні руки, зазвичай обмінюються млявим рукостисканням, щоб захистити їх.

Щоб повністю визначитися щодо намірів людини, поспостерігайте за її поведінкою після вітання: поступлива людина характеризуватиметься жестами поступливості, а владна людина виявить свою агресивність.

Коли рукостисканням обмінюються дві владні особи, між ними відбувається символічна боротьба, під час якої кожен намагається підкорити собі руку іншого. В результаті виходить потиск рук, при якому обидві руки залишаються у вертикальному положенні, а обидві людини відчують один до одного почуття взаємної поваги.

Додаток Б

Методика експертної оцінки невербальної комунікації (О Кузнєцова).

За наведеними нижче питаннями потрібно висловити свою думку про деякі особливості поведінки людини в спілкуванні з вами. На кожен з питань пропонується чотири варіанти відповідей. Вам потрібно вибрати той з них, який, на ваш погляд, найбільш точно характеризує даної людини. Обведіть у бланку відповідей ту букву, яка відповідає обраному вами відповіді.

Бланк відповідей

№ з/п	Запитання	Шкала оцінок			
		А	Б	В	Г
		завжди	часто	рідко	ніколи
1.	Вважаєте ви (він, вона) вмiє добре доповнювати зміст своїх слів не мовними засобами (міміка, жести, поза тощо)?				
2.	Розумієте ви (він, вона) ваші емоції за виразом вашого обличчя				
3.	Чи можете ви (він, вона) знайти відповідні інтонації голосу для вираження своїх почуттів і ставлення до інших людей?				
4.	Вважаєте, що ви (він, вона) вмiє правильно розуміти значення ваших поглядів (прояв симпатії, інтересу, залучення уваги, прояв хвилювання та ін)?				
5.	Вважаєте ви, що у вас (нього, неї)				

	бувають «зайві» жести і руху, коли ви (він, вона) намагається висловити свої думки і почуття?				
6.	Вмієте ви (він, вона) стримувати прояви своїх негативних емоцій і відносин?				
7.	Як вважаєте, ви (він, вона) реагуєте на зміни вашого голосу (на прояв іронії, хвилювання і т. д.)?				
8.	Буває, що у вас (його, її) немовби поведінка не відповідає тому, про що ви (він, вона) говорить?				
9.	Вмієте ви (він, вона), на вашу думку, виразом очей і поглядом проявити увагу до інших людей, привітність, зацікавленість?				
10.	Як вважаєте, можете ви (він, вона) керувати своєю мімікою під час конфліктної ситуації?				
11.	Відрізняєте свої (його, її) міміка виразністю, різноманітністю, гармонією?				
12.	Чи є у вас (нього, неї) пози або рухи, непривабливі з вашої точки зору?				
13.	Чи використовує ви (він, вона) м'які, довірчі інтонації, щоб зняти в інших напруга, викликати на відвертість, розташувати до себе?				

14.	Вмієте ви (він, вона) по зміні вашої ходи, пози визначити ваше самопочуття, настрій, стан?				
15.	Можете ви (він, вона) передати відтінки, нюанси своїх почуттів, емоцій, використовуючи різні немовні засоби поведінки?				
16.	Вмієте ви (він, вона) досить тонко і зрозуміло показати через міміку своє доброзичливе ставлення до інших?				
17.	Чи можливо сказати, що за вашою (його, її) виразною поведінкою легко зрозуміти, які ви (він, вона) відчуваєте почуття до оточуючих?				
18.	Можете ви (він, вона) зрозуміти ваше ставлення до нього, навіть якщо ви не демонструєте його спеціально?				
19.	Чи буває, що ви (він, вона) скутий у рухах і жестах, «затиснутий/а», коли потрапляєте в незвичну, незнайому ситуацію?				
20.	Як вважаєте, чи розумієте ви (він, вона), коли ви засмучені, засмучені, що не розташовані до спілкування?				

Обробка й інтерпретація даних

Кожне питання має чотири варіанти відповіді і кожному варіанту приписується певний бал від одного до чотирьох (А - 4 бали; Б - 3 бали; В - 2 бали; Г - 1 бал). Методика дає можливість діагностувати три параметра невербального

спілкування:

1. Загальна оцінка невербального репертуару людини з точки зору його різноманітності, гармонійності, диференційоване TM - питання 1, 5, 8, 12, 15, 17. Кількісна оцінка даного параметра може варіюватися від +9 до -9 балів.
2. Чутливість, сенситивності людини до невербальної поведінки іншого (експерта-спостерігача), здатність до адекватної ідентифікації - питання 2, 4, 7, 11, 14, 18, 20. Кількісна оцінка варіюється від 28 до 7 балів.
3. Здатність до управління своїм невербальним репертуаром адекватно цілі і ситуації спілкування - питання 3, 6, 9, 10, 13, 16, 19. Кількісна оцінка варіюється від 23 до 2 балів.

Рівень розвитку кожної з описаних здібностей обчислюється як сума балів за відповіді на відповідні питання (за відповіді на питання 5, 8, 12, 19 отримані бали віднімаються із загальної суми по кожному з трьох параметрів). Для кожного випробуваного отримують оцінки трьох експертів, включаючи його самого. За кожному оцінюваному параметру знаходиться середнє арифметичне значення трьох експертних оцінок. Ці оцінки розглядаються як показники рівня розвитку кожної з трьох описаних вище здібностей суб'єкта невербальної комунікації. На основі сумарних оцінок за трьома аналізованих параметрах визначається загальний показник рівня розвитку перцептивно-комунікативних можливостей людини. Цей показник може варіюватися від 0 до 60 балів.

Додаток В

Заняття № 1. Знайомство учасників групи з тренером, між собою та створення безпечної психологічної атмосфери для всіх учасників. Ознайомлення з правилами групової роботи учасників тренінгу та їх взаємодія між собою, а також між тренером.

Метою проведення заняття є:

- ознайомити учасників тренінгу із змістом корекційної програми та її метою,
- забезпечити запуск групових процесів,
- залучення до проблематики учасників тренінгу,
- формування в учасників тренінгу навички групової взаємодії та ефективного спілкування,
- організація знайомства учасників.

До основних правил роботи групи у межах проходження тренінгу відносять наступні:

- щирість та відвертість учасників тренінгу. Відкрите вираження власних почуттів;
- несення відповідальності за власні слова та поведінку під час проходження тренінгу;
- повна конфіденційність щодо проходження тренінгу, що означає неможливість обговорення ситуацій, які відбувалися в групі, а також особистості та поведінки учасників тренінгу за межами групи;
- прояв поваги до інших учасників тренінгу. Недопустимим є перебивання та образа інших, недопустимим є оцінювання учасників групи, а також обговорення присутніх на тренінгу у третій особі. Звернення учасників тренінгу має бути прямим та відкритим;
- обговорення тільки поточних подій, що відбуваються у момент проведення заняття тренінгової програми;
- активна участь у роботі групи тренінгу. Кожен учасник має відкрито

виражати власну думку, при необхідності повідомляти іншим учасникам і тренеру щодо складностей, які виникли під час роботи в групі.

Розглянемо етапи та вправи, які входять до програми проведення соціально-психологічного тренінгу.

Вправа. Вибір ролі.

Тренер пропонує учасникам групи обмінятися першими враженнями один про одного, дотримуючись правил проведення тренінгу, які зазначені вище. Всі бажаючі учасники тренінгу можуть сісти на стілець презентації, всі інші учасники в цей час мають відповідати на питання про особу, яка знаходиться в центрі.

Тренер пропонує групі уявити, що вони є режисерами та підбирають акторів, які є придатними для виконання певної ролі. Отже, учасники групи мають визначити, яка роль за зовнішніми ознаками особи та особливостям її поведінки, які група встигла помітити, відповідає даній особі. Роль може бути реальною, або запозиченою з відомих творів, або зовсім новою. Учасники тренінгу мають описати вік особи на стільці презентацій, її соціальний статус, а також професію, яку вона має, та інші характеристики, притаманні особі. На початковому етапі роботи з групою не всі учасники відразу активно включаються у роботу. Тренер має мотивувати учасників включитися в гру.

При необхідності тренер може поставити учасникам гри певні уточнюючі питання. Учасник, який знаходиться на стільці презентації нічого не коментує, а тільки слухає думки інших осіб про себе. Участь у даній вправі можуть приймати не всі члени групи, а тільки ті, в кого вже склалося певне уявлення про можливу роль кандидата. Вправу необхідно проводити у швидкому темпі, щоб уникнути швидкого втомлення членів команди. Необхідно забезпечити особам, які виявили бажання сісти на «стілець презентації», зворотній зв'язок з членами команди через конкретне визначення відповідної ролі, яка найбільше їм підійшла з озвучених.

Рефлексія думок і переживань має проводитись після того, як всі бажаючі члени команди були у центрі уваги на запропонованому стільці презентації.

Необхідно, щоб кожен учасник, якого обговорювали, висловився, наскільки близькі для нього є запропоновані ролі, і чи збігаються вони з його власним уявленням про себе.

Заняття № 2. Знайомство з собою.

Метою проведення заняття є створення сприятливих умов для роботи в групі. Учасники мають ознайомитись з принципами роботи психологічного тренінгу. А також здійснити освоєння прийомів щодо проведення самодіагностики, ознайомитись та засвоїти способи саморозкриття. Ще однією важливою метою проведення другого заняття є зняття емоційного напруження, яке могло виникнути у групі, а також створення сприятливого мікроклімату для роботи групи.

Розглянемо вправу, виконання якої може бути запропоноване на даному занятті.

Вправа. Мої переваги та недоліки.

Тренер пояснює учасникам групи сутність поняття «недоліки», що полягає не в негативних сторонах або якостях особи, а в браку необхідних і бажаних характеристик особистості.

Наприклад, таку негативну сторону як лінь, можна замінити позитивним ствердженням недостатності працьовитості, тобто учасник тренінгу має сказати про свою лінь наступним чином: «мені бракує працьовитості», а сором'язливість, наприклад, виразити через твердження: «мені не вистачає рішучості». Даний підхід щодо визначення власних негативних сторін є ефективним з точки зору необхідності набуття позитивних властивостей, на противагу боротьби з власними недоліками.

У більшості випадків члени групи активно діляться з групою власними уявленнями про свої недоліки. Після того, як учасники тренінгу самостійно визначилися з власними недоліками, тренер пропонує їм згадати певного героя, краще казкового або літературного персонажа, можна також обрати кіногероя, який має властивості, яких бракує особам. Але краще залишатися в межах казкової тематики.

Після вибору персонажа, всі учасники тренінгу мають назвати по колу власного персонажа, але при цьому не оголошувати якість, завдяки якій було обрано того чи іншого персонажа. Далі учасники групи діляться на декілька команд будь яким випадковим чином, за співпадінням кольорів в одязі або іншим зовнішнім ознакам, за розрахунком на перший, другий тощо. Тренер також може самостійно розподілити учасників на команди, виходячи з тактичних міркувань об'єднати в підгрупах людей, які до цього ще недостатньо спілкувалися один з одним. Кожна команда має налічувати 4-5 осіб.

Кожна команда має перетворитися на театральну труп, яка повинна підготувати протягом 20 хвилин та продемонструвати глядачам невелику виставу. Ролі, які належить грати учасникам підгрупи вже обрані ними самостійно під час визначення якостей, яким їх бракує. Основною задачею групи є створення вистави, в якій обрані герої найяскравіше та найточніше проявлять якість, за рахунок якої вони і були обрані.

Тренер має задати тему вистави залежно від конкретної ситуації, наприклад: «День народження», «Новий рік», «День знань», «Любов», «Розуміння» тощо. Можна також поєднати декілька тем. Кожна команда має готуватися у окремому приміщенні, щоб не перешкоджати одна одній та не побачити заздалегідь сценарій вистави. Після того, як вистави будуть підготовлені, всі команди мають зібратися у тренінговій кімнаті та продемонструвати створені спектаклі. Після того, як всі спектаклі поставлено на імпрізований сцені, проходить обговорення вистав та героїв, а також якості виконання ролей акторами. Така вправа виконується учасниками з метою відчуття тих якостей, щодо надбання та посилення яких їм необхідно працювати. Граючи певну роль, легше в неї вживатися у реальному житті.

Таким чином, через усвідомлення власних негативних сторін та вироблення вміння подавати їх у розрізі необхідності вирішення наявної проблеми, а не просто констатації негативної оцінки ситуації, керівникам легше стає виробити вміння переводити негативну ситуацію з підлеглими або партнерами у позитивний напрямок розвитку подій.

Заняття № 3.

Вправа «Зрозумій почуття співрозмовника». Ця вправа допомагає виробити вміння розуміти почуття інших. Метою виконання цієї вправи є навчання керівників правильно розуміти своїх співрозмовників, як підлеглих, так і партнерів по бізнес-проектам, та їхні почуття, а також засвоєння різноманітних способів щодо відображення почуттів оточуючих. Учасники тренінгу мають придумати усі можливі способи відображення почуттів інших. Після чого вони мають назвати усі згадані способи та обговорити у групі.

Розглянемо можливі ситуації, які можна запропонувати учасникам тренінгу для демонстрації вміння, а також подальшого їх обговорення:

а) керівник погоджується із зауваженнями вищого керівництва щодо недостатнього рівня продуктивності праці його відділу;

б) протагоніст розуміє, що у підлеглого склалася неприємна особиста ситуація, тому він вирішив деякий час не турбувати його;

в) протагоніст говорить своїм партнерам, що розуміє їх почуття з приводу можливих майбутніх ризиків підписання угоди.

Запропоновані питання щодо подальшого обговорення:

1. Які способи відображення почуттів інших є доцільними у згаданих вище варіантах?

2. Необхідно запропонувати власні способи відображення почуттів оточуючих.

3. Необхідно визначити, що для учасників тренінгу на їх думку, робити легше: відображати почуття інших, або виражати власні почуття.

Також учасникам тренінгу можна запропонувати взяти участь у рольовій грі «Відгадай почуття». Метою застосування цієї гри вироблення в учасників тренінгу вміння передавати різні почуття невербальним способом, а також розшифровувати їх; розширення знань щодо ролі та місця «мови тіла» у комунікативному процесі.

Учасникам тренінгу пропонується кошик з картками з фразами на позначення почуттів. Витягнувши картку, вони мають продемонструвати без

використання слів, як може виглядати людина, яка переживає те чи інше почуття. Інші учасники тренінгу повинні розпізнати почуття, яке було продемонстроване.

Фрази ,які можуть бути використані для позначення почуттів:

- 1) Мені сумно;
- 2) Я втомився;
- 3) Я гордий;
- 4) Я відчуваю себе несамовито;
- 5) Я відчуваю хвилювання;
- 6) Я відчуваю себе збентежено;
- 7) Я відчуваю занепокоєння;
- 8) Мені тривожно;
- 9) Я рішучо налаштований;
- 10) Я відчуваю певні сумніви.

Після демонстрації всіма учасниками почуттів, з метою обговорення можуть бути запропоновані наступні питання:

1. Що виявилось легшим - відгадувати або демонструвати почуття?
2. Які почуття зображувати було легше - негативні або позитивні?
3. У чому користь розуміння «мови тіла»?
4. У випадках коли слова та мова для людини не співпадають, чому ви будете віддавати перевагу?
5. Які почуття у вас виходить приховувати краще?

Після цього заняття учасники тренінгу отримують домашнє завдання: провести спостереження за власними почуттями. Метою виконання завдання є вироблення навички слідкувати за власними почуттями; а також усвідомлення процесу виникнення позитивних почуттів, які викликані іншими, формування вміння відкрито виражати ці позитивні почуття. Учасники мають уважно стежити за власними почуттями, активно виражати власні позитивні почуття, які викликані оточуючими. Результати та складності вони мають фіксувати з метою подальшого обговорення під час роботи в групі.

Заняття № 4. Це заняття має бути спрямоване на розвиток в учасників

тренінгу вміння слухати співрозмовника.

Вправа «Детектив».

Метою виконання вправи є розвиток уміння уважно слухати співрозмовника та після цього дослівно повторити сказане ним. Для проведення вправи знадобиться іграшковий м'яч. Тренер пропонує учасникам групи зіграти в детектив. Передаючи м'яч по колу учасники мають спочатку точно повторити фразу, сказану попереднім учасником, а потім промовити власну фразу, продовжуючи писати детектив.

Після закінчення гри пропонуються наступні питання з метою обговорення:

1. Що виявилось важчим - придумати власну фразу або повторити фразу попередніх учасників?
2. Які висновки ви зробили щодо необхідності бути уважним слухачем у процесі спілкування?
3. Чому важливо слухати та запам'ятовувати сказане партнером по спілкуванню?

Вправа «Тренінг контакту».

Метою виконання вправи є формування в учасників тренінгу уміння встановлювати контакт з співрозмовником, набуття впевненості у процесі побудови міжособистісних стосунків. Вправа має виконуватися в парах. Учасники мають уявити себе в запропонованій ситуації та знайти найбільш влучну фразу щодо встановлення контакту. Далі один з учасників має зробити невелике повідомлення на тему, яка б мала зацікавити його співрозмовника. Учасники мають прослідкувати за поведінкою партнера по вправі та помітити моменти, коли співрозмовник зацікавиться, або захоче сказати що-небудь чи уточнити».

Можливі варіанти ситуацій для виконання вправи:

1. В книжковому магазині ви побачили людину, яка вас зацікавила, так як переглядає книгу, яка вам подобається також.
2. Ви побачили людину, яка парком, але якій нічим зайнятися.

3. У магазині незнайома вам людина дуже прискіпливо обирає сир.
4. В черзі до стоматолога ви побачили незнайомця, який вам сподобався.
5. До вашого підрозділу влаштувався новий працівник.

Після виконання вправи учасникам тренінгу можу бути запропоновані наступні питання з метою обговорення :

1. Чи помітили ви відчуття невпевненості або напруженості на початку розмови з партнером по спілкуванню?
2. Які почуття ви відмітили у процесі розмови?
3. Чи доброзичливо поведився співрозмовник?
4. Що було найбільш цікавим у розмові з незнайомцем, який був ініціатором процесу спілкування?

Заняття № 5. Рефлексія. Зворотній зв'язок. Підведення підсумків.

Метою проведення даного заняття є поглиблення процесів саморозкриття особистості учасників тренінгу. Робота на занятті є направленою на отримання позитивного зворотного зв'язку з метою зміцнення самооцінки та актуалізації особистісних ресурсів, пізнання себе за допомогою учасників групи. Розглянемо вправу, що може бути запропонованою до виконання на даному занятті.

Вправа 1. Подяка за досвід

Тренер нагадує учасникам групи, що вони дізналися один про одного значний обсяг інформації, що є дуже особистою, а також поділилися один з одним своїм життєвим досвідом. Протягом часу проведення тренінгу учасники дали можливість один одному отримати нові переживання. Тренер просить обрати особу з групи учасників, яку хочеться виділити з-поміж інших та подякувати їй.

Вправа 2. Підведення підсумків

Учасники групи мають сісти в загальне коло та обговорити питання, які стосуються особистісних вражень учасників щодо проведеного тренінгу. Тренер має запитати учасників про наступне:

- чи змінилося в результаті проходження тренінгу їх уявлення про себе;
- виявити, який досвід отримали учасники тренінгу для себе;
- які нові факти учасники дізналися про процес спілкування;
- які висновки учасники зробили для себе після проходження тренінгу.

Наприкінці останнього заняття тренер дякує всім учасникам за досвід, відвертість, активність, взаємоповагу та взаєморозуміння, яку проявили всі учасники під час роботи на даному тренінгу.

Таким чином, проходження учасниками групи запропонованого тренінгу має на меті підвищення рівня комунікативних здібностей, а також сприяє кращому розумінню себе, власних особливостей та оточуючих людей, кращому розумінню вербальних та невербальних кодів у спілкуванні, правильній побудові процесу спілкування з підлеглими та партнерами.

Додаток Г

Анкетування на виявлення рівня володіння невербальними компонентами в процесі ділового спілкування

Інструкція: Дайте відповідь на наведені твердження «так» чи «ні».

1. Співбесідники часто звертають мою увагу на те, що я говорю дуже голосно або дуже тихо.

Під час розмови я деколи не знаю, куди подіти руки.

2. Я відчуваю незручність у перші хвилини знайомства.

3. Майже завжди майбутнє спілкування з незнайомою людиною викликає у мене тривогу.

4. Я часто буваю скутий у руках.

5. Протягом 10-хвилинної бесіди я не можу обійтися без того, щоб до чого-небудь не притулитися або на що-небудь не опертися ліктем.

6. Я зазвичай не звертаю увагу на міміку і рухи партнера, зосереджуючись на його мові.

7. Я прагну обмежити коло свого ділового спілкування декількома добре знайомими мені людьми.

8. При розмові я часто кручу що-небудь у руках.

9. Мені важко приховати емоції, що виникли раптово.

10. Під час ділових бесід я прагну повністю виключити міміку і жестикуляцію.

Обробка результатів: Чим менше стверджувальних відповідей (відповідей «так»), тим краще людина володіє невербальними засобами спілкування. Якщо дано 11 негативних відповідей («ні»), це не означає, що можна нехтувати невербальними методами. Уважно спостерігаючи за собою і співбесідниками, можна виявити багато цікавих, інформативних моментів, які раніше ні про що не говорили і які тепер здатні значно полегшити вашу професійну діяльність.

Додаток Д

Методика експертної оцінки невербальної комунікації

(А.М.Кузнєцова)

Призначення. Враховуючи важливу роль невербальних засобів або «мови тіла» у процесі спілкування, ця методика за допомогою експертних оцінок допомагає визначити діапазон зорово відтворювальних і комунікативно значущих рухів людського тіла, включаючи оцінку різноманітності невербального репертуару, сензитивність до сприйняття невербальної інформації і самокерування невербальним репертуаром. В якості експертів можна залучити одного з батьків або керівників, педагогів, друга і самого оцінюваного.

Інструкція. Постарайтеся з наведених нижче питань висловити свою думку про деякі особливості поведінки людини в спілкуванні з вами. На кожне з питань пропонується чотири варіанти відповідей. Вам треба вибрати ту з них, яка, на ваш погляд, найточніше характеризує цю людину. Обведіть у бланку відповідей ту букву, яка відповідає вибраній вами відповіді.

Бланк відповідей

Дата _____

ПІБ випробовуваного _____

ПІБ експерта _____

А - завжди; Б - часто; В - рідко; Г - ніколи.

1.	А Б В Г	6.	А Б В Г	11.	А Б В Г	16.	А Б В Г
2.	А Б В Г	7.	А Б В Г	12.	А Б В Г	17.	А Б В Г
3.	А Б В Г	8.	А Б В Г	13.	А Б В Г	18.	А Б В Г
4.	А Б В Г	9.	А Б В Г	14.	А Б В Г	19.	А Б В Г
5.	А Б В Г	10.	А Б В Г	15.	А Б В Г	20.	А Б В Г

Опитувальник

1. Чи вважаєте ви, що він (вона) уміє добре доповнювати зміст своїх слів немовними засобами (міміка, жести, поза тощо)?
2. Чи розуміє він (вона) ваші емоції за виразом вашого обличчя?
3. Чи може він (вона) знайти відповідні інтонації голосу для вираження своїх почуттів і ставлення до інших людей?
4. Чи вважаєте ви, що він (вона) уміє правильно розуміти значення ваших поглядів (прояв симпатії, інтересу, привертання уваги, прояв хвилювання тощо)?
5. Чи вважаєте ви, що у нього (неї) бувають «зайві» жести і рухи, коли він (вона) намагається виразити свої думки і почуття?
6. Чи уміє він (вона) стримувати прояви своїх негативних емоцій і ставлень?
7. Як ви вважаєте, чи реагує він (вона) на зміни вашого голосу (на прояв іронії, хвилювання тощо)?
8. Чи буває, що його (її) немовна поведінка не відповідає тому, про що він (вона) говорить?
9. Чи уміє він (вона), на вашу думку, виразом очей і поглядом проявити увагу до інших людей, привітність, зацікавленість?
10. Як ви вважаєте, чи може він (вона) керувати своєю мімікою під час конфліктної ситуації?
11. Чи відрізняється його (її) міміка виразністю, різноманітністю, гармонією?
12. Чи є у нього (неї) пози або рухи, непривабливі на ваш погляд?
13. Чи використовує він (вона) м'які, довірливі інтонації, щоб зняти у інших напругу, викликати на відвертість, викликати прихильність до себе?
14. Чи уміє він (вона) по зміні вашої ходи, пози визначити ваше самопочуття, настрій, стан?
15. Чи може він (вона) передати відтінки, нюанси своїх почуттів, емоцій, використовуючи різні немовні засоби поведінки?
16. Чи уміє він (вона) досить тонко і зрозуміло показати через міміку своє

доброзичливе ставлення до інших?

17. Чи можна сказати, що по його (її) виразній поведінці легко зрозуміти, які він (вона) переживає почуття до оточуючих?

18. Чи може він (вона) зрозуміти ваше ставлення до нього, навіть якщо ви не демонструєте його спеціально?

19. Чи буває він (вона) скутий в рухах і жестах, «закутий», коли потрапляє в незвичну, незнайому ситуацію?

20. Як ви вважаєте, чи розуміє він (вона), коли ви засмучені, не налаштовані на спілкування?

Обробка і інтерпретація даних

Кожне питання має чотири варіанти відповіді і кожному варіанту приписується певний бал від одного до чотирьох (А - 4 бали; Б - 3 бали; В - 2 бали; Г - 1 бал).

Методика дає можливість діагностувати три параметри невербального спілкування:

1) Загальна оцінка невербального репертуару людини з точки зору його різноманітності, гармонійності - питання 1, 5, 8, 12, 15, 17. Кількісна оцінка цього параметра може варіюватися від +9 до -9 балів.

2) Чутливість, сензитивність людини до невербальної поведінки іншого (експерта-спостерігача), здатність до адекватної ідентифікації - питання 2, 4, 7, 11, 14, 18, 20. Кількісна оцінка варіюється від 28 до 7 балів.

3) Здатність до управління своїм невербальним репертуаром відповідно мети і ситуації спілкування - питання 3, 6, 9, 10, 13, 16, 19. Кількісна оцінка варіюється від 23 до 2 балів.

Рівень розвитку кожної з описаних здібностей обчислюється як сума балів за відповіді на відповідні питання (за відповіді на питання 5, 8, 12, 19 отримані бали віднімаються із загальної суми по кожному з трьох параметрів). Для кожного випробовуваного отримують оцінки трьох експертів, включаючи його самого. По кожному оцінюваному параметру знаходиться середнє арифметичне значення трьох експертних оцінок. Ці оцінки розглядаються як показники рівня розвитку

кожної з трьох описаних вище здібностей суб'єкта невербальної комунікації.

На основі сумарних оцінок за трьома аналізованими параметрами визначається загальний показник рівня розвитку перцептивно-комунікативних можливостей людини.

Цей показник може варіюватися від 0 до 60 балів. Далі проводиться якісний аналіз структури невербальної комунікації досліджуваного.

Додаток Е

Питання для самооцінки жестикуляції та мимічних виразів учителя на уроці

1. При підготовці до уроків чи думали Ви про використання того або іншого жесту?
а) звичайно, так б) у цілому, так в) мабуть, ні г) звичайно, ні.
2. Чи зустрічалися на занятті жести, використані Вами експромтом?
а) звичайно, так б) у цілому, так в) мабуть, ні г) звичайно, ні.
3. Буває, що людина виконує якийсь жест зненацька для себе. Чи зустрічалося таке на уроках?
а) звичайно, так б) у цілому, так в) мабуть, ні г) звичайно, ні.
4. Чи використовувалися на уроках типові для Вас жести?
а) звичайно, так б) у цілому, так в) мабуть, ні г) звичайно, ні.
5. Чи задоволені Ви своєю жестикуляцією?
а) звичайно, так б) у цілому, так в) мабуть, ні г) звичайно, ні.
6. Чи не залишалося у Вас відчуття недоречності того або іншого жесту?
а) звичайно, так б) у цілому, так в) мабуть, ні г) звичайно, ні.
7. Чи не буває у Вас відчуття, що Вам заважають Ваші руки?
а) звичайно, так б) у цілому, так в) мабуть, ні г) звичайно, ні.
8. При підготовці до уроків чи думали Ви про використання того або іншого виразу обличчя, усмішки, подиву, роздратування, розчарування?
а) звичайно, так б) у цілому, так в) мабуть, ні г) звичайно, ні.
9. При проведенні уроку чи завжди ви контролюєте вираз свого обличчя?
а) звичайно, так б) у цілому, так в) мабуть, ні г) звичайно, ні.

Тренінг невербальної комунікації

Мета тренінгу: розвиток здібності ефективного спілкування засобом невербальної комунікації, уміння вловлювати та аналізувати невербальні сигнали інших людей; розуміння експресії психічних станів особистості; розвиток умінь педагогічно доцільно виражати своє ставлення за допомогою невербальних засобів спілкування.

Завдання тренінгу:

- визначення особливостей невербального спілкування у діловому спілкуванні;
- розвиток навичок невербального спілкування;
- побудова довірчих стосунків засобами невербальної комунікації;
- розпізнавання і позначення вербально внутрішнього стану;
- усвідомлення своєї пози і власних жестів;
- визначення за несвідомими ознаками внутрішнього стану співрозмовника;
- відпрацювання ефективних невербальних прийомів, що впливають на несвідомому рівні;
- розвиток уміння контролювати мову в стресових ситуаціях (роздратування, гнів, образа тощо).

Очікувані результати: уміле, доцільне та грамотне використання умінь та навичок ефективної невербальної комунікації як у професійній діяльності, так і у родині та колі друзів.

Тренінг складається з 8-ми занять по два заняття відразу.

Інструментарій: спокійна музика, аромосвічки, папір, олівці, картки для вправ, фотографії різних людей.

Заняття 1-2 (Вступ. Міміка)

Порядок денний:

1. Представлення ведучого тренінгу.

2. Організаційні питання.
3. Головні правила.
4. Включення учасників у роботу.
5. Основна частина (кавапауза 10-15 хвилин).
6. Релаксація.
7. Рефлексія
8. Прощання.

1. Представлення ведучого тренінгу.

Хочу усіх вас привітати. Мене звать Дар'я, я ведуча тренінгу невербальної комунікації.

2. Організаційні питання.

Я прошу вас поставити стільчики кругом і зайняти, будь-яке вподобане вам місце. У кожного з вас є бейдж, підпишіть, будь ласка, як би ви хотіли, щоб вас називали. Це може бути ім'я або нікнейм.

3. Головні правила.

1. Обов'язкове відвідування кожного заняття.
2. Звернення один до одного по іменах і на «ти».
3. Слухати завдання уважно і не перебивати інших.
4. Намагатися брати активну участь в усіх вправах тренінгу.
5. Принцип «тут і зараз». Тобто, за межі не виноситься те, що відбувається на груповому занятті.
6. Підтримувати інших, не ставлячи себе вище або нижче, не перебивати і не говорити занадто довго.
7. Визнавати свої помилки і намагатися виправити їх.

4. Включення учасників у роботу.

Знайомство та розминка.

Вправа «Емоційне знайомство».

Представляючись, кожен вимовляє своє ім'я двічі. Перший раз вимовляє з позитивними почуттями, як хотів би, щоб до нього зверталися, другий раз - з негативними.

Після того, як усі учасники вимовили свої імена, ведучий пропонує взятися усім за руки і подарувати по ланцюжку дружнє рукостискання. З цього ритуалу тепер починатиметься кожне зайняття.

5. Основна частина.

Вправа «Зняття затиску».

Тепер, щоб трішки розслабитися і зняти напругу я пропоную вам виконати вправу, яка так і називається «Зняття затиску».

Прийміть найнезручнішу позу для себе, наприклад, не повертаючи плечей і тулуба, озирнутися, притиснувши підборіддя до ключиці, підняти вгору або висунути вперед плечі. При цьому в певних м'язах виникає напруга, м'язовий затиск. Тепер, впродовж декількох хвилин постарайтеся сконцентрувати увагу в цій області і зняти затиск зусиллям волі, постарайтеся розслабитися.

Спробувати кілька разів. Обговорення результатів.

- У кого виникли труднощі?
- Як ці труднощі були здолані?

Бажано, щоб висловився кожен учасник.

Вправа «Відчуй партнера».

А тепер станьте ближче один до одного і закрийте очі (учасники стають в коло). Візьміть правою рукою руку сусіда, ліву руку бере сусід ліворуч. Не розплющуйте очей і постарайтеся сконцентрувати свою увагу на долоні сусіда справа і оцінити свої суб'єктивні відчуття. Далі йде обговорення, в якому кожен учасник повинен відповісти на питання:

- Які почуття викликає дотик руки партнера?
- Що можна сказати про стан партнера?

Партнер, у свою чергу, оцінює висловлювання. Потім, у кінці обговорення, учасники вибирають найбільш вподобаного їм експерта.

Після виконання вправ учасникам пропонується перейти за столи. Заздалегідь слід заготовити листи і кольорові олівці (крейда, фломастери).

Завдання: виконати малюнок на тему «Моя головна проблема у

спілкуванні». Намалювати перше, що прийшло в голову.

Під час малювання включити спокійну музику. Потім проводиться аналіз малюнків. Слід організувати обговорення таким чином, щоб максимально активізувати усіх учасників на психологічну інтерпретацію матеріалу. ВчатьсЯ проводити самодіагностику.

Дискусія «Труднощі взаєморозуміння».

Усі малюнки поміщаються на дошку.

Отже, ми розглянули з вами різні проблеми в спілкуванні на власних прикладах. Давайте сформулюємо, які ж існують труднощі у взаєморозумінні між людьми (усі припущення записуються на дошку і обговорюються). Обговорення проблемних ситуацій (на життєвих прикладах).

Гра «Демонстрація фільму».

Учасники діляться на пари і кожній парі дається завдання за допомогою міміки і жестів показати той або інший жанр, інші вгадують (жахи, мелодрама, бойовик, комедія, трилер).

Далі йде обговорення - за допомогою яких засобів спілкування вони показували фільми. Ведучий повідомляє інформацію про різні невербальні засоби спілкування. Підводяться підсумки.

Кавапауза впродовж 10-15 хвилин.

Вправа «Зняття затиску».

Учасники вільно розходяться по кімнаті. По команді «Стоп!» кожен застигає в тій позі, в якій його застав сигнал. Після цього, не порушуючи зафіксованих поз, кожному учасникові треба зняти у себе м'язові затиски (розслабитися). Як тільки це у вас вийде, ви повинні сказати «Готово!». Далі йде обговорення процесу і результату виконання.

Вправа «Мімічні маски».

Кожен з учасників отримує записку із завданням мімічно представити певний емоційний стан з 10-ти основних: щастя, здивування, страх, злість, печаль, відраза, презирство, інтерес, зніяковіння, рішучість. Через 1-2 хв. усі учасники представляють «маски». Усім учасникам потрібно постаратися

знайти оптимальну і зрозумілу форму вираження, пробудити свою фантазію.

Ця вправа допомагає відрефлексувати особливості сприйняття і розуміння самим учасником і іншими членами групи лицьової експресії, а також дає можливість повною мірою усвідомити значення міміки в спілкуванні. Обговорення.

Вправа «Передача емоцій».

Учасникам пропонується сісти в коло (якщо є, то на килим) і закрити очі. Вибирається один учасник, який за допомогою жестів, рухів і дотиків передає яке-небудь почуття або емоцію своєму сусідові, цей сусід - наступному і так далі. Зміст повідомлень, що передаються, може бути найрізноманітнішим: дружня підтримка, гнів, ніжність, жах, відраза, захоплення. Вправу можна повторювати кілька разів. У результаті почуття, що виникло у останнього учасника, порівнюють з початковою емоцією (за принципом зіпсованого телефону).

Вправа «Вирази емоцію».

Заздалегідь готуються 2 стопки карток. У першій стопці - картки з емоціями, в другій - назви різних частин тіла. Кожен учасник вибирає будь-які дві картки з двох стопок. Потім, по черзі, учасники співвідносять вибрані картки і намагаються виразити ту або іншу емоцію за допомогою вибраної частини тіла. Слід дозволити собі бути вільним та розкутим у прояві міміки і пантоміміки та не боятися здаватися трохи смішним.

Вправа «Тренування міміки».

Заздалегідь готуються дзеркала. Учасникам дається завдання відрепетирувати за допомогою дзеркала на власний вибір декілька мімічних виразів. Пропонується виразити за допомогою обличчя не просто окрему емоцію, а емоцію з деяким відтінком (любов з відтінком недовіри, щастя з відтінком печалі, захоплення з відтінком ревності, гордість з відтінком печалі, радість з відтінком безнадійності). Обговорення.

6. Релаксація.

Включається спокійна красива музика. Учасники сідають на підлогу.

Ведучий просить усіх розслабитися і уявити собі щось приємне. Коли музика затихає, учасники, не кваплячись, розплющують очі і займають свої місця.

7. Рефлексія.

За годинниковою стрілкою ведучий просить висловитися кожного про проведене заняття, про те, що сподобалося, вийшло, що не вдалося.

8. Прощання.

Дається *домашнє завдання*: при поїзді в транспорті мигцем подивитися на сусіда. Непомітно окиньте поглядом його обличчя, одяг, позу, подумайте, ким працює ця людина, який у неї т характер. Спробуйте визначити її вік і відчуття її настроїв. Зрозуміло, не потрібно нав'язливо дивитися на людину. Відпрацьовуйте у себе уміння і здатність на вигляд визначати індивідуально-психологічні особливості. Через деякий час ви з'ясуєте, що для того, щоб зрозуміти іншу людину, не обов'язково довго дивитися на неї або довго розмовляти з нею. Перше інтуїтивне відчуття може бути найвірнішим. Важливо тільки навчитися довіряти цьому відчуттю і не спотворювати його подальшими інтелектуальними інтерпретаціями.

Ритуал прощання «Подаруй емоцію сусідові» (посміхніся). За годинниковою стрілкою.

Заняття 3-4 (Погляд. Невербальні аспекти мовлення)

Порядок денний:

1. Привітання, розминка.
2. Базові психологічні вправи (кавапауза 10-15 хвилин).
3. Релаксація.
4. Рефлексія.
5. Прощання.

1. Привітання і розминка.

Учасники сідають у коло, беруться за руки і вітають один одного рукоштовками за годинниковою стрілкою.

Ведучий робить маленьке повідомлення.

Говорять, очі - дзеркало душі. Чи згодні ви? Поясніть свою точку зору.

Близько 80% чуттєвих вражень людина отримує через орган зору. Очі самі по собі не виражають нічого. Те або інше враження складається через розширення або звуження зіниць, певного положення прилеглих частин обличчя, брів, повік, лоба, обличчя в цілому, а також від тривалості погляду. Мета наших сьогоднішніх вправ - подальший розвиток спостережливості, здібності виділяти і оцінювати невербальну інформацію в різних ситуаціях спілкування.

2. Базові психологічні вправи (кавапауза 10-15 хвилин).

Вправа «Візуальна взаємодія».

Робота проходить у парах. Ця вправа допомагає учасникам зрозуміти і усвідомити потужність такого, на перший погляд, непомітного засобу спілкування, яким є погляд.

Завдання - спробувати тільки поглядом передати різні емоційні стани (кокетування, розгубленість, печаль, радість, злість). Використати візуальний контакт, міняючи тривалість і динаміку погляду. Обговорення.

Вправа «Мій вибір».

Усі члени групи сідають в півколо, а один з учасників розташовується навпроти і намагається тільки поглядом змусити одного з учасників зайняти своє місце. Якщо вправа вийшла і контакт відбувся, то вибраний займає місце того, кого вибрали і гра триває.

Після завершення вправи аналізуються можливі способи здійснення вибору, обговорюються можливі візуальні взаємодії в спілкуванні.

Вправа «Очі в очі».

Усі учасники розбиваються на пари. Один з партнерів повинен згадати який-небудь випадок з життя, що викликав сильні емоції. Потім постаратися передати своєму партнерові за допомогою погляду свої почуття від цього спогаду. Партнер повинен зрозуміти і прийняти це повідомлення. Але заборонено використати слова і яскраво виражені лицьові експресії. Потрібно постаратися за допомогою погляду, мікрорухів очей виразити свій внутрішній стан.

Вправа «Манера дивитися».

Ми з вами впродовж декількох вправ спостерігали за манерою дивитися один на одного. Тепер давайте спробуємо охарактеризувати різні манери різних учасників і дати їм відповідні назви. Наприклад, «Феєрверк» - очі широко розплющені, сильно блищать і бачать усю картину в цілому, але більше показують, чим дивляться. Почуття таке, що очі іскряться. Таким поглядом добре зачаровувати.

Отже, наші очі - ця вікна усередину. Вони є потужним каналом передачі інформації. Неспокійний погляд, свідчить про те, що на душі людини теж неспокійно. Спокійний погляд, у свою чергу, означає спокій і урівноваженість, які відразу ж передаються співрозмовникові.

Зараз я хочу познайомити вас з вправами по тренуванню спокійного погляду, які потім ви можете виконувати самостійно удома.

1. Намалюйте навколо крапки коло і уважно дивіться на крапку до тих пір, поки не з'являться сльози або не затремтять повіки. Потім закрийте очі на 20 секунд, щоб м'язи очей могли розслабитися і відпочити. Особливо важливо постаратися дивитися на крапку доброзичливим, повним тепла поглядом. Цю вправу можна виконувати до тих пір, поки ви не зможете впродовж декількох хвилин дивитися на крапку уважним, схвалюючим поглядом.

2. Якщо ви дивитеся на обличчя, то вирішіть спершу, на чому краще сконцентрувати свій погляд. Намалюйте у себе між бровами крапку і сядьте перед дзеркалом. Фіксуйте на крапці доброзичливий погляд, доки вам не захочеться моргнути. Потім закрийте очі, вимовляючи подумки наступні слова: «Мої очі закриваються. Мої очі розслабляються. Мій погляд стає більш спокійним, м'якішим, доброзичливішим. Мій погляд ніколи не буває агресивним, недружнім і зневажливим».

3. Коли бачите портрет або фотографію, концентруйте погляд на знайомій крапці, між бровами. Завдяки постійним тренуванням ваш погляд буде природнішим.

Кавапауза впродовж 10-15 хвилин.

Учасники сідають у коло на місця.

Комплекс невербальних аспектів мови включає: інтенсивність, висоту тону, тембр, інтонаційний малюнок мови.

Інтенсивність і гучність голосу - пов'язані з індивідуальною манерою розпоряджатися простором спілкування. Як і коли ми міняємо свою гучність голосу? Які причини підвищення гучності голосу?

Паузи - формують ритмічний малюнок мови. Відносяться до виразності вимови і до виразності самої думки. Давайте порівняємо два висловлювання (одне вимовляється швидко і без пауз, те ж, але з іншою інтонацією і з паузами). Чи є відмінність? У чому?

Темп - який темп мови буває? (швидкий, уповільнений, нормальний). У яких випадках, який темп мови ми використовуємо?

Люди, які схильні пригнічувати свої емоції, обов'язково пригнічують і голос. Голос, як і погляд, найбільш безпосередньо передає усі відтінки емоційного стану людини.

Усі голосові характеристики охопити зараз просто неможливо. Головне - зрозуміти і навчитися слухати себе і інших людей.

Вправа «Зняття затиску».

Усі учасники всідаються як можна зручніше. Усім пропонується розслабити окремі ділянки тіла в певній послідовності по команді керівника. Після виконання 6-8 завдань слід зробити паузу впродовж 1 хв. для приведення кожного учасника в загальний розслаблений стан. Після цього також по команді керівника проводиться тонізація окремих ділянок тіла. Учасники повинні відчувати прилив сил, бадьорості, радості. Після цього ведучий організовує обговорення ефективності цієї вправи.

Вправа «Голосова техніка».

Усім учасникам дається завдання для зняття напруги і «затиску» з артикуляційного апарату впродовж 3-5 хвилин говорити, не замислюючись про зміст, використовуючи будь-які, що прийшли спонтанно в голову, мовні поєднання. Можна імітувати мовлення на іноземній мові. Одночасно з

розслабленням мовного апарату може статися скидання негативних емоцій, прихованих у глибині підсвідомості. Обговорення ефекту від вправи (Чи відбувається зняття напруги? Чи спостерігалися вихід негативних переживань?).

Вправа «Вокальна міміка».

Усі учасники отримують завдання - прочитати 2-3 фрази з газети, вкладаючи в прочитане певний підтекст. Текст читається з наступними інтонаціями:

- недовіжливо (кинь!);
- зневажливо (яка нісенітниця!);
- із здивуванням (та не може бути!);
- із загрозою (ну, добре ж!).

Інші намагаються вгадати стан людини або її ставлення до сказаного тексту, обговорюючи успіх або неуспіх її спроб. Слід постаратися на прикладі конкретних ситуацій, що виникають при виконанні вправ, підвести учасників до розуміння діагностичних можливостей інтонаційних характеристик голосу.

Вправа «Невербальний діалог».

Двом учасникам пропонується вступити в діалог з тим, щоб вимовляти замість слів цифри. Необхідно, щоб партнери ставили перед собою абсолютно ясні завдання: доводжу, засмучуюся, захоплююся, звинувачую тощо. Можна говорити спонтанно, можна по попередній домовленості. Іншим учасникам належить вгадувати стан учасників. Аналізують завдання спочатку учасники, а потім виконавці.

3. Релаксація.

Включається спокійна красива музика. Учасники сідають на підлогу. Ведучий просить усіх розслабитися і уявити собі щось приємне. Коли музика затихає, учасники, не кваплячись, розплющують очі і займають свої місця.

4. Рефлексія.

За годинниковою стрілкою ведучий просить висловитися кожного про проведене заняття, про те, що сподобалося, вийшло, що не вдалося.

5. Прощання.

Домашнє завдання.

Переговори по телефону стали настільки звичними, що ми перестали помічати їх ситуаційну і комунікативну складність: ви не бачите обличчя свого співрозмовника, але вимушені підтримувати розмову, орієнтуючись на його голос. Як правильно побудувати телефонну розмову і розвинути у себе інтуїцію? Наше завдання полягає в наступному: за першими словами, сказаними вам по телефону, постарайтеся визначити характер майбутньої розмови і мету вашого абонента. Підтримуючи розмову, представте обличчя співрозмовника, подумки уявіть обстановку, в якій він знаходиться.

Ритуал прощання «Подаруй емоцію сусідові» (посміхніся). За годинниковою стрілкою.

Заняття 5-6 (Пантоміміка. Перцепція)

Порядок денний:

1. Привітання, розминка.
2. Базові психологічні вправи (кавапауза 10-15 хвилин).
3. Релаксація.
4. Рефлексія.
5. Прощання.

1. Привітання і розминка.

Привітання один одного потискування рук по колу.

Вправа «Зняття затиску».

2. Базові психологічні вправи (кавапауза 10-15 хвилин).

Вправа «Хода».

Усім учасникам пропонується розіграти ряд вправ-етюдів. Кожному дається завдання на аркушах. За допомогою ходи зобразити різні стани.

Вправа «Тіло, що говорить».

Учасників тренінгу належить за допомогою пози, рухів тіла продемонструвати те або інше ставлення до партнера або ситуації. Завдання (виконуються за годинниковою стрілкою):

- людина читає (любовну записку, підручник, неприємне повідомлення);

- людина пише лист (коханій, другу, ворогові);

- на лавці сидять двоє людей. Слід з'ясувати їх стосунки (у сварці, не знайомі, але хочуть познайомитися, один хоче познайомитися, а інший ні).

Робота в парах.

Потрібно виразити позою їх відношення до процесу спілкування і партнера:

- якщо обоє зацікавлені розмовою;

- якщо один з партнерів реагує негативно;

- якщо розмова йде над силу;

- якщо один з партнерів хоче закінчити розмову.

Аналіз ситуацій, обговорення.

Вправа «Дзеркало, що мовчить і говорить».

Вибирається один доброволець і два учасники на роль дзеркал «того, що мовчить» і «того, що говорить». Інші учасники встають позаду добровольця. А дзеркала - навпроти. Суть - ззаду до учасника підходить будь-який бажаний, а дзеркала повинні якнайкраще його відобразити. Що спочатку то дзеркало, що мовчить, якщо не виходить - то те, що говорить. Але відображувати не фізичне Я, а психічне. Головне завдання - вгадати людину за спиною якнайшвидше. Потім йде зміна учасників.

Обговорення. Кому знадобилося менше всього дзеркальних відображень? У чому секрет такої прозорливості? Хто здивований тим, як був відображений у дзеркалі? Що відчули, коли побачили своє відображення?

Кавапауза впродовж 10-15 хвилин.

Вправа «Зняття стресу».

Тиха музика, із звуками живої природи. Можна використати аромолампу.

Учасникам пропонується сісти і закрити очі. Читається текст: «Уявіть собі все, що зараз буде розказане. Ви входите у весняний яблуневий сад,

повільно йдете по алеї, вдихаючи запах ніжних біло-рожевих пелюсток і насолоджуючись ними. По вузькій стежці ви підходите до блакитної хвирточки, відкриваєте її і потрапляєте на запашний зелений луг, увесь просочений ароматом польових трав і лугових квітів. М'яка шовковиста трава гоїдається, вітерець пестить ваше обличчя і волосся. Перед вами озеро. Вода прозора і срібляста. По поверхні виблискують сонячні зайчики. Ви повільно йдете уздовж струмочка, що впадає в озеро, і несподівано підходите до водоспаду. Ви входите у водоспад, сяючі струмені очищають вас, наповнюють силою і енергією. За водоспадом, за його прохолодними і кришталевиими струменями знаходиться грот - тихий і затишний. Ви залишаєтеся в тиші грота наодинці з собою на деякий час. А тепер пора повертатися. Подумки пройдіть увесь ваш шлях у зворотному напрямі, вийдіть з яблуневого саду і розплющте очі».

Обговорення. Вправа допомагає розслабитися і отримати позитивний настрій.

Вправа «Фотографія».

Учасники отримують фотографії незнайомих їм людей. Завдання - вдивитися в обличчя, звернути увагу на погляд, мімічне вираження, позу, одяг. Постаратися визначити характер, настрій, рід заняття, звички, стиль життя і так далі у цих людей. Спробувати зрозуміти, змогли б ви подружитися з цією людиною? Чому? Постаратися зрозуміти і розповісти. Обговорення.

Вправа «Сищики».

Усі учасники розходяться по кімнаті і впродовж 5 хвилин роблять що завгодно: прогулюються, розмовляють. Причому, за цей час кожен повинен перетворитися на сищика, вибрати собі об'єкт спостереження - одного з членів групи - і постаратися запам'ятати який настрій в учасника, які дії і в якій послідовності вчинив за цей час спостережуваний. Чому і для чого він їх вчинив, за ким він стежить і як маскує своє стеження. При проведенні гри ведучий повинен стимулювати рухову активність, не допускати, щоб учасники сиділи і мовчали. Можливо дати завдання щось знайти в кімнаті. Після

закінчення - груповий аналіз. Кожен повинен висловитися про результати свого спостереження, намагаючись мотивувати своє судження і оцінки.

Вправа «Вікно».

Учасникам групи по черзі належить передавати один одному в парах інформацію:

- через вікно потягу, що їде;
- біля вікна пологового будинку;
- у магазині в ролі продавця і глухонімого покупця.

Яка передаватиметься інформація, можуть придумати самі учасники.

Вправа «Я не Я».

Учасникам дається завдання розбитися по парах. Слід згадати про свого партнера якомога більше: як стоїть, сидить, говорить, ходить, його звички, настрої. Потім кожній парі дається завдання: спільно розв'язати проблему, домовитися. По сигналу кожен повинен перетворитися на свого партнера і продовжити спілкування вже не від своєї особи, а від імені свого партнера по спілкуванню. Слід відтворити особливості невербальної поведінки партнера, його настрої, відношення до ситуації спілкування, точку зору на обговорювану проблему, характерну манеру поведінки. Результати вправи обговорюються і оцінюються спільно.

3. Релаксація.

Включається спокійна красива музика. Учасники сідають на підлогу. Ведучий просить усіх розслабитися і уявити собі щось приємне. Коли музика затихає, учасники, не кваплячись, розплющують очі і займають свої місця

4. Рефлексія.

За годинниковою стрілкою ведучий просить висловитися кожного про проведене заняття, про те, що сподобалося, вийшло, що не вдалося.

5. Прощання.

Домашнє завдання: вибрати фільм або спектакль. Вимкнути звук, а зображення залишити. Спробувати визначити, про що говорять люди, які у них цілі і мотиви. Вгледітися в обличчя тих, хто говорить, звернути увагу на їх

пози і жести. Спробувати відтворити їх розмову. Через деякий час включити звук та з'ясувати чи правильно ви визначили предмет розмови?

Ритуал прощання «Подаруй емоцію сусідові» (посміхніся). За годинниковою стрілкою.

Заняття 7-8 (Лідер и група. Підведення підсумків)

Порядок денний:

1. Привітання, розминка.
2. Базові психологічні вправи (кавапауза 10-15 хвилин).
3. Релаксація.
4. Рефлексія і прощання.

1. Привітання і розминка.

Привітання один одного потискування рук по колу.

Вправа «Зняття затиску».

Ця фізична вправа допоможе зрозуміти що означає «включеність» і «виключеність» у групі, поглибити міжособистісні взаємовідносини між членами групи, стимулювати групову згуртованість.

Потрібно визначити, хто в групі переживає почуття самотності або відторгнення групою (за допомогою прямої бесіди або анкетуванням). Потім усі члени групи беруться за руки і утворюють замкнуте коло. Учасник, що переживає почуття відторгнення від групи, повинен прорвати коло і проникнути в нього.

Далі усі учасники діляться на пари. Один учасник буде падати, а інший його ловити. Слід перервати підтримкою падіння до того, як партнер торкнеться підлоги. Той, що падає, стоїть спиною до партнера і закриває очі, розслабляється і падає, намагаючись довіритися партнерові. Вправу можна проводити як в парі, так і в колі. При цьому група утворює коло навколо вибраного учасника, потім штовхає його з одного боку кола на інший. Учасник повинен закрити очі і повністю розслабитися і відчувати фізичну підтримку групи.

2. Базові психологічні вправи (кава пауза 10-15 хвилин).

Вправа «Вибір» (Е. Сидоренко).

Учасникам дається завдання. Треба сісти так, щоб на місці ведучого опинилася сама світловолоса людина, праворуч від нього - більш темноволоса і так далі по колу, щоб сама темноволоса людина опинилася на стільці, який знаходиться зліва від ведучого. Під час вправи не дозволяється розмовляти. Стиль взаємовідносин у групі визначатиметься залежно від того, як учасники без слів радитимуться один з одним.

Вправа «Вибір лідера».

Учасники повинні мовчки, за допомогою міміки і жестів, домовитися про того, хто буде лідером в групі. На це дається три хвилини, після чого ведучий просить вибраного лідера підняти руку. При невдачі, гру можна повторити кілька разів.

Вправа «Включеність у групу».

Ведучий просить учасників замислитися над тим, наскільки кожен з них включений у групу. Потім усім потрібно мовчки встати і вишикуватися в одну лінію, щоб біля дверей стояла людина, яка відчуває себе максимально включеною в групу, а біля протилежної стіни - той, хто відчуває себе абсолютно не включеним у групу. Усі інші повинні розташуватися по лінії, яка з'єднує цих учасників, не поруч, а один за одним.

Питання для обговорення: Хто відчуває себе найменш включеним у групу? Хто заважає почувати себе включеним? Що ви можете самі зробити для того, щоб відчути себе включеним? Яким чином вам можуть допомогти учасники? Якою мірою результат обговорення здався несподіваним для вас?

Вправа «Дискусія».

Група розбивається на трійки. У кожній трійці наявний «глухонімий». Він нічого не чує і не може говорити, але в його розпорядженні зір, міміка і пантоміміка. Також у групі є «сліпонімий». Але він може чути і показувати. І «глухопаралітик». Він може бачити і говорити. Усій трійці пропонують завдання: домовитися про зустріч у Києві, про подарунок іменинникові, про те, в який колір пофарбувати огорожу, порадити новий тільки не проглянутий

фільм тощо. Обговорення вправи.

Вправа «Знайди своє місце».

Вправу краще проводити у напівтемряві. Учасникам пропонується без слів трохи походити по тому приміщенню, в якому проходить зустріч, придивитися до нього, а потім зайняти те місце, яке бачиться кожному найбільш комфортним: на підлозі, стільці, обличчям до стіни тощо.

Потім пропонується оглянути свою позицію з урахуванням розміщення інших людей і за бажанням поміняти своє положення або звернутися до когось з проханням переміститися в просторі. Вправа закінчується, коли усі зайняли ті місця, які їм подобаються, і відмовляються міняти їх на прохання інших учасників. Потім обов'язково проводиться обговорення. Відстань зазвичай показує, наскільки близькою відчуває себе людина з іншими членами групи. Найбільш популярний член групи, швидше за все, опиниться в центрі.

Кавапауза впродовж 10-15 хвилин.

Вправа «Зняття затиску».

Вправа на усвідомлення і контроль власних м'язів. Потрібно зрозуміти, що м'язова напруга паралізує думку.

1. На рахунок «раз» постаратися напружити м'язи до межі, на рахунок «два» розслабитися.
2. Сидячи на стільці, по черзі напружити м'язи плечей, спини, руки, потім розслабитися.
3. Напружити м'язи обличчя, потім розслабити.
4. Напружити м'язи обличчя, тіла і подумки розділити 3450 на 15.

Вправа «Створення скульптури».

Учасникам пропонується створити скульптуру своєї сім'ї. Участь бере будь-який бажаний. Він може вибрати учасників, які, як йому здається, схожі з членами його родини. Слід створити сцену, яка відображає фрагмент взаємовідносин у сім'ї.

Необхідно проінформувати учасників, зайнятих у створенні скульптури, про членів сім'ї. Учасник повинен включити себе як члена сім'ї і використати

дистанцію між учасниками для того, щоб відбити взаємовідносини усіх членів сім'ї один з одним. Коли сцена поставлена, можна повідомити кожному учасникові фразу, яка характеризує його персонажа.

Далі йде обговорення. Повинен висловитися кожен учасник - що він відчував, приймаючи на себе роль іншої людини. Члени групи, що спостерігали за роботою, обмінюються своїми висновками.

3. Релаксація.

Усі учасники сідають у коло і беруться за руки, закривши очі. Ведучий включає спокійну красиву музику і дає завдання, щоб кожен учасник постарався подумки побажати кожному щось приємне.

4. Рефлексія і прощання.

Усі учасники сидять у колі. Один встає і, звертаючись до свого сусіда, послідовно виконує наступні дії: вітає його рукостисканням, намагаючись при цьому передати своє ставлення до людини; визначає одночасно її самопочуття і ставлення у цей момент; на заздалегідь заготовленому аркуші паперу малює свого партнера, відображаючи його манеру поведінки і тип; висловлює своє відношення до людини і свої побажання.

Після усі беруться за руки і за годинниковою стрілкою кожен висловлюється про тренінг, про свою участь у ньому.

Прощання проходить по ритуалу *«Подаруй посмішку сусідові»*.

Додаток Є

Тест «Діагностика емоційних бар'єрів в міжособистісному спілкуванні» (автор В.В. Бойко, в адаптації автора дисертації)

Інструкція: Читайте судження і відповідайте «так» або «ні».

1. Зазвичай до кінця занять на моєму обличчі помітна втома.
2. Трапляється, що при першому знайомстві емоції заважають мені провести більш сприятливе враження на тих, з ким мені потрібно спілкуватися (замикаюся або зайво збуджуюся, поводжусь неприродньо).
3. У спілкуванні мені часто бракує емоційності, виразності.
4. Мабуть, я здаюся оточуючим занадто суворим.
5. Я проти того, щоб зображати чемність, якщо тобі не хочеться.
6. Я зазвичай вмію приховати від сторонніх спалах емоцій.
7. Часто в процесі спілкування з одногрупниками я продовжую думати про щось своє.
8. Буває, я хочу висловити одногрупнику емоційну підтримку (увага, співчуття, співпереживання), але він цього не відчуває, не сприймає.
9. Найчастіше в моїх очах або у виразі обличчя видно заклопотаність.
10. У діловому спілкуванні я намагаюся приховувати свої симпатії до партнера.
11. Всі мої неприємні переживання зазвичай написані на моєму обличчі.
12. Якщо я захоплююся розмовою, то міміка стає надмірно виразною, експресивною.
13. Мабуть, я дещо емоційно скутий, затиснутий.
14. Я зазвичай перебуваю в стані нервового напруження.
15. Зазвичай я відчуваю дискомфорт, коли доводиться обмінюватися рукостисканнями в діловій обстановці.
16. Іноді близькі люди зупиняють мене, зауважуючи: розслаб м'язи обличчя, що не криви губи, що не морщ лоба тощо.
17. Розмовляючи, я надмірно жестикулюю.
18. Зазвичай в новій ситуації мені важко бути розкутим, природним.

19. Мабуть, моє обличчя часто висловлює сум або стурбованість, хоча на душі спокійно.
20. Мені важко дивитися в очі при спілкуванні з малознайомою людиною.
21. Якщо я хочу, то мені завжди вдається приховати свою неприязнь до поганої людини.
22. Мені часто буває чомусь весело без будь-якої вагомої на те причини.
23. Мені дуже просто зробити за власним бажанням або за замовленням різні вирази обличчя: зобразити печаль, радість, переляк, відчай тощо.
24. Мені говорили, що мій погляд важко витримати.
25. Мені щось заважає висловлювати теплоту, симпатію людині, навіть якщо я відчуваю ці почуття до неї.

Ключ до тесту:

Підведіть підсумки самооцінювання за допомогою запропонованого ключа:

Невміння управляти емоціями, дозувати їх: +1, -6, +11, +16, -21;

Неадекватний прояв емоцій: -2, +7, +12, +17, +22;

Негнучкість, нерозвиненість, невиразність емоцій: +3, +8, +13, +18, -23;

Домінування негативних емоцій: +4, +9, +14, +19, +24;

Небажання зближуватися з людьми на емоційній основі: +5, +10, + 15, + 20, + 25.

Інтерпретація результатів тесту:

Сума набраних балів може коливатися в межах від 0 до 25. Чим більше набране балів, тим очевидніше емоційна проблема в повсякденному процесі комунікації. Якщо балів набране дуже мало (0-2), то це вказує або на невідвертість у відповідях, або на те, що людина погано бачить себе з боку.

Якщо балів набране не більше 5, емоції зазвичай не заважають процесу комунікації з партнерами;

6-8 балів - є деякі емоційні проблеми в повсякденній комунікації;

9-12 балів - емоції «на кожен день» в деякій мірі ускладнюють взаємодію з партнерами;

13 балів і більше - емоції явно заважають встановлювати контакти з людьми, можливо, людина піддається будь-яким дезорганізуючим реакціям.

Шкали: невміння керувати емоціями, неадекватний прояв емоцій, нерозвиненість емоцій, домінування негативних емоцій, небажання зближуватися з людьми на емоційній основі.