
АНАЛИЗ НЕВЕРБАЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИИ КАК ДЕТЕРМИНАНТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ

Е.Н. Лобанова

Кафедра государственного и муниципального управления
Российский университет дружбы народов
ул. Миклухо-Маклая, 10/2, Москва, Россия, 117198

Невербальная коммуникация является областью исследования в психологии, однако, являясь частью человеческого общения, она несет полезную информацию и с точки зрения социологии управления. Различные этапы делового общения детерминируют и детерминируются невербальной коммуникацией.

Ключевые слова: невербальная коммуникация; управление; деловые отношения.

В последнее время появляется все больше книг, посвященных невербальной коммуникации, тем не менее, эффективность и целесообразность таких прикладных знаний не принимается современными руководителями в полной мере. Во многом это связано с качеством доступных материалов и стилистикой их подачи авторами таких книг и статей. Во многих материалах, посвященных этому вопросу, наблюдается недостаточность доказательной базы, приводимой для подтверждения полученных выводов. Другая проблема связана с недостатком исследований, посвященных невербальной коммуникации, что приводит иногда к противоречивым положениям в различных трудах. Несмотря на вышесказанное, существуют опубликованные исследования (П. Экман, В.П. Морозов, О. Фрай), применение результатов которых может существенно повысить эффективность управленческих решений. Отметим, что, несмотря на возрастающий интерес к этой теме, прикладная значимость данных результатов для многих участников социальных трансакций остается недоказанной, что связано с неуглубленными знаниями исследуемого вопроса. С точки зрения управления и тех, кто стремится развить навыки распознавания и декодирования невербальной информации, такое положение дел предпочтительно, поскольку субъект общения, считающий результаты исследований невалидными и неверифицируемыми, не склонен скрывать и подавлять «несуществующую» информацию. Зачем контролировать жесты, мимику, скорость речи, если они, по его мнению, не несут никакой смысловой нагрузки.

В настоящей статье мы рассмотрим возможности применения анализа невербальной коммуникации в различных направлениях деловой сферы. В рамках данного вопроса сделаем основной акцент на взаимоотношениях внутри рабочего коллектива. Затем рассмотрим необходимые знания, оперирование которыми повысит эффективность методов получения информации и увеличит ее валидность. В завершение сделаем краткую ретроспективу наиболее значимых, с нашей точки зрения, работ, посвященных проблематике невербальной коммуникации. В заключение приведем тезисные обобщающие выводы.

Невербальная коммуникация является результатом аффективно-когнитивных процессов, протекающих в психике человека, и связана с функционированием больших полушарий головного мозга человека [3]. Она присутствует в любой момент нашей жизни, мы можем не замечать ее на сознательном уровне, однако наше подсознание всегда обрабатывает эту информацию, сопоставляя ее с полученной на сознательном уровне. Анализ невербальной коммуникации может помочь при собеседованиях по приему на работу, проведении совещаний и переговоров, разрешении конфликтов в коллективе, маркетинге, продажах и т.д. Невербальная коммуникация пронизывает все эти сегменты деловой жизни. Основной вопрос: как невербальная информация интегрируется в нашу жизнь и каким образом ее сознательный анализ может помочь принять правильное решение.

Для оптимизации и повышения эффективности управления персоналом менеджеру необходимо знание и понимание структуры мотивации людей. Своевременное распознавание основных мотивов и потребностей сотрудников может позволить снизить не только экономические издержки, но и повысить лояльность сотрудников. В современной экономической ситуации на первый план выходит потребность не только поиска квалифицированного сотрудника, но и его последующее удержание.

Рассмотрим подробнее некоторые из проявлений невербальной коммуникации в перечисленных выше случаях. Наиболее часто встречающаяся попытка сознательного использования знаний о невербальных коммуникациях находится в маркетинговой сфере. В последние пять лет все чаще можно видеть в крупных торговых центрах продавцов, предлагающих товар и передающих его в руки, чтобы покупатель ощутил тактильно, насколько он приятен для осязания, удобен, почувствовал его вес в руке и воспринял товар как свой. Кроме того, грамотный продавец будет стараться сообщить покупателю о качествах этого товара вербально и невербально, стремясь вызвать чувство доверия у клиента на подсознательном уровне. Исследования невербальной коммуникации и перевод полученных знаний с неосознанного уровня на осознанный способствуют не только углублению знаний о человеческой психологии, но и изменяет саму коммуникацию. Например, жест с открытыми ладонями всегда ассоциировался с честностью и добрыми намерениями, и, как правило, этому соответствовал. Сейчас, когда этот жест сознательно использует большинство людей, он стал являться сигналом к проявлению осторожности, более тщательной рефлексии ситуации. Однако сигналом он является только при критическом мышлении, если мы уже знаем, какой эффект он производит на подсознание индивидуума. В случае естественного развития событий этот жест станет одной из ступеней к построению доверительных отношений. Критическое мышление фиксирует этот жест на сознательном уровне, тем самым снижая его воздействие на подсознание и запуская механизм анализа конгруэнтности ситуации и другим получаемым сигналам. В результате мы получаем больше информации для анализа, как следствие повышаем возможности ее сопоставления и проверки, и, таким образом, увеличиваем вероятность принятия правильного решения. Мы можем увидеть, что исследуя невербальную коммуникацию и публикуя результаты таких исследований, ученый может частично влиять на условия ее использования.

Автор статьи полагает, что навыки в расшифровке невербальных сигналов могут увеличить эффективность работы менеджеров различных уровней. Анализ невербальной коммуникации положительно отразится на способности выявлять дополнительные возможности влияния на субъектов общения. Например, топ-менеджер сможет повысить эффективность переговоров, в которых он участвует. Увидев невербальные признаки сомнения, менеджер получит возможность привести дополнительные аргументы, укрепляющие его позицию, вовремя заметив признаки обмана и сконцентрировав внимание на проблемных вопросах. Менеджер среднего звена сможет лучше координировать работу своих подчиненных и использовать наиболее эффективные методы воздействия для мотивации сотрудников. Мотивация сотрудников связана с невербальной коммуникацией двояко. С одной стороны, известно, что индивидуумы, как правило, не прикладывают больших усилий для выполнения работы, которая вызывает у них внутренний психологический конфликт. Анализ невербальной коммуникации, на наш взгляд, позволит заметить, что данное утверждение относится к складывающейся конкретной ситуации, таким образом переводя теоретическое знание на прикладной уровень. Невербальная коммуникация — один из источников получения информации о возможном неприятии поставленных целей и внутреннего сопротивления. Заметив невербальную реакцию, менеджер среднего звена при необходимости может разрешить внутриличностный конфликт или переадресовать задание другому подчиненному. В обоих случаях скорость и качество выполнения поручения будут увеличены, как следствие, это повысит эффективность деятельности менеджера.

Другой возможный вариант влияния анализа невербальной коммуникации на мотивацию заключается в следующем: теории мотивации, как правило, выявляют скрытые или явные потребности человека, однако исследования показывают, что важную роль играют и способы удовлетворения потребностей. Таким образом, верно определив стимул человека, но неверно выбрав метод влияния, мы можем свести на нет все усилия. Невербальная коммуникация может стать индикатором для применения тех или иных методов мотивации и стимулирования. Различия в путях удовлетворения одних и тех же потребностей кроется в особенностях функционирования социопсихотипов личности. Один и тот же внешний социальный мотив может служить для удовлетворения разных внутренних социальных мотивов. На особенности мотивации различных психотипов обращается внимание в разных методах современного прикладного соционического анализа. Например, в методике Мегедь и Овчарова указывается на то, что движущим мотивом для Аналитика (логико-интуитивный интроверт) является самооценочность, его внутренняя убежденность в важности собственной работы. Такой мотив является доминирующим у всех четырех типов, относящихся к интровертным интуитам. Аналитик и Инспектор (логико-сенсорный интроверт) опираются в своих действиях на факты и логику, однако Аналитик пытается раздвинуть границы, выявив новые взаимосвязи, а Инспектор считает, что необходимо следовать уже известным правилам и законам [4].

Невербальный анализ может применяться как инструмент управления эффективностью деловой коммуникации при проведении собеседований по приему на работу. Перед проводящим собеседование человеком стоит задача максимально

объективно оценить кандидата на работу. Работодателя, как правило, интересуют такие вопросы: насколько соискатель заинтересован в предложении, ищет ли он работу на несколько лет или на месяц, способен ли он, по его субъективному мнению, выполнять все предполагаемые обязанности, а также истинные причины ухода с предыдущего места работы. Кандидат не станет вербально рассказывать о проблемах с руководством на предыдущем месте работы или о том, что его «попросили уйти», тем не менее, его невербальная реакция предоставит информацию для анализа, например, являются ли эти вопросы стрессовыми для него, конгруэнтно ли его вербальное и невербальное поведение и т.д.

Актуальным вопрос о предыдущем месте работы будет и ввиду особенностей российского рынка труда. Не так давно, примерно лет 10—15 назад, в нашей стране была развита практика трудовых книжек, которые «лежали» в какой-либо компании. Таким образом, человек фактически нигде не работал, однако согласно резюме мог иметь солидный опыт работы на престижной должности. Ключом для проверки такого факта, кроме вопросов, касающихся профессиональной компетентности, ответы на которые можно заранее подготовить, может быть невербальное поведение человека на собеседовании. Задавая вопросы, касающиеся его должностных обязанностей, коллектива, местоположения офиса и т.д., работодатель может заметить неполноту ответа, увиливание, заминки, обобщения, а также использование других способов ответить на вопрос, фактически не отвечая на него. Однако претендент может тщательно подготовиться к собеседованию, собрать подробную информацию о сфере деятельности аналогичного специалиста, найти шаблон должностной инструкции, так как трудовые книжки, как правило, находились в компаниях знакомых людей, то потенциальному кандидату могли рассказывать о стандартном дне сотрудника. Именно в таких ситуациях может помочь анализ невербальной коммуникации. Несмотря на все теоретические знания, человек осознает, что его рассказ является обманом, так как он меняет в нем существенную деталь. Он рассказывает о деятельности другого человека, приписывая себе его заслуги. Неверие в собственные слова отражается специфическим поджатием губ, которое характерно также для сильной печали (Экман П.). Отличить печаль от неверия можно по задействованным бровям. При столь сильной печали характерные признаки будут видны и в движении бровей, в противном случае мы можем предполагать неверие в собственные слова. Также работодатель может увидеть признаки сомнения, которые будут отражены в области рта характерным мимическим проявлением — поджатием губ как при гнев/печали. Губы поджимаются, и нижняя губа слегка выпячивается. Стоит обратить внимание на изменение продолжительности взгляда. Если на предыдущие вопросы человек отвечает, периодически отводя глаза, что является нормальным поведением, а при рассказе о работе начинает смотреть пристально и, не прерывая контакта глаз, то это знак, чтобы настроиться, вполне возможно человек проверяет, верит ему работодатель или нет. Важно отметить, что проверять, верят ему или нет, человек может неосознанно. Однако предположим, что человек до такой степени выучил свою легенду, что не сомневается в ней и даже искренне в нее верит. В такой ситуации признаки не будут проявляться до тех пор, пока мы не смоделируем ситуацию, в которой возникла бы предпосылка для неуверенности и необходимости предоставлять но-

вую информацию, отличающуюся от заготовленного шаблона. Для этой цели можно использовать неожиданные вопросы, которые человек не предвидел, тогда он будет вынужден ситуативно конструировать свой ответ. Одним из самых простых способов с высоким уровнем достоверности является наблюдение за движением глазных яблок. После ответа они перейдут в область воспоминания или конструирования, однако мы не исключаем и области внутреннего диалога. Чем неожиданней будет вопрос работодателя, тем сложнее человеку остановить первую рефлексивную реакцию. Например, просьба рассказать о самой большой трудности, с которой он столкнулся на одном из предыдущих мест работы. Если человек не работал в указанной организации, то его первый взгляд обратится в область конструирования, хотя после этого он может уйти в воспоминание. Таким образом, первоначально он не знал ответа на вопрос, и, осознав это, обратился к прошлому опыту (проблемам на другой работе, рассказам и т.д.).

Если рассматривать проблему с позиции соискателя, то объектом нашего анализа будет работодатель: сообщает ли он правду о регулярности и своевременности выплаты заработной платы, о ее размерах, графике работы, истинных предполагаемых обязанностях, утаивает ли какие-то важные аспекты работы. Процессы, аналогичные вышеописанным, будут происходить у работодателя при ответах на вопросы соискателя, поэтому, на наш взгляд, здесь также эффективно применение анализа невербальной коммуникации.

Для кандидата невербальное поведение работодателя может стать сигналом к изменению своей стратегии поведения. Кроме профессиональных черт, любой работодатель обладает собственными предубеждениями, установками, стереотипами и т.д. Возможно, какой-то жест или слово вызывают неприятные ассоциации у субъекта общения. В такой ситуации это будет являться раздражающим фактором и настраивать работодателя против кандидата, возможно и неосознанно. Заметив невербальную реакцию (когнитивный диссонанс), появляющуюся, например, на один и тот же жест, мы можем постараться не использовать его при общении на данном собеседовании, тем самым увеличив вероятность достижения положительного результата.

Также многие соискатели могут необоснованно ждать приглашения на работу или на следующее собеседование. В России этика деловых отношений между работодателем и соискателем сейчас находится на стадии своего становления, поэтому многие компании не перезванивают кандидатам, которые не прошли собеседование. За период ожидания решения соискатель мог бы посетить другие собеседования или согласиться на другое предложение, однако, не получив обратной связи, надеется на лучшее место. Для кандидата невербальные реакции работодателя на его ответы могут стать сигналом, что данное деловое предложение не будет ему сделано.

Другой, не менее важный вопрос в описанных ситуациях — целесообразность обмана. Для индивидуума естественно желание произвести как можно более благоприятное впечатление на своего партнера по транзакции. Однако если мы при собеседовании гипертрофируем свои профессиональные и личные качества или утаиваем некоторые из них, то это может привести к нежелательным послед-

ствиям. Работодатель оценивает не только социально-психологические черты, которые необходимы для вакантной должности, но и способность человека адаптироваться в коллективе. Скрывая какую-то информацию, мы можем получить предложение от компании, работа в которой не принесет ни профессионального удовлетворения, ни удовольствия от общения с коллегами. В аналогичной ситуации может оказаться и работодатель. Если он ищет человека для долгосрочного сотрудничества, то, утаивая часть информации, он может получить согласие от кандидата, который уволится через короткий промежуток времени, как только вскроются все особенности новой работы или корпоративной культуры.

Однако предположим, что, применив анализ невербальной коммуникации, работодатель принял на работу самого лучшего кандидата. Заканчиваются ли здесь возможности для применения анализа невербальной коммуникации? На наш взгляд, нет, ее важность только возрастет, так как, если раньше мы рисковали только гипотетической выгодой, то теперь принятый новый сотрудник — часть коллектива.

После трудоустройства новый работник начинает каждый день взаимодействовать с коллегами внутри отдела, с коллегами из других отделов, руководством и, возможно, с клиентами. Для максимально результативной работы важную роль играет комфортная атмосфера на рабочем месте. Тем не менее, в любом даже сплоченном коллективе может возникнуть конфликт. Для предотвращения конфликта могут быть полезны знания невербальной коммуникации. Менеджер может заметить, что при появлении определенного человека невербальный язык сотрудника всегда меняется на несвойственный ему (он принимает закрытые позы, слегка отворачивается в противоположную сторону, изменяется высота голоса, если он в этот момент что-то говорил, и при обращении к данному человеку появляются микровыражения гнева, отвращения или презрения). Все эти признаки, особенно их совокупность, будут указывать на конфликт, который пока не проявляется открыто. Менеджер способен его предотвратить, так как на этой стадии о конфликте не сказано ни слова вербально, и все противоречия существуют в социально-психологическом пространстве человека. Вовремя заметив и приняв меры, можно избежать антагонизма внутри коллектива, когда большинство сотрудников гласно или негласно выберут чью-то сторону. Возможно, негативное отношение было вызвано недопониманием или каким-то поступком, неизвестным менеджеру, но важным с точки зрения его предполагаемых последствий для сотрудника, отдела или компании. Пока конфликт не является общеизвестным, его можно решить, не затрагивая ничего чувства собственного достоинства, следовательно, более быстро и результативно.

Другой возможный вариант — конфликт уже находится в открытой стадии. В такой ситуации менеджер пытается в нем разобраться, но вещественных (материальных) или иных неоспоримых подтверждений доводов каждой из сторон может быть недостаточно или они могут полностью отсутствовать. Анализ невербального поведения может рассказать все, о чем человек пытается не говорить словами. Если руководитель своевременно заметит чувство страха, стыда, вины у од-

ной из сторон конфликта, то ему останется только правильно их интерпретировать. Отметим, что «...мы регистрируем эмоцию человека, а она является реакцией адаптации к воздействию внешней среды. Причем адаптация в данном случае понимается как система реагирования и приспособления к происходящим вовне изменениям, проявляемая на всех уровнях жизнедеятельности человека: клеточном и субклеточном, вегетативном, физиологическом, психологическом и, наконец, социальном» [1. С. 10].

Во всех вышеперечисленных ситуациях необходимо верно оценить эмоциональное состояние человека и причины его появления. Максимально правильно интерпретировать причину существующего в данный момент эмоционального состояния могут помочь правильно заданные вопросы.

В зависимости от целей вопросов их обычно разделяют на 3 типа: нейтральные, контрольные и проверочные [1. С. 54—71].

Нейтральные вопросы нужны для получения информации о базовом поведении человека, также с их помощью мы можем постараться на время переключить внимание человека на нейтральную тему разговора, дав ему возможность вернуться в привычное эмоциональное состояние. Если мы будем постоянно задавать стрессовые вопросы, то можем неправильно интерпретировать реакции. Полученная реакция может быть обусловлена предыдущим вопросом, который заставил человека переключиться на другую эмоцию или спровоцировал какие-то яркие сильные воспоминания.

Контрольные вопросы также являются способом получения информации о поведении человека, но только уже в стрессовой ситуации. Это вопросы, ответы на которые или окажутся заведомо ложными из-за общественного неодобрения, или человек будет испытывать дискомфорт, давая на них правдивые ответы. В любом случае мы получим информацию о его поведении в стрессовой ситуации, в состоянии психологического дискомфорта.

Проверочные вопросы — это вопросы, ради ответов на которые все и начинается, это истинная цель. Полученные ответы на проверочные вопросы прояснят ситуацию, они касаются непосредственно разбираемого конфликта.

Стоит обратить особое внимание, что независимо от типа вопроса сам вопрос должен звучать естественно. При разговоре с человеком о серьезной проблеме резкий переход к нейтральному вопросу может заставить его насторожиться, так как будет неуместен в данной ситуации.

Однако, кроме конфликта в коллективе, может произойти более серьезное происшествие, например кража на рабочем месте. В такой ситуации компании редко обращаются в правоохранительные органы, если речь идет о небольших суммах денег. Причинами этого является «нежелание бизнесменов афишировать случившееся из опасений: огласка нанесет ущерб их деловой репутации, а также боязнь того, что в ходе расследования правоохранительные органы могут заинтересоваться многочисленными (зачастую вынужденными) нарушениями законодательства со стороны самих предпринимателей» [7. С. 2]. Тем не менее, наличие в коллективе одного непорядочного человека способно свести на нет все усилия по созданию единой команды, выработке единых ценностей для всех сотрудников и работе по мотивации к эффективной профессиональной деятельности.

Некоторые компании обращаются к специализированным агентствам, проводящим полиграфологические исследования для проверки сотрудников при проведении служебного расследования. Существует мнение, что при наличии полиграфа в других методах нет необходимости. Однако полиграф не заменяет квалифицированного специалиста по невербальной коммуникации. С одной стороны, в России существует большое количество полиграфологических агентств, с другой — такое количество способствует не только поддержанию конкуренции, но и повышает возможность «затеряться» некомпетентным специалистам среди профессионалов. Другой существенный аспект, на наш взгляд, заключается в том, что, приводя в офис полиграфолога, этот факт нельзя скрыть от проверяемых, в отличие от специалиста по невербальной коммуникации, который может стать «новым сотрудником». Специалист по невербальной коммуникации должен обладать широкими знаниями в области социологии и психологии, что позволит задать не только правильные вопросы, но и оценить валидность полученного ответа на основании разных критериев и верифицировать его.

Если менеджер хочет незаметно проверить человека на лояльность к компании, на честность в коммерческих сделках, то не сможет это сделать, так как наличие полиграфа — факт, подозрительный для собеседника. В отличие от этого в наблюдении за визави во время беседы нет ничего странного и необычного. Предположим, что нужно избежать огласки даже внутри компании. Тогда менеджер может самостоятельно провести опрос на интересующую его тему, используя описанные выше виды вопросов. Разговаривая с подчиненными, он не создает стрессовую ситуацию допроса, а задает вопросы так, чтобы они выглядели максимально естественно. Кроме того, если обстоятельства происшествия не разглашались, то можно попытаться использовать метод «знание виновного» [10. С. 179]. Даже если человек не признается вербально, менеджер может увидеть изменения в его поведении и понять, в каком направлении нужно задавать вопросы, а затем проверить полученную информацию.

Итак, рассмотрев ситуации в деловой сфере, в которых важную роль может сыграть сознательный анализ невербальной коммуникации, на наш взгляд, стоит кратко указать на необходимые для этого знания. Очевидно, что для анализа невербальной коммуникации нужны зачастую весьма специфические знания о психологии и физиологии человека. Однако в последнее время в управление все больше и больше проникает социальная психология и психология личности. Сотрудник — это человек, подверженный всем обычным эмоциональным возбудителям и проявляющий универсальные эмоции. Тем не менее, вряд ли кто-то согласится, что все люди одинаковы. Типизируя людей по тому или иному критерию, мы можем объединить людей по социотипам, темпераментам и т.д. Однако личность является также результатом накопленного опыта и закрепленных когнитивно-эмоциональных реакций, которые, в свою очередь, могут быть очень специфичными и уникальными. Таким образом, простой ввод команд не позволит получить наибольшего коэффициента полезного действия, поэтому, применяя знания психологии, социологии и физиологии, мы можем максимально результативно использовать потенциал каждого человека.

Анализ невербальной коммуникации широко применяется в разных сферах психотерапии, политики, криминалистики.

Любой преподаватель может сделать предположение об отношениях внутри учебной группы на основе того, как студенты заняли места в аудитории при наличии достаточного количества свободных мест. Таким образом, невербальная коммуникация может рассказать и о социологических процессах внутри группы и ее особенностях.

Невербальное поведение участников митингов, шествий и т.п. может нести информацию о механизме заражения эмоциями в толпе, насколько быстро и интенсивно этот механизм распространяется внутри данной толпы.

Изучение невербальной коммуникации началось довольно давно, однако невербальная коммуникация изучалась как одно из проявлений того или иного изучаемого психологического состояния, и лишь недавно она стала занимать центральное место в научно-исследовательских и научно-популярных трудах. Как правило, невербальная коммуникация ассоциируется с такими фамилиями, как А. Пиз и П. Экман.

На важность невербальной коммуникации указывают ряд известных психологов и психотерапевтов, таких как П. Экман, Ф. Фаррелли, К. Изард и др.

На эффективность невербальной коммуникации как способа диагностики состояния человека указывается в работе Ф. Фаррелли и Д. Брандсма «Провокационная терапия». В работе можно встретить подробное описание невербального поведения клиента или терапевта во время лечебного сеанса, однако такие описания не подвергаются автором анализу. Ф. Фаррелли только констатирует, что важные шаги и признания сопровождаются изменением невербального поведения, но не дает ключи к их пониманию [8].

Мы видим, что все вышеперечисленные авторы не имеют прямого отношения к управлению. Однако управление во многом основано на социальной психологии и психологии личности. Занимая пост руководителя, мы начинаем управлять людьми и стараемся делать это максимально эффективно, используя для этого все накопленные человечеством знания, поэтому, на взгляд автора данной статьи, управление как междисциплинарная наука имеет все основания оперировать данными исследований в области психологии и социологии.

Итак, мы видим, что обман может присутствовать во всех сферах нашей жизни, во всех ее аспектах: социальных, деловых и т.д. Пути ее распознавания, на наш взгляд, также могут лежать в этих сферах. Строя доверительные отношения, мы снижаем уровень дозволенной лжи и ограничиваем ситуации, в которых она приемлема, ситуациями, в которых ложь — требование хорошего воспитания (например, о том, как нам понравился подарок). Умение правильно задать вопрос и определить оптимальную их последовательность может помочь навязать свои правила общения лжецу, избежать придуманного и отрепетированного им сценария [5]. Последнее все чаще используется в России при собеседованиях. Работодатели задают вопросы, связанные с причинами желая работать, и интересуются, для чего кандидату нужны деньги. Ответить на эти простые вопросы оказывается весьма сложно на собеседовании, где оценивают каждое слово, и особенно сложно, если

субъект общения сосредоточен на тех аспектах, о которых хочет умолчать или восприятие которых видоизменить.

Понимание невербальной информации, которую нам сообщает собеседник, сложный и подчас кропотливый процесс, однако все усилия могут окупиться, если тема имеет принципиальную важность для компании или коллектива. В России некоторые компании уже приходят к пониманию, что самый ценный ресурс — это люди. Особенно дорожат своими кадрами консалтинговые организации, поэтому все больше усилий направляется на мотивацию сотрудников, их стимулирование и сохранение. Все это можно осуществить более эффективно, используя правдивую информацию, которую сообщают нам люди о себе каждый день.

В завершение отметим, что самое важное — уметь замечать изменения в поведении человека и задавать себе вопрос, что стало их причиной.

Таким образом, с одной стороны, используя анализ невербальной коммуникации, можно приобрести существенное преимущество относительно распознавания эмоционального состояния субъекта общения и возможности дополнительной проверки сообщаемой информации, а с другой, — от этого анализа будет сложно абстрагироваться в личном общении, и вероятно, для этого потребуются дополнительные усилия. С нашей точки зрения, важно уметь не только заметить и получить информацию о поведении человека, но и правильно ее использовать. Разоблачение — самое очевидное решение при распознавании обмана, но оно не всегда будет являться наиболее эффективным [2. С. 154—158].

Стоит отметить, что иногда лучше не оглашать факта наличия попытки обмана, это может быть выгодно с точки зрения притупления внимания другой стороны на деловых переговорах или сохранения отношений с родственниками и друзьями. Предполагаемые шаги будут зависеть от внешних обстоятельств (уличение в обмане публично с большой долей вероятности повлечет конфликт), от степени важности темы (с одной стороны, мелкие детали могут свидетельствовать о попытке скрыть что-то важное, с другой, субъект общения может пытаться поднять свой авторитет в глазах коллег за счет небольшого преувеличения), от физического состояния собеседника (если он устал или болен, ему может быть трудно сосредоточиться на деталях, одновременно с этим это скажется на способности скрывать информацию).

Таким образом, можно сделать вывод, что эффективное использование знаний о невербальной коммуникации подразумевает не только знания о физиологии, но и психологии. Все эти знания, на наш взгляд, помогут принять верные решения на переговорах, выявить лучшего кандидата на вакансию, предотвратить открытые конфликты в коллективе и всегда оперативно реагировать на изменения в поведении вашего партнера по общению. Полноценный анализ невербальной коммуникации в тесной связи с анализом вербальной составляющей общения поможет сократить временные и денежные издержки, поддержать эмоциональное благополучие путем принятия превентивных мер в сложных социально-психологических ситуациях. Также анализ невербальной коммуникации может стать ключом для повышения эффективности индивидуальной мотивации сотрудников.

Невербальная коммуникация охватывает все сферы делового общения, и научное углубление знаний в данной области положительно отразится на управленческих качествах современных менеджеров, а также может повысить достоверность получаемой социологической информации.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] *Алексеева Л.Г.* Психофизиология детекции лжи. Методология. — М., 2011.
- [2] *Давыдова И.* Я знаю, что вы врете: Психология лжи на практике: DVD с актерским видеокурсом! — М.: Эксмо, 2011.
- [3] *Изард К.Э.* Психология эмоций. — СПб.: Питер, 2000.
- [4] *Мегедь В.В., Овчаров А.А.* Характеры и отношения. — М.: АРМАДА-ПРЕСС, 2002.
- [5] *Крам Д.* Все способы раскрутить лжеца. Тайные методы ЦРУ, которые применяются на допросах и при расследованиях. — М.: АСТ, 2011.
- [6] *Морозов В.П.* Невербальная коммуникация: Экспериментально-психологические исследования. — М.: Из-во «Институт психологии РАН», 2011.
- [7] *Оглоблин С.И., Молчанов А.Ю.* Инструментальная «детекция лжи»: академический курс. — Ярославль: Ньюанс, 2004.
- [8] *Фаррелли Ф., Брандсма Д.* Провокативная терапия. URL: <http://www.psyinst.ru/library.php?part=article&id=957>
- [9] *Фрай О.* Ложь: Три способа выявления. Как читать мысли лжеца. Как обмануть детектор лжи. — СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2006.
- [10] *Экман П.* Психология лжи. Обмани меня, если сможешь. — СПб.: Питер, 2012.

THE ANALYSIS OF NON-VERBAL INFORMATION AS A DETERMINING FACTOR IN MANAGERIAL BEHAVIOUR

E.N. Lobanova

Chair of State and Municipal Administration
Peoples' Friendship University of Russia
Miklukho-Maklai str., 10/2, Moscow, Russia, 117198

Non-verbal communication is studied in psychology. Being a part of human communication, though, it also contains useful information in terms of sociology of management. Different stages of business communication determine and are determined by non-verbal communication.

Key words: non-verbal communication, management (administration), business relations.