

ЗАГАЛЬНА ПСИХОЛОГІЯ. ІСТОРІЯ ПСИХОЛОГІЇ

УДК 005.57:658.8

DOI <https://doi.org/10.32782/2709-3093/2023.4/01>**Іоффе М.В.**

Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЖЕСТИКУЛЯЦІЇ ТА РОЛІ ЖЕСТИВ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ

У статті розкриваються психологічні аспекти, наводяться психологічні пояснення жестикуляції та ролі жестів, як невербальних засобів спілкування, в управлінській діяльності керівників. З'ясовано, що 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. Також під комунікацією слід розуміти не тільки спілкування при використанні слів, знаків та жестів, але й спосіб, який дозволяє висловити ставлення однієї людини до іншої та досягнути довіру тощо. В свою чергу, 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. З'ясовано, що 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. Розкрито значення невербальних засобів в процесі ділової комунікації, що дозволяє сформувати досить позитивний діловий імідж сучасного управліня. Наведено основні вимоги до жестикуляції сучасного управліня. Виокремлено види жестів в процесі управлінської діяльності. Наведено види жестів, які необхідно уникати з метою досягнення позитивного сприймання в процесі ведення ділового спілкування. Як висновок наведено, що невербальні засоби комунікації відіграють найважливішу роль при знайомстві в процесі ведення ділових переговорів, проте не варто забувати, що поведінка управліня має бути невимушеною, що дозволить забезпечити успішність ділової розмови. Визначено, що жестикуляція разом із використанням вербальних засобів дає змогу виразити відношення до учасників спілкування, зробити своєрідні висновки стосовно тої чи іншої людини, їхній стан та психологічні ознаки.

Ключові слова: управлінець, спілкування, комунікація, управлінська діяльність, жести, жестикуляція.

Постановка проблеми. 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 управліня 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 одер-

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

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогоднішній час дану проблематику висвітлено у чималій кількості напрацювань вітчизняних науковців. Так, М. Логунова [4], Л. Мафтин [5], Ю. Палеха [7], В. Пасинок [8] працювали над дослідженням соціально-психологічних ознак вітчизняного суспільства, психологічних ознак індивідуально-групової поведінки, психологічних засад спілкування в процесі здійснення управлінської діяльності. Водночас В. Грищенко [6], А. Корнієнко [6], О. Мельник [6] та І. Шупта [6]

досліджували теоретико-методичні основи та роль невербальних засобів комунікації в управлінській діяльності. Натомість Т. Ішук [1], Н. Колотій [2], Р. Кравець [3], Н. Мазуренок [1] розкривають роль навичок невербального спілкування у різних сферах, зокрема у сфері дошкільної та початкової освіти, інформаційних технологій тощо.

Метою статті є визначення психологічних аспектів жестикуляції та ролі жестів в управлінській діяльності. Завданням дослідження є розкриття сутності жестикуляції, визначення види жестів в процесі управлінської діяльності та їх значення в управлінській діяльності. Серед методів дослідження слід виокремити метод синтезу, індукції, дедукції, класифікації узагальнення.

Виклад основного матеріалу. Ділова комунікація вважається одним із елементом ефективної діяльності будь-якої установи чи організації. Процесу комунікації притаманний всепроникаючий характер, до якого входять люди, які спілкуються під час особистого або групового спілкування. Відтак, під комунікацією слід розуміти не тільки спілкування при використанні слів, знаків та жестів, але й спосіб, який дозволяє висловити ставлення однієї людини до іншої та досягнути довіру тощо.

На сьогоднішній день для будь-якого управлінця важливо забезпечити сприятливий діловий імідж, який здатен впливати на його професійну успішність. Як стверджує Ю.І. Палеха, сам імідж охоплює три групи основних характеристик людини: зовнішній вигляд (привабливість, адекватність зовнішнього вигляду в певній ситуації, поведінка, звички тощо), внутрішній зміст (інтелект, ціннісний потенціал, внутрішня культура), психологічний тип (схильність до лідерства, спрямованість на авторитет, людські взаєностосунки тощо) [7, с. 159].

На думку психологів, близько 50% інформації про учасників спілкування передається через невербальне спілкування – погляд, поза, жести, міміку, тобто ту загальну моторику, що виражає емоційний стан людини. Сприйняття учасників спілкування один одного значною мірою залежить від інтерпретації їх жестів, пози, міміки, усього того, що психологи називають кінетикою [4].

Невербальне спілкування включає такі форми самовиразу, що не спираються на слова та інші мовленнєві символи. Хоча на сьогодні думки фахівців із невербального спілкування розходяться щодо цифрового значення даних, можна переконливо стверджувати про те, що все ж таки невербальне спілкування займає приблизно половину міжособистісного спілкування [8]. Все це

актуалізує необхідність дослідження ролі жестів у процесі здійснення управлінської діяльності.

Слід зазначити, що для кожного народу характерною є власна культура невербального спілкування, в якій одні й ті ж рухи мають різне сенсове навантаження. В багатьох європейських і східних культурах висококультурною прийнято вважати ту людину, яка мінімально користується жестикуляцією, та здатна до самоконтролю власних рухів. Учені виокремлюють шістнадцять невербальних засобів спілкування – рухів тіла, жестів (рухів рук і ніг), просторового поля між співрозмовниками, виразу очей та спрямованості погляду, виразу обличчя, акустичних засобів (пов'язаних із мовою й не пов'язаних із нею), тактильних засобів (потиску рук, поцілунків), посмішки, косметики, реакцій шкіри (почервоніння, збліднення), запахів (парфумів, алкоголю), одягу та його кольору, манер (наприклад, тримати сигарету) та ін. [9].

Невербальне спілкування поділяють на п'ять підсистем: просторову підсистему (межособистісний простір), погляд, оптико-кінетичну підсистему (зовнішній вигляд співрозмовника, міміка, тобто вираз обличчя, пантоміміка, зокрема пози й жести), паралінгвістичну чи коломовленнєву підсистему (вокальні характеристики голосу, його діапазон, тональність, тембр), екстралінгвістичну чи позамовленнєву підсистему (темп мовлення, використання пауз, сміху тощо). Хоча вербальними символами (словами) ми користуємося як основним засобом для кодування ідей, для трансляції ж повідомлень ми використовуємо невербальні символи. В невербальній комунікації можуть використовуватися будьякі символи, крім слів. Найчастіше невербальна передача відбувається одночасно з вербальною, й служить для посилення чи зміни змісту слів [9].

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

виражальних рухів відносяться жести, міміка, пантоміміка, хода, постава тіла [1, с. 179–180].

Все, що людина спостерігає, вона поєднує з тим, що чує, і про що думає – так здійснюється інформаційний синтез. Тому менеджерів необхідно потурбуватися про конгруентність своєї поведінки – відповідності невербальних засобів вираження вербальним повідомленням. Якщо більше, ніж половина враження про менеджера складається на основі того, яким його бачать інші, необхідно й важливо вміти передавати правильні зорові сигнали: відповідно одягатися, мати доглянуту зовнішність та адекватні жести, міміку й поставу (позу) [9].

Якщо зовнішність, одяг, жести та міміка передають адекватні сигнали, вони працюють на користь менеджерів, в протилежному випадку – проти нього. В діловому світі є надзвичайно важливим те, щоб зорові сигнали, котрі отримують від менеджера інші, передавали необхідну для нього інформацію й характеризували його як професіонала. Для підтримання позитивного враження управлінцю вкрай необхідно розглядати себе як члена команди. Командна ж гра потребує дотримання відповідних правил. Ця гра вимагає також і відповідної форми (невербальних засобів), оскільки вона є частиною цієї гри [8].

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 повторю-

ваність одного й того самого жесту дратуватиме аудиторію;

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

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

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

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

8) жестикулювати обома руками;

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

10) руки повинні підніматися й опускатися, злегка сходитись і розходитись під час висловлювань – використання риторичних жестів [3, с. 112–113].

Можна погодитися з думкою Н. Колотій, що невербальні засоби спілкування становлять найпотужніший канал передачі інформації та слугують основним засобом встановлення необхідного контакту між викладачем іноземної мови й аудиторією. На її погляд, саме вони створюють атмосферу відкритості/закритості, позитивної/негативної налаштованості, (не)впевненості, зацікавленості/байдужості, а отже, формують (не)довіру між учасниками комунікативного процесу [2, с. 98]. Науковці виокремлюють такі види жестів:

1. Жести оцінки (почісування підборіддя; витягування вказівного пальця уздовж щоки, інші пальці нижче рота; вставання і походження (оцінка інформації); нахилена голова).

2. Жести впевненості (з'єднання пальців у купол піраміди, розгойдування на стільці, закладання рук за голову).

3. Жести нервозності й невпевненості (переплетені пальці рук; пощипування долоні; постукування по столу пальцями; рушання спинки стільця перед тим, як на нього сісти; доторк до запонок, годинника, гудзиків, персня, сумочки).

4. Жести самоконтролю (руки, зведені за спину, одна при цьому стискає іншу за зап'ястя або передпліччя; поза людини, що сидить на стільці, вчепившись руками в підлокітники або стиснувши кулаки, щиколотки при цьому зведені разом).

5. Жести заборони (заперечення) та очікування (складені або схрещені на грудях руки; корпус, відхилений назад; манера сидіти верхи на стільці з широко розставленими ногами; дужка окулярів у роті; потирання долонь; повільне витирання вологих долонь об тканину).

6. Жести домінування (виставлення великих пальців рук напоказ; різкі помаху руками зверху вниз).

7. Жести розташування (прикладання руки до грудей; переривчастий доторк до співрозмовника та ін.).

8. Жести нещирості і сумнівів («прикривання рукою рота», дотик до носа, потирання століття, чухання і потирання вуха, чухання шиї, відтягування комірця, поворот корпусу убік від співрозмовника).

9. Жести розчарування і ворожості (зчеплені пальці рук (вони можуть бути підняті на рівень особи, руки зі зчепленими пальцями можуть лежати на столі, на колінах при сидячому положенні або внизу перед собою у стоячому положенні)) [5].

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

- одноманітних, ритмічно завчених жестів (навіть позитивного характеру);

- зайвих жестів (надмірна жестикуляція заважає зосередженню);

- примітивних, вульгарних жестів (підморгування, притупцювання, тикання пальцем, посмикування плечима);

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

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

- жестів, розрахованих на зовнішній ефект (піднімання рук догори, биття себе в груди, часті притискування долонь до грудей тощо) [4].

В той же час необхідно досить уважно розуміти усі жести, оскільки один і той самий жест можна по-різному трактувати враховуючи всі обставини ситуації. За результатами проведеного О. В. Мельник, А. В. Корнієнко та В. Ф. Грищенко соціального опитування серед студентів-випускників спеціальностей «Менеджмент організацій», «Адміністративний менеджмент» і «Управління

проектами», більшість (75%) опитаних схиляється до того, що, «якщо Ваш партнер на переговорах підпирає рукою щоку», то він «занудьгував». Інші 25% вважають, що він відноситься скептично або оцінює ситуацію, декілька людей відмітили одразу обидва варіанти, або їх поєднання з першим. Зустрічалися такі зауваження: «залежно від того, як підпирає» і «50% на 50%». Відмітимо, що також був указаний свій варіант: «зацікавлений в тому, що розповідають», що також трапляється, але рідше, аніж зазначені нами вище значення. Позитивні елементи невербального спілкування є не тільки культурною нормою поведінки (обрали 20% опитуваних), вони також є сприятливими для згуртованості колективу організації (65%) і підвищення авторитету керівника (12,5%), що в свою чергу має певний вплив навіть на продуктивність праці і розмір прибутку в кінцевому результаті [6]. Водночас при спілкуванні з партнерами необхідно брати до уваги очі, брови, куточки рота, а також жестикуляцію руками задля кращого трактування їхніх ідей, почуттів та емоційного стану.

Як свідчить проведене науковцями соціальне опитування, більшість обирають собі партнера, судячи з рукостискання, рівного собі по позиції (52,2%), привітного (22,5%) партнера. Деякі з них (10%) навіть обирають ці якості одночасно. Крім того, цікаво, що деякі (також 10%) обирають слабкішого за себе партнера (судячи з того, що партнер тримає руку долонею вгору, ніби віддає усю ініціативу Вам), що може бути навіть дуже вигідно для певних аспектів співпраці [6].

Висновки. Таким чином, використання невербальних засобів в процесі здійснення управлінської діяльності відіграє таку ж важливу роль як і використання вербальних засобів, що дозволяє сформулювати досить позитивний діловий імідж сучасного управлінця. Тому, важливо, щоб сучасний управлінець дотримувався відповідності своєї поведінки. Слід розуміти, що жести і міміка покликані тільки доповнювати людську мову. Попри володіння самими активним темпераментом необхідно утримуватися від енергійної жестикуляції. Невербальні засоби комунікації відіграють найважливішу роль при знайомстві в процесі ведення ділових переговорів, проте не варто забувати, що поведінка управлінця має бути невимушеною, що дозволить забезпечити успішність ділової розмови. Жестикуляція разом із використанням вербальних засобів дає змогу виразити відношення до учасників спілкування, зробити своєрідні висновки стосовно тої чи іншої людини, їхній стан та психологічні ознаки.

Список літератури:

1. Іщук Т., Мазуренок Н. Розвиток педагогічної спостережливості як умова забезпечення наступності дошкільної та початкової освіти. *Методика початкового навчання і дошкільного виховання*. 2017. № 22. С. 177–181.
2. Колодій Н.В. Формування навичок невербальної комунікації у майбутніх ІТ-фахівців під час проведення презентацій англійською мовою. *Науково-методичний журнал ЧДУ ім. П. Могили «Наукові праці»*. 2019. № 311. С. 97–99.
3. Кравець Р. Сутність педагогічної техніки викладача іноземної мови. *Витоки педагогічної майстерності*. 2023. Випуск 31. С. 111–119.
4. Логунова М.М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності. К.: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2006. 256 с.
5. Мафтин Л. Психологія освітнього менеджменту: навч.-метод. посібник. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 296 с.
6. Мельник О.В., Корнієнко А.В., Грищенко В.Ф. Особливості використання невербальних засобів комунікації в менеджменті. URL: <https://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d065.pdf>.
7. Палеха Ю.І. Ділова етика: навчальний посібник. К.: Вид-во Європейського університету, 2001. 180 с.
8. Пасинок В.Г. Основи культури мовлення: навчальний посібник. К.: «Видавництво «Центр учбової літератури», 2012. 184 с.
9. Подольська С.А., Лихвар Д.Є., Погорілий В.Д. Кредитно-модульний курс культурології: навчальний посібник. К.: «Центр навчальної літератури», 2006. 368 с.
10. Чмут Т.К., Чайка Г.Л. Етика ділового спілкування: Навчальний посібник. К.: «Вікар», 2002. 223 с.
11. Шупта І.М. Роль та місце невербальних (парамовленнєвих) засобів спілкування в формуванні ділового іміджу сучасного менеджера. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/44564b96-392c-444a-9660-a1a8f9ead3df/content>

Ioffe M.V. PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF GESTURES AND THE ROLE OF GESTURES IN THE MANAGEMENT ACTIVITIES OF EXECUTIVES

The article reveals psychological aspects, provides psychological explanations of gestures and the role of gestures as non-verbal means of communication in the management activities of managers. It was found that communication in the process of managerial activity should be considered as the relationship between the manager and employees, during which he informs and receives information from others, corrects the work of subordinates, and also evaluates not only their activities, but also professionally important personal qualities. Also, communication should be understood not only as communication using words, signs and gestures, but also as a way to express the attitude of one person to another and to achieve trust, etc. In turn, gesticulation should be understood as movements of the hands, feet, head, shoulders, and the whole body, which give language the appropriate sensual color and express praise, understanding, anger, dissatisfaction, despair, etc. It was found that a modern manager should have not only certain knowledge in the field of economics, but also at the same time possess skills in psychology, which will enable him to understand people and their behavior as best as possible. The meaning of non-verbal means in the process of business communication is revealed, which allows to form a fairly positive business image of a modern manager. The main requirements for gesticulation of a modern manager are given. The types of gestures in the process of managerial activity are singled out. The types of gestures that must be avoided in order to achieve a positive perception in the process of conducting business communication are given. As a conclusion, it is stated that non-verbal means of communication play the most important role in getting to know each other in the process of conducting business negotiations, however, one should not forget that the manager's behavior should be relaxed, which will ensure the success of the business conversation. It was determined that gesticulation together with the use of verbal means makes it possible to express the attitude towards the participants of the communication, to draw peculiar conclusions about this or that person, their condition and psychological characteristics.

Key words: manager, communication, communication, managerial activity, gestures, gesticulation.