
ВОЗМОЖНОСТИ АНАЛИЗА НЕВЕРБАЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИИ КАК ЭЛЕМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ

Е.Н. Лобанова

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

Получение информации об эмоциональном состоянии сотрудника может являться важной задачей для менеджера при планировании текущей работы, так как эмоциональная составляющая накладывает отпечаток на деловые отношения и в каком-то смысле на качество выполняемой работы. Выявление возможностей использования анализа невербальной информации (в сравнении с вербальной), рассмотрение преимуществ и недостатков каждого из них является предметом анализа статьи.

Ключевые слова: невербальная коммуникация, вербальная коммуникация, анализ информации, управление, деловые отношения.

Эффективность управленческих решений непосредственно связана с качеством сбора, анализа и оценки получаемой информации. Результаты подобных решений могут не только влиять на отношения внутри коллектива, но и быть их следствием. Как правило, сплоченные коллективы характеризуются наличием неформальных отношений, которые делают общение более эмоционально насыщенным. Эмоции, сыгравшие важную эволюционную роль (К. Изард [1], П. Экман [10]), оказывают сильное влияние и на деловые отношения, следовательно, они должны являться объектом управленческого анализа при организации работы сотрудников.

Современные условия рыночной конкуренции за квалифицированных работников выводят проблему мотивации персонала на новый уровень. Действующие много лет универсальные подходы (пирамида Маслоу, теория Д. МакКлелланда, теория справедливости и др.) сегодня отходят на второй план, уступая место индивидуальному подходу к каждому сотруднику. Однако для применения «мягких» управленческих технологий требуется информация, на основании которой можно найти или выработать наиболее эффективные механизмы влияния.

На важность эмоционального взаимодействия в деловых отношениях обращают внимание ряд российских ученых (Е.А. Осеева [7. С. 64], Г.Г. Танасов [8. С. 11], М.В. Коваль [4. С. 50], Е.И. Кимпелайнен [3. С. 32] и др.). Однако при необходимости получения информации такого рода руководитель сталкивается с определенными трудностями: по каким каналам собирать информацию, как ее анализировать и как применять полученные результаты анализа.

В существующих методах сбора информации можно выделить два направления: вербальное и невербальное. Невербальные методы разрабатываются П. Экманом [10], В.А. Лабунской, А.В. Ковровым, Р. Бендлером, С.И. Оглоблиным, А.Ю. Молчановым [6] и др., вербальное направление основывается на работах О. Фрай, А.А. Леонтьева, А.М. Шахнаревича [5] и др.

Конкретные методы, составляющие каждое из названных направлений, не являются предметом рассмотрения данной статьи, поэтому мы их только перечислим. К вербальным методам относятся контент-анализ на основании установленных критериев (КАУК) [9], анализ использования метамоделей (генерализация, исключение), метод провокативной терапии, использование механизма «щелк, зажужжало» (Р. Чалдини) и др. Невербальные подходы включают идентификацию эмоций на основании микровыражений, методы паралингвистического анализа, эмблематические оговорки, отзеркаливание, ключи глазного доступа и т.д. Мы анализируем возможности и ограничения, характерные для методов каждого направления.

Вербальные методы позволяют получить структурированную информацию, которая может быть принята в работу без дальнейших преобразований. При осуществлении коммуникации на родном языке участникам трансакции не требуются дополнительные навыки для ее расшифровки, они понимают речь автоматически, не задумываясь над преобразованием звуков в слова.

Другими словами, если субъект общения говорит о своей утомленности и снижении работоспособности, то руководитель получает однозначный сигнал о состоянии сотрудника и начинает действовать на основе поступившей информации. Речь сотрудника не нуждается в дополнительной перекодировке.

Другим преимуществом данных методов является возможность их перевода в числовые показатели. При проведении внутренних опросов об уровне удовлетворенности работой, прошедшей аттестации сотрудников и т.д. результаты могут быть обработаны математическими методами за счет систематизации понятий, используемых в вариантах ответов, и однозначности их трактовок. Полученные данные, оформленные в наглядные графики и диаграммы, дают представление о существующих тенденциях, средних показателях и отклонениях от нормального распределения. К подобным методам относится контент-анализ, который применяется как при обработке ответов на открытые вопросы анкеты, так и при изучении стиля общения отдельного субъекта. Контент-анализ позволяет выявить наиболее часто встречаемые в речи слова, которые характерны для данного участника трансакции.

Изменения используемой лексики на не свойственные его социальной группе могут свидетельствовать о ложности высказывания [5], таким образом позволяя получить данные о несоответствии сообщаемой информации действительной.

С другой стороны, существенным ограничением в ряде случаев является семантический барьер.

Семантические барьеры возникают при использовании во время общения большого количества терминов, а также синонимов. Использование терминов в профессиональном общении, с одной стороны, является естественным и позволяет более точно и кратко передавать необходимую информацию, с другой, — специфика работы разных подразделений организации может сильно отличаться. Например, использование юридических терминов уместно внутри юридического отдела, однако вызовет семантические барьеры при коммуникации между сотрудниками юридического и производственного подразделений.

Другой возможный источник семантических барьеров — синонимы. В русском языке существует множество слов-синонимов, различающихся нюансами. Подобное различие может быть критичным при анализе ответа на открытый вопрос. Употребление слова субъектами общения в разных значениях приводит к бесполезности полученной информации, так как на ее основе будут выявлены ошибочные проблемные зоны, на урегулирование которых будут направляться ресурсы.

Отметим, что введение в заблуждение с помощью подмены понятий является неосознанным или осознанным. С одной стороны, тактика уклонения от ответов на вопросы может выражаться в сознательном использовании синонимов, отличающихся от первоначального значения («решить (вопрос, проблему)» и «посмотреть»).

С другой — возможность неоднозначной трактовки распоряжения руководителя также позволяет реализовать данную тактику. Например, ответ «полчаса» на вопрос менеджера о том, сколько времени потребуется для составления отчета, будет являться уклонением, если работник специально не уточняет, что данное время включает только написание отчета и не учитывает времени, необходимого для сбора информации. Одновременно с этим неоднократное уточнение смысла высказывания может негативным образом отразиться на транзакции, создавая иллюзию недопонимания и недоверия. Такой подход сводит верификацию к узкому смыслу слова, то есть к верификации как уточнению семантического смысла слов, и ограничивает возможности ее применения.

Также вербальные методы, на наш взгляд, затруднительно применять при работе с индивидуумами с низкой коммуникабельностью, чья речь может быть сильно ограничена из-за отсутствия навыков развернутого рассказа или недостатка словарного запаса. Другой причиной уклонения может являться нежелание брать на себя какие-либо обязательства в силу социально-психологических черт личности (например, сотрудниками с тревожной акцентуацией личности).

Среди ограничений также отметим малую разработанность этого направления в российских исследованиях. Исследования Д.В. Жабина показывают, что характеристики речи изменяются под воздействием стресса (положительного или отрицательного). Речь в ситуации напряженности включает в себя большее количество оговорок, ускорение, увеличение слогов в ритмической группе [2].

Несмотря на прикладной характер исследования, его результаты не могут быть в полной мере применены при анализе транзакций сотрудников. Увеличение числа оговорок в исследовании при ситуации напряженности возрастало, однако продолжало оставаться на низком уровне. Выделение увеличения слогов в ритмической группе является затруднительным при непосредственном общении, так как внимание может переключаться с содержательной части на формальную. Кроме того, максимальное изменение характеристик речи было зафиксировано при средней степени напряженности. При максимальной и минимальной интенсивности показатели были близки и отклонения от нормы являлись небольшими. Следовательно, при анализе речи сотрудника в стрессовой ситуации с большой долей

вероятности изменения могут не наблюдаться и, как следствие, руководитель не получит данных для обработки информации.

Работы, написанные на других языках, не могут быть с уверенностью применены менеджерами, так как языковая специфика может накладывать отпечаток на нормы использования правил языка, а данные об их апробации отсутствуют.

Таким образом, вербальные методы оказываются эффективными при работе с письменной информацией, при оценке адаптации внутри коллектива, анализе результатов групповой работы. Тем не менее, при применении их в индивидуальном порядке руководитель встречается с большим количеством ограничений. Согласно результатам исследований, большинство людей является визуалами, т.е. лучше запоминают и усваивают ту информацию, которую они видят, а не слышат. В силу этой особенности быстрый и высококачественный анализ речи в режиме реального времени для большинства субъектов общения является затруднительным, следовательно, и ориентация на ее отклонения от норм. Рассмотренные нами ниже невербальные методы позволяют преодолеть эти ограничения в вербификации информации.

К сильным сторонам данных методов можно отнести доказанность универсальности мимических проявлений семи базовых эмоций (гнев, радость, печаль, отвращение, презрения, удивление, страх) независимо от национальности субъекта общения (П. Экман). Данные результаты имеют принципиальное значение для анализа коммуникаций между сотрудниками. Как отмечалось выше, эмоции во многом детерминируют деловое общение.

При руководстве организации с мультикультурным кадровым составом руководитель может не знать об особенностях той или иной культуры, однако характер испытываемых эмоций в тех или иных ситуациях позволяет менеджеру скорректировать характер коммуникации. Таким образом, возможно частичное редуцирование вопроса о культурных отличиях до индивидуальных особенностей.

На связь эмоций и эффективности труда обращал внимание А. Морита (один из основателей «Sony»), который предписывал руководителям среднего звена в случае подавленного состояния сотрудника обязательно спрашивать о причине его возникновения. Расстроенный или больной работник не может работать качественно, поэтому современному руководителю необходим набор методов для точного «диагностирования» работоспособности подчиненных.

Невербальные методы включают не только анализ мимики, но и жестов. Жесты передают информацию об эмоциональном состоянии посредством изменений их интенсивности и топономики (термин введен А.Я. Бродецким).

Результаты исследований ученых из различных стран применяются в России, так как невербальное поведение является в большинстве случаев бессознательным и заложенным на генетическом уровне. Культурные нормы, принятые в том или ином социуме, могут накладывать ограничения на демонстрацию некоторых невербальных сигналов, однако не могут «выключить» этот канал коммуникации. Также невербальные реакции протекают быстрее, чем когнитивные, поэтому невербальные сигналы не только плохо контролируются, но и являются неосоз-

нанными. Неосознанность процессов позволяет сделать вывод, что информация, полученная невербально, является более достоверной, чем вербальная, так как в меньшей степени подвержена контролю.

Неосознанность происходящих изменений приводит к отсутствию контроля над их проявлением. Сильные эмоциональные реакции в большинстве случаев не могут полностью подавляться, поэтому даже их осознание не скрывает неконгруэнтности вербальных и невербальных сигналов. Невербальное поведение детерминировано различными факторами: социальными нормами, правилами поведения, принятыми в обществе, и т.д. Однако на сегодняшний день нет данных о том, что уровень эмоционального интеллекта коррелирует с интеллектуальным, поэтому фактор интеллектуального превосходства не будет являться достаточным для затруднения идентификации эмоционального состояния и его конгруэнтности вербальной коммуникации.

К слабым сторонам невербальных методов можно отнести отсутствие жесткой системы кодировки информации, следовательно, существует большая гибкость в использовании критериев для фиксации наблюдаемых изменений. Мы можем установить, какие action units (единицы кодировки мимических движений, используемые П. Экманом) имели место, но не существует полностью объективной системы для жестов, учитывающей все культурные особенности.

Аналогичная ситуация складывается в исследованиях проксемики, занимающейся изучением взаимосвязи между пространством общения индивидов и характером отношений между ними. Принято выделять различные зоны взаимодействия субъектов общения, дистанции между участниками транзакции в зависимости от типа социальных связей (интимная, персональная/личностная, социальная, общественная). Выявлены корреляции между радиусом данных зон и принадлежностью к различным культурам, однако даже внутри одной культуры зоны могут сильно различаться (например, в зависимости от доминирующего радикала в характере личности).

Согласно В.В. Пономаренко, характер человека формируется из нескольких радикалов. Всего существует семь радикалов: истероидный, эпилептоидный, шизоидный, паранояльный, эмотивный, гипертимный, тревожный. Каждый из радикалов обладает своими преимуществами и недостатками, в характере человека может присутствовать доминирующий радикал и комплементарный или несколько равнозначных, чье проявление зависит от ситуации. Таким образом, несмотря на доказанность универсальности некоторых невербальных сигналов, существует широкий круг открытых вопросов о влиянии личностно-психологических характеристик на невербальное поведение.

Отсутствие закреплённой кодировки невербальных сигналов представляет трудность при проведении исследований и анализе их результатов. Следовательно, затруднен математический анализ полученных данных, вместе с этим указанная проблема не является препятствием для применения накопленных теоретических знаний на практике. Руководителю достаточно понимать наблюдаемые явления и реагировать в соответствии с получаемой информацией. Незнание упомянутой

выше кодировки мимических движений не будет препятствовать идентификации эмоции по микровыражению, например гнева или печали.

К недостаткам невербальных методов стоит отнести необходимость специфических знаний в области закономерностей невербального поведения. Анализ невербальной коммуникации на неосознанном уровне осуществляется всеми субъектами общения, однако результаты этого процесса часто носят интуитивный характер и не преобразуется в аналитическую информацию для принятия решений. Сознательное использование подобной информации подразумевает выявление корреляций между многочисленными факторами, например, одна эмоция может выражаться либо одним невербальным сигналом, либо их комплексом.

В то же время одни и те же признаки, если их рассматривать вне системы, относятся к разным эмоциям. Неправильная интерпретация невербального поведения, в частности, приводит к «ошибке Отелло», которая заключается в верном декодировании эмоционального состояния, но неправильном установлении причинно-следственных связей [10. С. 149—163].

Также среди опасностей невербального анализа часто называют «капкан Брокау», в основе которого лежат неправильные выводы из-за ошибочной интерпретации верно зафиксированного невербального поведения. В данном случае не соблюдается одно из основных правил верификации информации: анализируются только изменения, т.е. отклонения от базового поведения. «Капкан Брокау» заключается в приписывании базовому поведению значения измененного, например, часто используемому маневризму значения эмоционального состояния. Маневризм — использование мимического движения, характерного для эмоции, в качестве знака препинания для расставления невербальных акцентов [10. С. 144—148, 162].

Тем не менее, хотя «ошибку Отелло» и «капкан Брокау» принято рассматривать как проблему, связанную с анализом невербального поведения, мы находим их присутствие и в вербальных методах.

Например, признаки метапрограммы генерализации могут свидетельствовать о попытке скрыть часть сведений, одновременно с этим использование конструкции «мы решили сделать...» может говорить об идентификации себя с коллективом, т.е. здесь возможна «ошибка Отелло». Также некоторые люди склонны обременять свою речь излишним количеством номинализации, что может задействовать «капкан Брокау». В данном случае использование метамоделей будет являться своеобразным маневризмом, т.е. частью базового поведения, анализ которой должен быть исключен.

Завершая SWOT-анализ, выделим угрозы и возможности, которые присутствуют в каждом из рассмотренных направлений. К основной угрозе вербального направления, на наш взгляд, относится отсутствие контакта.

В случае отказа отвечать руководитель не получит информации для анализа. Если разговор касается деловой сферы, то такой вариант маловероятен. Однако, как мы рассмотрели выше, личные переживания и проблемы накладывают отпечаток на выполняемые обязанности. Заставить человека ответить на вопрос, не ка-

сающийся работы, невозможно, но одновременно с этим подобную информацию можно отнести к управленческой по нескольким причинам. Во-первых, в подавленных эмоциональных состояниях снижается внимание, следовательно, возрастает возможность ошибки. В таком случае руководителю стоит более тщательно проверить работу подчиненного. Во-вторых, сокращается скорость выполнения работы, поэтому расстроенному сотруднику лучше не поручать срочных заданий, результат которых требуется в ближайшее время. В-третьих, печаль может являться триггером для гнева, и во избежание конфликтов лучше не давать работнику поручений, требующих взаимодействия с другими членами коллектива.

К угрозам в области невербальных методов, на наш взгляд, стоит отнести большое количество псевдонаучной литературы, посвященной данному вопросу. В такой литературе не только отсутствует критическое осмысление известных методов, но и часто сообщается ложная информация, а невербальные признаки стресса приравниваются к признакам обмана. Низкий уровень так называемой «научно-популярной» литературы дискредитирует данное направление, во многом превращая его в «лженауку».

Также отметим, что существующие исследования вербальных и невербальных методов информации проводятся либо в лабораторных условиях, либо в области уголовного права. Дефицит работ, посвященных исследованию верификации информации в деловой сфере, не позволяет на сегодняшний день выделить характерные черты для транзакций внутри организации. Однако существующие результаты применимы для повышения эффективности управленческих решений.

Понимание эмоций субъекта общения позволяет установить не только формальные отношения, но и неформальные.

Роль неформальных отношений является неоднозначной: с одной стороны, они могут способствовать сокращению административных рычагов влияния (их применение к другу может казаться не этичным), с другой, — появляется новый механизм — неформальные обязательства, доверие близкого человека нельзя предать. Неформальные отношения позволяют повысить авторитет руководителя не с помощью предписаний, а с помощью разделения общих с сотрудником ценностей (известная в современном управлении система *shared values*). Построение неформальных отношений на основе полученной информации дает возможность для сокращения времени адаптации нового сотрудника, повышения ответственности за качество исполняемой работы перед коллективом, снижает текучесть кадров, а также открывает перспективы для проявления инициативы.

Подводя итог, можно выделить следующие сильные и слабые стороны каждого из направлений сбора информации. К сильным сторонам вербальных методов анализа относятся универсальность используемых слов — для их понимания не нужны специальные навыки (если коммуникация происходит на родном языке, и не используются специфичные термины), возможность применения математических методов, в определенных ситуациях взаимодействия люди не склонны вслушиваться в содержание, и как следствие ослабевает контроль над вербальным потоком информации.

Среди слабых сторон выделим семантические барьеры из-за расхождения вкладываемого в слова смысла или специфичность термина, сильную зависимость от «правильности» вопроса (ответ может соответствовать формальным признакам вопроса, но не вкладываемому смыслу). К недостаткам также относится то, что в случае молчания информация для анализа отсутствует, а слабая разработанность темы российскими исследователями ограничивает набор методов, которые могут быть применены. Правила разных языков могут сильно отличаться, как следствие будут отличаться признаки речи, в которой присутствует напряженность.

К сильным сторонам анализа управленческой информации с помощью невербальных методов относится неосознанность невербальных сигналов, а также их универсальность. Микровыражения практически невозможно контролировать, поэтому они являются достоверным источником информации об эмоциях.

В свою очередь, невозможность полного контроля и имитации эмоций, проявляющаяся в неконгруэнтности сигналов, позволяет установить и поддерживать неформальные отношения внутри коллектива. Слабыми сторонами является необходимость в специфических знаниях, несмотря на тот факт, что на подсознательном уровне все люди обрабатывают невербальную информацию, получаемую от другого субъекта общения. Существенную проблему составляет толкование жестов из-за их неоднозначности: значение отдельных жестов сильно отличается в различных культурах, один сигнал может свидетельствовать о разных эмоциональных состояниях, и наоборот, разные эмоциональные состояния могут проявляться посредством одного сигнала.

Таким образом, мы видим, что ни один из рассмотренных способов не является универсальным в любых ситуациях, однако их совместное применение позволит нивелировать слабые стороны каждого из них. Например, с помощью анализа невербального поведения возможно отличить формальный ответ от ответа по существу вопроса.

Многозначность сигналов невербального поведения может быть преодолена с помощью вербальных подсказок. Одновременно с этим отметим, что невербальные сигналы являются более достоверными источниками информации в силу их неосознанности и слабой контролируемости, поэтому в случае неконгруэнтности двух видов сигналов приоритет в анализе должен отдаваться невербальному поведению субъекта общения.

В управленческой практике вербальные и невербальные методы сбора информации используются комплексно для получения максимально объективных данных и их последующей оценки. Интерес к подобным методам со стороны высокоэффективных руководителей, на наш взгляд, будет увеличиваться, так как конкуренция на российском рынке за различные ресурсы (включая человеческий капитал) в последнее время возрастает, что, в свою очередь, может привести к росту количества исследований в данной сфере. Приведенный в данной статье анализ не является полным, однако мы постарались затронуть основные черты каждого направления.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] *Изард К.Э.* Психология эмоций. — СПб.: Питер, 2000.
- [2] *Жабин Д.В.* Характеристика формальных признаков звучащей речи в норме и декомпенсации психической патологии в ситуации стресса. URL: <http://sun.tsu.ru/mminfo/000063105/347/image/347-131.pdf>
- [3] *Кимпеляйнен Е.И.* Социально-психологическая эффективность переговоров: Дисс. ... к.п.н. — СПб., 1996.
- [4] *Коваль М.В.* Социально-психологические особенности рефлексивно-диалогического взаимодействия в переговорном процессе: Дисс. ... к.п.н. — Тамбов, 2008.
- [5] *Леонтьев А.А., Шахнарович А.М., Батов В.И.* Речь в криминалистике и судебной психологии. — М., 1977.
- [6] *Оглоблин С.И., Молчанов А.Ю.* Инструментальная «детекция лжи»: академический курс. — Ярославль: Ньюанс, 2004.
- [7] *Осеева Е.А.* Переговорный процесс в сфере социально-трудовых отношений: гендерный аспект: Дисс. ... к.с.н. — М., 2006.
- [8] *Танасов Г.Г.* Личность в переговорном процессе: Дисс. ... к.п.н. — Краснодар, 2002.
- [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.

COMPARATIVE ANALYSIS OF VERBAL AND NON-VERBAL METHODS TO OBTAIN MANAGERIAL INFORMATION

E.N. Lobanova

Chair of Public Administration
Peoples' Friendship University of Russia
Miklukho-Maklaya str., 10/2, Moscow, Russia, 117198

Obtaining information on an employee's emotional state may present a significant task for the manager in planning everyday organizational processes, because the emotional component affects business relations and, to a certain extent, the quality of the work done. The article focuses on determining the possibilities of applying the analysis of non-verbal information (compared to verbal methods), and on considering the advantages and disadvantages of each of them.

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

REFERENCES

- [1] *Izard C.* Psihologija jemocij. — SPb.: Piter, 2000.
- [2] *Zhabin D.V.* Harakteristika formal'nyh priznakov zvuchashhej rechi v norme i dekompenzacii psihicheskoj patologii v situacii stressa. URL: <http://sun.tsu.ru/mminfo/000063105/347/image/347-131.pdf>

- [3] *Kimpeljajnen E.I.* Social'no-psihologičeskaja jeffektivnost' peregovorov: Diss. ... k.p.n. — SPb., 1996.
- [4] *Koval' M.V.* Social'no-psihologičeskie osobennosti refleksivno-dialogičeskogo vzaimodejstvija v peregovornom processe: Diss. ... k.p.n. — Tambov, 2008.
- [5] *Leont'ev A.A., Shahnarovich A.M., Batov V.I.* Rech' v kriminalistike i sudebnoj psihologii. — M., 1977.
- [6] *Ogloblin S.I., Molchanov A.Ju.* Instrumental'naja «detekcija lzhi»: akademičeskij kurs. — Jaroslavl': Njuans, 2004.
- [7] *Oseeva E.A.* Peregovornyj process v sfere social'no-trudovyh otnoshenij: gendernyj aspekt: Diss. ... k.s.n. — M., 2006.
- [8] *Tanasov G.G.* Lichnost' v peregovornom processe: Diss. ... k.p.n. — Krasnodar, 2002.
- [9] *Vrij A.* Lozh': tri sposoba vyjavlenija. Kak chitat' mysli lzheca. Kak obmanut' detektor lzhi. — SPb.: Prajm-EVROZNAK, 2006.
- [10] *Ekman P.* Psihologija lzhi. Obmani menja, esli smozhesh'. — SPb.: Piter, 2012.