**РОЗДІЛ 1**

[**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ Психологічних особливостЕЙ бізнес-комунікацій та невербальної поведінки у бізнес-середовищі**](#_Toc149249991)

 **1.1. Невербальні аспекти бізнес-комунікацій та невербальної поведінки у бізнес-середовищі 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 багатокомпонентною. 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. 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.

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, і набуло низки значень, зокрема, зв'язок, шлях, повідомлення, передача, обмін, спілкування. Нині термін комунікація інтерпретується як

а) засіб зв'язку будь-яких об'єктів матеріального та духовного світу;

б) передача та обмін інформацією у суспільстві з метою впливу на нього;

в) спілкування – передача інформації від людини до людини .

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. Особливо помітне зростання дослідницького інтересу до проблем комунікації, інформаційного обміну відбулося у другій половині ХХ .

У сучасному розумінні комунікація найчастіше визначається як передача якогось змісту, сенсу, сигналу, тобто інформації, у вигляді різних систем у природі, культурі та суспільстві. Ще частіше комунікація ототожнюється зі спілкуванням, тобто передачею інформації від людини до людині і визначається як специфічна форма взаємодії людей у ​​різних видах їх діяльності за допомогою мови. Тоді як 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.

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, спеціальностей 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. Матсцмоту та Дж Франк-Марка (D. Matsumoto, G. Frank Mark), котрі запровадили поняття фільтрів і шумів комунікації, тобто зовнішніх чинників, якими інформація спотворюється чи блокується. Такими бар'єрами на шляху взаєморозуміння, ефективної комунікації та успішного декодування послання можуть стати відмінності у комунікативній поведінці учасників акту комунікації.

Комунікативна поведінка у найзагальнішому розумінні тлумачиться в науковій літературі як сукупність і традицій спілкування народу, етносу, соціальної групи.

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 та прагмапсихологічними факторами.

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

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.

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.

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, 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. 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. 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.

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.

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.

Дещо недостатньо ємним вважаємо визначення невербальної комунікації за Т. Десоном (Т. Deacon). Котрий переконує, що це спілкування у вигляді жестів, міміки, рухів тіла та інших засобів, виключаючи мовні. 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. Наведене трактування вказує на тісний зв'язок невербальної комунікації з такими науками як кінезіологія, паралінгвістика, проксеміка. 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.

Досвідчений управлінець може прочитати різні невербальні пропозиції, порівнявши їх зі словесними реченнями мовця. Звідси випливає, що невербальні сигнали можуть бути конгруентними, тобто відповідниками словесного висловлювання, і неконгруентними, тобто такими, що різняться з висловлюванням.

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 прикрі 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.

Традиційно невербальну комунікацію витлумачують як спілкування з допомогою жестів, міміки, рухів тіла та інших засобів, крім мовних. Разом з тим, невербальна бізнес-комунікація, підкреслює, інтегрує специфічні характеристики залежно від приналежності до певного народу чи етносу.

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. Проте вони скоординовані між собою та зі словесними текстами.

Сукупність цих засобів можна порівнювати з симфонічним оркестром, а слово – з солістом на його тлі. 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 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. 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.

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.

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.

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.

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;
* спонтанні невербальні коди: фізіологічні реакції людини, що виникають мимоволі, і які можуть бути прораховані оточуючими.

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.

В рамках управлінської діяльності 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.

Цінними в межах дослідження вважаємо напрацювання Л. Засєкіної 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 передує 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.

Специфіка використання засобів невербальної комунікації в професійній діяльності менеджера полягає у досягненні мети конкретної ситуації ділового бізнес-спілкування. 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.

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 для координації взаємодії між людьми у процесі комунікації. Для цього в публічному управлінні, 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.

Різноманітні невербальні знаки регулюють перебіг комунікації менеджерів в процесі міжкультурного спілкування:

* встановлення контакту ;
* адаптуюча;
* встановлення зворотного зв'язку;
* емотивна;
* емфатична;
* регулююча;
* самопрезентація;
* соціальна орієнтація ;
* спонукальна.

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.

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.

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. Аналіз підходів до вивчення специфіки бізнес-комунікацій та невербальної поведінки у бізнес-середовищі**

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. 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 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.

Варто враховувати, що в бізнес-спілкуванні середовище – це сукупність чинників, які впливають на спілкування людей, адже вони є безпосередньою частиною цього спілкування. 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.

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'явились наукові роботи, засновані на витлумаченні феномену невербальної комунікації крізь призму філософії, педагогіки, мистецтва.

Управління як самостійний вид діяльності історично склався в процесі поділу праці, під впливом певних соціально-економічних умов, найважливішими з яких є спосіб виробництва, 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. 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. 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 Квінтілліана «Повчання оратору» включає інформацію про жести, якими користувалися люди. 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.

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 сущого у світі, багато філософівговорили 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 слабке, а також про тіло найкраще і прекрасне.

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 – це сутність. Але сутністю є також форма та образ, завдяки яким вона 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.

Стародавні вроджені рухи, що входять у вищі кортикальні 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.

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

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.

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.

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.

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.

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

В процесі аналізу невербальної поведінки варто звертати увагу як на елементарні одиниці поведінки, 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.

Окремі вітчизняні розробки присвячені визначенню ролі вживання невербальних засобів спілкування у спеціальних галузях знань. Взаємозв'язок невербальних та вербальних засобів спілкування в мові досліджено в численних напрацюваннях.

У низці досліджень торкаються питання національної, гендерної, культурної специфіки невербальної комунікації управлінців. З власне лінгвістичних позицій характеризує одиниці невербальної поведінки. 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.

В рамках як вербальної, так і невербальної поведінки виділяють три рівні кристалізації та формування національної культури:

1) базове стереотипне ядро ​​знань;

2) периферійне стереотипне знання;

 3) особистісний рівень.

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 управлінської.

Основними напрямами 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;

– 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 невербальним компонентом комунікації управлінців.

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.

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.

В цьому контексті зауважимо, що в науковій літературі знаходимо низку досліджень, присвячених успішності кодування та інтерпретації експресії емоційних станів суб'єктами педагогічного спілкування. Вивченням специфіки сприйняття та інтерпретації невербальної інформації у педагогічному спілкуванні у різний час займалися.

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. 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.

Невербальне спілкування – 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.

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. 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.

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

Акустична поділяється на такі аспекти: паралінгвістична система; екстралінгвістична система.

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

Спостерігається тенденція називати невербальний компонент не за принципом належності до підсистем, 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.

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. 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, вибудуваних відповідно до когнітивних завдань, емоційних відносин і прагматичних цілей мовної управлінської діяльності. Підсумовуючи, вважаємо за необхідне презентувати теоретичну модель вивчення невербальних аспектів комунікації в управлінській діяльності.

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.

**РОЗДІЛ 2**

**Психологічних особливостЕЙ бізнес-комунікацій та невербальної поведінки у бізнес-середовищі**

**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 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 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; досліджені якісних змінних невербальної поведінки менеджера як складників управлінського спілкування.

III етап – узагальнення результатів емпіричного дослідження та розробка програми практичного використання системи 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 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 діагностика схильності до певного стилю керівництва; методика експертної оцінки невербальної комунікації; методика мотивація до кар’єри; методика діагностики ціннісних орієнтацій особистості; методика вивчення професійної мотивації; 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 (Н-критерій Крускала-Уолліса, U-критерій Манна-Уїтні, Т-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.

Апарат математичної статистики при обробці даних включав: метод порівняння двох вибірок (з використанням критерію t-Стьюдента), кореляційний аналіз (з використанням критерію r-Пірсона), дисперсійний аналіз (ANOVA) та дискримінантний аналіз.

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 (М; Ме; As; Ek) було встановлено, що розподіл показників (змінних) є симетричним.

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 0,05для ступенів свободи  = ∞, що дає змогу дійти таких висновків:

1. Для контрольних груп до і після експерименту: t = 1,16; р > 0,05; різниця не достовірна.

2. Для експериментальних груп до і після експерименту: t = 3,961; р < 0,05; різниця достовірна.

**2.2. Функції та класифікації невербальних параметрів бізнес-комунікацій**

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, які зіставляють отриману інформацію на свідомому рівні. З точки зору здійснення ділової бізнес-комунікації, аналіз невербальної комунікації може допомогти 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. Для оптимізації та підвищення ефективності управління персоналом топ-менеджерам необхідне знання та розуміння структури мотивації людей. 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 засоби, фонаційні та графічні засоби. До кінесичних засобів, своєю чергою, прийнято відносити міміку, жести, поведінку, погляд, манеру тримати себе, тактильну комунікацію і проксеміку.

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.

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.

Невербальними засобами спілкування називають, перш за все, візуальні засоби.

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 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.

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:

а) 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.

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 поширенням інтенсивного збудливого процесу на рухову зону кори головного мозку. Велика кількість мімічних виразів генетично пов'язані з органічними відчуттями. За ступенем рухливості виділяють такі види міміки:

* по-перше, сильно рухлива 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.

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, 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. 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.

Жести – це виразні рухи, які здійснюються за допомогою голови, руки або кисті з метою спілкування, і які можуть супроводжувати міркування чи стан. Дослідники виокремлюють такі види жестів:

* вказівні, тобто спрямовані на предмети чи людей з метою привернення до них уваги;
* підкреслювальні – 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. 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. Так, розділяють усі управлінські жести на три групи. Першу групускладають вказівні жести, 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, підкреслити порядок прямування. Вказати можна поглядом, кивком голови, рукою, пальцем, ногою, поворотом тіла.

Ритмічні жести пов'язані з ритмікою мови, наприклад, розмахування рукою в такт мови. Вони підкреслюють логічний наголос, паузи, місце уповільнення та прискорення мови. Емоційні жести пов'язані з передачею емоцій, відтінків почуттів. Друга група – образотворчі жести. Вони об'єднують, з одного боку, наслідувальні жести, які відбивають предмет або явище повністю, і з іншого боку, супровідні жести, 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.

І, нарешті, третю групу становлять символічні жести, чиє значення ґрунтується на традиціях та умовностях. 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 – 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.

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. До комунікативних емблематичних жестів відносяться ті, що несуть інформацію, яка передається менеджером в комунікативному акті адресату. 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.

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.

Поза – це становище людського тіла, природна одиниця поведінки людини у просторі. Поза є наочним показником сприйняття людиною свого статусу стосовно інших партнерів спілкування. Особи з вищим статусом на відміну своїх підлеглих приймають більш невимушені пози.

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 відносяться пози, що демонструють недовіру, незгоду, протидію, критику. Позами, які легко прочитати в психології управління вважають пози критичної оцінки, пози роздуми. Коли людина зацікавлена ​​у спілкуванні, вона орієнтуватиметься на співрозмовника і нахилятиметься у його бік, якщо зацікавленості немає, то, навпаки, нахилятися 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.

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.

У загальному розумінні просодика – назва ритміко-інтонаційних сторін мови, таких як висота, тембр голосу, гучність голосового тону, сила наголосу. Своєю чергою, екстралінгвістика – включення в мову пауз, а також плачу, сміху, кашлю, зітхання 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.

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. Неправильне використання таких засобів може призвести до виникнення конфліктів в бізнес-спілкуванні.

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. 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 засобиневербального спілкування в управлінській діяльності. Під проксемічними засобами мають на увазі просторову організацію спілкування.

Зауважимо, що в управлінській діяльності вагоме значення мають хронемічні засоби невербального спілкування. Хронеміка – це використання часу в невербальному комунікаційному процесі. 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 випадків 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, 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, товариськість, 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.

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, проксеміка, 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 (експерсивні виразні рухи, поза, жести, міміка, хода, спрямованість рухів) засобів невербального спілкування виконує низку специфічних функцій, серед яких: апелятивна, фактична, демонстраційна, емотивна, функція самопрезентації. Просодичні та екстралінгвістичні 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 бізнес-комунікацій та невербальної поведінки у бізнес-середовищі**

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. Побудова взаємин – це, можливо, найбільш важливий аспект роботи керівника. 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, недоторканний. 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 почувається 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 почуваєтеся комфортно на цій відстані.

Інтимна відстань 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.

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 посилає 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 нахиляється 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 управлінця несе не лише обрана клієнтом чи партнером дистанція, а й розташування речей у просторі, яким володі» 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 відчути 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 викликає 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, 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, 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, яке об'єднує всі види комунікацій, що впливають на внутрішні процеси і результат діяльності організації та професійне спілкування, зміст якого найбільше збігається з поняттям ділового спілкування.

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. 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. Управління та культивування міжособистісних відносин служать засобом мобілізації співробітників та відкривають можливості для продуктивної співпраці та творчості.

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 відчувають впевненість і приплив сил. 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.

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 поведінковогоскладника 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. 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 аксіологічнийскладник 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 дистанції.
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 нерефлексивного та рефлексивного слухання, ставити відкриті питання.
9. В умовах соціальної дистанції підлаштовуватись до співрозмовника: повторювати його пози, жести та особливості мови.
10. Організовувати спілкування в інтимному просторі для мотивування підлеглих до професійних успіхів, виявляючи при цьому емпатійне 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 інтегрують достатньо достовірну інформацію, використання якої дозволяє робити правильні обґрунтовані рішення. Експерти, котрі входять до складу груп, знайомилися з відомостями про невербальну комунікацію та різноманітні її прояви в діловому спілкуванні. 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.

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:

,

де  – достатня кількість експертів: ,  – розмах індивідуальних експертних оцінок,  – довірча ймовірність,  – встановлене значення абсолютної похибки для колективної оцінки експертів,  – коефіцієнт, що залежить від значення довірчої ймовірності. Для отримання достовірних результатів роботи експертної групи виявилось достатньо 40 експертів (при довірчій ймовірності ).

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:

,

де *m* -– число кандидатів в експерти, *n* – кількість питань,

,

де  – середній ранг показника,  – 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 . Чим більше *W*, тим більша узгодженість кандидатів в експерти і навпаки. Для доведення значущості обчисленого коефіцієнта конкордації було застосовано критерій Пірсона:

 ,

де *m* – число кандидатів в експерти, *n* – кількість питань,  – визначений коефіцієнт конкордації.

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 фактору. В межах дослідженнями якостями результативної ознаки були параметри ефективності та результативності управлінської діяльності, а градаціями певного фактору – 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:

* організовувати спілкування в інтимному просторі для мотивування підлеглих до професійних успіхів, виявляючи при цьому емпатійне 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.

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 фактору і замірів прояву цих рівнів. Для вирішення поставленої задачі в якості рівнів фактору 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 пропоновані 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.

Узагальнення даних та величина середнього значення виборів свідчать, по-перше, про правильність відбору визначених проксемічних особливостей невербального ділового спілкування; по-друге, про одностайність 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:

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

– фактор суттєво впливає на виокремлені складники управлінського процесу.

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

 

Обчислимо загальну та факторну суми:

;

.

Тоді залишкова сума .

Визначаємо факторну та залишкову дисперсії:

;

.

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

 

За таблицею критичних значень для  та ступенів свободи

; 

знаходимо

Оскільки , 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 .

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, який узагальнив наукові знання ефективність 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.

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;
* задоволення соціальних потреб його членів.

Виходячи з напряму 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. 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. 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.

В управлінській діяльності надзвичайно важливим є встановлення психологічного контакту. Саме засоби невербальної комунікації володіють значним потенціалом для створення психологічно комфортної атмосфери в організації. Психологічний контакт можна визначити як процес комунікації на основі пристосування один до одного, виклику почуття взаємного розташування та позитивного ставлення до управлінської комунікації. 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 .

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.

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.

Водночас, в науковій літературі схарактеризовані директивні форми комунікативного керівництва: наказ (директива), вказівка, розпорядження, вимога; демократичні форми – рекомендація, порада, прохання.

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, наведено корисні психологічні прийоми розташування робочих місць підлеглих та їх позицій на нарадах , психологічні правила формулювання усних розпоряджень та рекомендації щодо їх невербальної презентації 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. 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.

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 пошуку 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.

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. 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. У сучасному розумінні дискусія – це публічне обговорення будь-якого спірного питання, проблеми для колективного пошуку правильного, доказового рішення.

Сьогодні діяльність менеджера змінюється, адже комунікація часто відбувається шляхом використання засобів зв´язку. Тому важливим аспектом управлінського спілкування є телефонна розмова. 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 і з якою метою він хоче передати і яку реакцію у відповідь отримати;

2 етап – втілення ідеї у слова, символи та повідомлення;

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

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

5 етап – зворотний зв'язок – відгук одержувача на отриману інформацію.

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. 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. 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 віч-на-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.

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;
* знання стереотипів та типових помилок в оцінці особи співрозмовника;
* 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.

Якщо придивитися до схеми, можна помітити, що емпатійне слухання відрізняється від критичного, передусім ступенем активності захистів слухача. Під час емпатійного 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.

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.

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. 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 загрозливий жест. А голос за допомогою тону та гучності здатен передати набагато більше, ніж просто сенс слів.

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. 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. 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. Діяльність менеджерів часто пов'язана з пошуком нових клієнтів, прогнозування можливостей угод, вивчення перспектив взаємодії з клієнтом, що вимагає використання вербальних та невербальних аспектів в діловому спілкуванні. В актуальних емпіричних дослідженнях йдеться й ро те, що в забезпеченні почуття психологічного благополуччя у менеджерів важливу роль відіграє невербальна поведінка керівника, а також визнання цінності кожного працівника як члена команди.

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, ступінь згоди з якими кожен учасник мав оцінити за 4-бальною шкалою Лікерта. Математична обробка даних здійснювалась з використанням кореляційного та факторного аналізу, основні висновки зроблено на підставі результатів факторного аналізу кореляцій між відповідями на запропоновані твердження.

Заходи адекватності вибірки KMO (0,695) і значущість (0,000) говорять про досить якісну кореляційну матрицю та вибірку. Таким чином, результати факторного аналізу можуть бути схильні до змістовної інтерпретації. Згідно з графіком власних значень, а також за власною вагою фактору та відсотком поясненої дисперсії було обрано несуперечливе шестифакторне рішення, що пояснює більшу частину дисперсії кореляцій.

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; 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.

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.

**РОЗДІЛ 3**

[**УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РОЗРОБКА ПРОГРАМИ ЇХ ПРАКТИЧНОГО ВИКОРИСТАННЯ**](#_Toc149250004)

**3.1 Семіотика бізнес-комунікацій та невербальної поведінки у бізнес-середовищі**

Невербальна комунікація є однією з найважливіших сфер існування знаків та знакової інформації та займає чільне місце в управлінській діяльності та діловому спілкуванні. 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, слабко 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.

Отож, 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, суперечити мовленнєвому висловлюванню, замінювати мовленнєве висловлювання, підкреслювати чи посилювати якісь компоненти мови, грати роль регулятора мовного спілкування.

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. Менеджерам ще доводиться усвідомити, наскільки важливою є область невербального ділового діалогу, особливо у поєднанні з вербальним діалогом. 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 кінесику ототожнюють з технікою тіла, включаючи в неї незнайомі рухи, але більшість дослідників схиляються до вужчого розуміння, вважаючи кінесику вченням про жестові знаки та жестову знакову поведінку людей.

В межах такого розуміння з об'єктів вивчення кінесики 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, 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 кінесики 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

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, лише словами чи парамовними одиницями чи комбінацією тих та інших знаків.;

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 тощо;

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 і констативними, спокійними та експресивними, заспокійливими та загрозливими, теплими та холодними, <стилістично> нейтральними та маркованими. 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 мовленнєва, 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 мова. У п'ятдесяті роки поводилися 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 невигідних наслідків.

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. 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, і жести, які спонтанно виражають почуття чи стосунки. Серед комунікативних емблем нині в літературі, що стосується управління комунікаціями в діловому спілкуванні виокремлено три підкласи.

Найбільший за обсягом утворюють комунікативно нейтральні або загально комунікативні 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.

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. 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.

Перший тип – жести-символи, до яких відносять популярний у багатьох країнах північноамериканський жест «ОК». 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 адаптори, які позначають емоційне тло спілкування. Люди по-різному виявляють хвилювання, страх, схвильованість 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 високо кінетичні 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 чиєюсь 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».

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, 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 чиєюсь 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 позіханні 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.

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, мелодика голосу , ясність артикуляції; екстралінгвістика – немовні вкраплення в мову.

**3.2. Психологічні аспекти жестикуляції та ролі жестів**

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 проникаючий характер, до якого входять люди, які спілкуються під час особистого або групового спілкування.

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.

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 відрізняти як від фізіологічних рухів (наприклад, вклонитися – це жест, а нахилитися – фізіологічний рух), так і від неетикетних жестів, у тому числі й омонімічних.

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.

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, пози, погляди та рухи тіла. Нередукований 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;

г) привітання на близькій відстані;

д) прощання.

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.

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, артефактами і системою запахів.

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

Якщо зовнішність, одяг, жести та міміка передають адекватні сигнали, вони працюють на користь менеджерові, 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, оскільки вона є частиною цієї гри.

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 для демонстрування доброзичливість, 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 сходитись і розходитись під час висловлювань – використання риторичних жестів.

Позитивно сприймаються люди, які демонструють відкритість, налаштованість на сприйняття інших людей; упевненість і розважливість; безпечність. Для досягнення позитивного сприйняття в процесі спілкування психологи рекомендують уникати:

– одноманітних, ритмічно завчених жестів;

– зайвих жестів;

– примітивних, вульгарних жестів;

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

– незграбних жестів і міміки;

– жестів, розрахованих на зовнішній ефект.

В той же час необхідно досить уважно розуміти усі жести, оскільки один і той самий жест можна по-різному трактувати враховуючи всі обставини ситуації.

**3.3. Розробка програми практичного використання система прийомів бізнес-комунікацій та невербальної поведінки у бізнес-середовищі» і перевірка її ефективності**

Одним із видів невербальної комунікації є дотик. Американські вчені, 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 моделі. 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, часто зустрічаються в особистому, інтимному спілкуванні. Вони можуть бути згруповані за своєю сутністю, за конкретним характером на співрозмовника. Зокрема, йдеться про такі:

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. 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 йог 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 нахиляється 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. 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, або ж вона кладеться на передпліччя, 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 другий підпорядковується йому з екстралінгвістичних причин.

6. Випадкові дотики. Випадкові, або ненавмисні дотики, що трапляються, коли оточення комунікації змушує комунікантів доторкнутися. Ці дотики можуть бути або нульовим ступенем невербальної комунікації, 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 – 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 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, 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 взято 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 зрозуміють. 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 поводженні 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 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.

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 конференц-залі, 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 позамовна 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 проєктували ситуативні завдання, в межах яких моделювали реальні ситуації ділового спілкування, де учасники (діючі менеджер різного рівня) використовували невербальні засоби спілкування з метою вплинути на хід переговорів, дискусії, розмови.

Проаналізуємо узагальнені показники від початку експерименту до його завершення. Відзначимо, що рівневими характеристиками заявленої здатності вважали заявлені ключі обраних для зрізу методик. 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.

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.

 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 покрашення результатів змодельованого бізнес спілкування в експериментальній групі зумовлюється цілеспрямованим застосуванням менеджерами авторської системи прийомів невербального впливу в управлінській діяльності.

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. 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.