

## NEVERBALINĖS KOMUNIKACIJOS ĮTAKA DARBUOTOJŲ SANTYKIAIMS PASLAUGAS TEIKIANČIOSE ORGANIZACIJOSE

Jolita Vveinhardt, Jolita Almintaitė

Šiaulių universitetas, Vytauto Didžiojo universitetas

Šiaulių kolegija

### Anotacija

Straipsnyje nagrinėjama kūno kalbos įtaka darbuotojų santykiams ir neverbalinės komunikacijos kliūtys, turinčios reikšmės organizacijos veiklos rezultatams. Keičiantis informacija naudojama verbalinė (žodinė) ir neverbalinė (nežodinė) kalba. Šiame straipsnyje detaliau nagrinėjama neverbalinė komunikacija (kūno kalba), lydinti žodinę, ją papildanti arba paneigianti sakomus žodžius. Bendraujant kolektyve, perduodant ir priimant informaciją, duodant nurodymus kūno rodomi ženklai gali būti neteisingai interpretuojami. Todėl siekiant asmeninių ir organizacijos tikslų svarbu suprasti kūno kalbą ir tinkamai ją naudoti. Tyrimo objektas – neverbalinė komunikacija darbuotojų santykiuose. Tyrimo tikslas – išanalizuoti neverbalinės komunikacijos įtaką darbuotojų santykiams. Tyrimas atliktas Šiaulių regione paslaugas teikiančiose organizacijose.

**Pagrindiniai žodžiai:** neverbalinė komunikacija, darbuotojų santykiai, paslaugas teikiančios organizacijos.

### Įvadas

Neverbalinė komunikacija – platus tarpasmeninių organizacijos narių santykių tyrimų laukas. Neverbalinės komunikacijos organizacijose tyrimai yra veiksmingas instrumentas, papildantis įprastus testus ar interviu. Visų pirma dėl to, kad egzistuoja rizika, jog dėl įvairių priežasčių respondentų atsakymai apie tarpusavio santykius gali būti neviseškai nuoširdūs, sąmoningai iškreipti. Ypač, jeigu elgsena traktuojama kaip neigiama ir netoleruotina.

Neverbalinė komunikacija labai svarbi organizacijos veikloje. Sakoma, kad ji svarbesnė net už verbalinę komunikaciją. Neverbalinė komunikacija leidžia suprasti žmogaus elgesį net jam nepratarus nė vieno žodžio. Tam tikras kūno judesys, gestas parodo, ką tas žmogus nori pasakyti, parodyti. Kūno ženklai atskleidžia asmens būsenas, emocijas ir gali būti nesuvokti sąmonės lygmenyje. Daugelis šių kūno ženklų konkrečioje kultūrinėje terpėje yra bendri. Nors populiariosios literatūros apie neverbalinę komunikaciją daugėja, daugelis iš pasąmonės išskylančių kūno

ženklų tebelieka asmeniui nesuvokti, tad netraktuoti ni kaip neigiami ar teigiami.

Kūno ženklai atspindi organizacijos narių nuotaikas ir nuostatas vienas kito atžvilgiu ir gali būti turtingas informacijos šaltinis, analizuojant darbuotojų tarpusavio santykius, rengiant konfliktų prevenciją. Įtempti, konfliktiški darbuotojų tarpusavio santykiai neigiamai veikia darbo našumą, kokybę, efektyvumą, todėl **tyrimo problema** keliami kaip klausimas: kaip neverbalinės komunikacijos elementai atspindi tiriamų organizacijų darbuotojų santykius.

**Tyrimo aktualumas:** neverbalinė komunikacija padeda bendrauti. Kūno kalba nemeluoja, tad žmogų suprasti galime iš jo kūno kalbos – ko jis nepasako žodžiais, tą jis pasako savo kūnu. Kūnas padeda atskleisti žmogaus mintis, jo jausmus ir požiūrį į kitus. Neverbalinė komunikacija leidžia suprasti, koks žmogus yra šalia mūsų ir ką jis apie mus mano.

**Tyrimo objektas:** neverbalinė komunikacija darbuotojų santykiuose.

**Tyrimo tikslas:** išanalizuoti neverbalinės komunikacijos įtaką darbuotojų santykiams.

### Tyrimo uždaviniai:

1. Aptarti komunikacijos proceso ypatumus;
2. Išskirti neverbalinės komunikacijos pagrindinius aspektus;
3. Įvertinti neverbalinės komunikacijos reikšmę analizuojant darbuotojų tarpusavio santykius.

**Tyrimo metodai.** Straipsnis parengtas sisteminės mokslinės literatūros analizės, bendrosios ir loginės analizės, sintezės, analogijos, kompleksinio apibendrinimo ir lyginimo metodais. Atlikta anketinė apklausa ir gautų duomenų analizė.

### Komunikacijos, kaip tarpasmeninio bendravimo proceso, ypatumai

Sunku įsivaizduoti organizaciją, kurioje jos nariai vienokiu ar kitokiu būdu nebendrautų – darbuotojai su savo vadovais, bendradarbiais, klientais. Socialinių kontaktų įvairovė asmens gali būti ne iki galo suvokta, tačiau poreikis palaikyti kontaktus yra

žmogaus, t. y. socialios būtybės, poreikis. A. Giddens (2005) procesą, kuris apima žmonių veiksmus ir atoveiksmius bendraujant su aplinkiniais vadina socialine sąveika. Bendraudami veikiame ir esame veikiami. Paties bendravimo esmę sudaro poreikis daryti įtaką pokyčams, kurie teiktų laukiamų rezultatų. A. Jacikevičius (1995 a, 158) bendravimą vadina žmonių sąveika, kai apsieičiama mintimis, emocijomis, susipažįstama ir pasiekiami socialinio bendrumo. K. Šidlauskienė (2000, 13) bendravimą apibūdina kaip vieną iš pagrindinių žmogaus vertybių, tai, ką žmonės laiko svarbiausiu ir labiausiai vertina. Juk kaip tik bendraujant iš kartos į kartą yra perduodama amžiais kaupta žmonių patirtis, žinios, kultūrinės tradicijos. Be bendravimo neįmanomas joks profesinis pasirengimas bei tobulėjimas. Pažymėtina, kad darbuotojų tarpusavio sąveikos pobūdį gali lemti tiek fiziniai, tiek psichologiniai, tiek kultūriniai asmenų panašumai ar skirtumai. Šios aplinkybės organizacijoje gali vaidinti lemiamą vaidmenį darbuotojų tarpusavio santykiams.

Komunikacija (lot. *communicatio* – pranešimas, suteikimas) apibrėžiama įvairiai (Sirtautienė, 2003, 5). Žodis kilęs iš lotyniško žodžio *communicare*, turinčio reikšmę *perteikti, dalytis, paversti bendru* (Peters, 2004, 14). Fiske (2001, 15) teigia, kad komunikacija – tai pokalbis, televizija, radijas, informacijos plitimas, literatūros kritika ar mūsų šukuosena ir t. t. Tarptautinių žodžių žodyne komunikacija vadinama: 1) palaikymas ryšių su tolimomis vietomis oro, žemės ar vandens keliais; 2) keliai, transportas, padedantis palaikyti tuos ryšius; 3) socialinės sąveikos rūšis – bendravimas, keitimasis informacija, mintis, informacijos perdavimas (Vaitkevičiūtė, 2004, 548). *Dabartinės lietuvių kalbos žodyne* (2004, 302) komunikacija apibūdinama panašiai: 1) susisiekimas, jo priemonės; 2) bendravimas.

Analizuojant komunikacijos procesus labai svarbu išsiginčinti, kaip šie procesai veikia ir kokius modelius naudoja komunikaciją analizuojantys autoriai. L. S. Baird, J. E. Post, J. F. Makon (1990) komunikacijos priėmimo procese išskiria filtro efektą. Filtru jie vadina ribotas žmogaus galimybes suprasti ir suvokti išorinę informaciją. Pagrindinės šio ribotumo priežastys – tai žmogaus fiziologinė ir psichologinė prigimtis. Jie teigia, kad bendrąja prasme kiekvieną komunikacijos proceso modelį sudaro žinios užkodavimas, iššifravimas, interpretavimas (pgl. Baršauskienė, Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, 2005, 14–15). Paprastai pasikeitimas informacija susideda iš penkių etapų: idėjos, informacijos atsiradimo; kodavimo ir kanalo pasirinkimo; perdavimo; dekodavimo; grįžtamojo ryšio.

*Idėjos, informacijos atsiradimas.* Pasikeitimas informacija prasideda nuo idėjos formulavimo ar informacijos atrinkimo. Siuntėjas turi nuspręsti, kokią

informaciją ir kiek jos reikia teikti (Misevičius, Urbonienė, 2006, 12). S. F. Butkus (2006, 206) šį etapą vadina mintimi. Jis aiškina, kad pirmasis postūmis komunikacijai yra verta kitiems paskleisti mintis, kilusi žmogaus smegenyse, vadovo darbo atveju – vadybos sprendimas. Kad mintis galėtų būti perduoda kitam žmogui, vadinamam adresatu, minties autorius, vadinamas siuntėju, turi rasti išraišką, kuria būtų patogų tą mintį perduoti. Tai gali būti įvairių kalbų žodžiai, ištarti balsu ar parašyti raštu, schemas, piešiniai, formulės, gestai, mimika, kurios kartais visai pakanka.

*Kodavimas ir kanalo pasirinkimas.* Komunikacijos specialistai informacijos laikymo, perdavimo ar apdorojimo simbolių sistemą vadindami kodu, minties kodo pakeitimą perdavimui ir supratimui tinkamu kodu vadina kodavimu. Kodas apibūdinamas kaip ženklų (taip pat ir kalbos) sistema (Jacikevičius, 1995 b, 72; Gailienė, Bulotaitė, Sturlienė, 2002, 128; Butkus, 2006, 206).

*Perdavimas.* Iš tiesų nuolat su kuo nors palaikome ryšį, o tai reiškia, kad priėmėjui siunčiame informaciją. Šiame etape siuntėjas panaudoja kanalą, perduodamas informaciją gavėjui. Pateikti išsamų komunikavimo priemonių sąrašą labai sunku, todėl komunikacijos kanalą autoriai apibrėžia kaip būdą ar priemonę, kuri suteikia galimybę perduoti informaciją (Misevičius, Urbonienė, 2006, 12; Suslavičius, 2006, 180; Ulevičius, 2006, 19).

*Dekodavimas.* Žmonės skaito, mato ir girdi tai, ką jie nori perskaityti, matyti ir girdėti, taigi, iššifravimas yra individualus procesas. Tikėtina, kad skirtingi žmonės tą pačią žinią supras savaip. Tam įtaką daro jų patirtis, požiūriai ir vertybių sistema (Paliulis, Chlivickas, Pabedinskaitė, 2004, 111). Didelės įtakos turi kultūra, ženklams suteikianti savitą prasmę.

*Grįžtamasis ryšys.* Apie tobulą komunikaciją galima kalbėti tik tada, kai gavėjo išpūdis atitinka tai, ką norėjo perduoti siuntėjas. Užtikrinant grįžtamąjį ryšį, siuntėjas ir gavėjas tarsi pasikeičia vietomis. Gavėjas tampa siuntėju ir, perduodamas savo išpūdį apie informaciją, pereina visus minėtus etapus. (Misevičius, Urbonienė, 2006, 13; Wilcox, Cameron, Ault. Agee, 2007, 155).

Žmonės keičiasi jausmais, mintimis, ketinimais. Komunikaciją organizacijoje sąlygoja žmogiškasis veiksnys: noras ar nenoras bendrauti, simpatijos ir antipatijos ir pan. Todėl svarbu išsiaiškinti, koks tai procesas, kaip jis vyksta ir ką daryti, kad jis būtų efektyvesnis (Stoškus, Beržinskienė, 2005, 187). Komunikacijos procesą galima nagrinėti pagal dvi studijų kryptis. Pirmoji nagrinėja pranešimų perdavimą. Ji tiria, kaip siuntėjai ir gavėjai užkoduoja ir iškoduoja informaciją, kaip naudojami informacijos kanalai. Tai komunikacijos studijų kryptis. Šios studijos remiasi socialiniais mokslais, ypatingai psichologija ir so-

ciologija. Antroji nagrinėja komunikavimo reikšmes, jų kūrimą ir keitimąsi jomis. Ji domisi, kokį poveikį pranešimai bei tekstai daro žmonėms, ir naudoja semiotikos tyrimų metodiką. Kadangi komunikacija yra nenutrūkstantis procesas, mes negalime fiksuoti nei komunikacijos proceso pradžios, nei pabaigos. Jį galime tik stebėti (Baršauskienė, Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, 2005, 14). P. Vatslavickas konstatuoja, kad komunikacija vyksta turinio ir santykių lygmenyje; paskutinis daro didelę įtaką pirmajam (cit. pagal: Stoškus, Beržinskienė, 2005, 187). Pasak V. Misevičiaus (2004, p. 134), komunikacijos procese pasitaiko nemažai kliūčių, kurios iškraipo informaciją. Komunikacijos sistemoje – tarp pranešimo siuntėjo, paties pranešimo, informacijos perdavimo kanalo, gavėjo, jo reakcijos ir grįžtamojo ryšio – dėl įvairių priežasčių atsiranda trikdžių, t. y. neplanuotai iškraipomas pranešimas ar paveikia aplinka. Dėl šių priežasčių pranešimas praranda savo prasmę.

Reflektuojant autorių mintis komunikaciją galima traktuoti kaip socialinį individų dialogą ir procesą, kuriuo naudojantis kodais perduodama informacija, daromas ir patiriamas poveikis. Komunikacija yra priemonė asmens siekiams ir poreikiams patenkinti. Tai – socialinė sąveika, kuri daro įtaką asmens, organizacijos, visuomenės pokyčiams.

#### **Neverbalinės komunikacijos aspektai**

Kiekvienas, kuris mokosi užsienio kalbos, žino, kad tik žmogus išvystė labai sudėtingą signalinę sistemą – kalbą. Tačiau kiekvienas žmogus ir kiekvienas aukštesnysis žinduolis vartoja ir supranta kūno kalbą (Bierach, 2000, 20). Kūno kalba, dar vadinama neverbaline komunikacija, yra įgimtų, paveldėtų, išmoktų ir kultūriniu pagrindu susiformavusių signalų visuma. Kasdieniniame gyvenime nežodinė (neverbalinė) komunikacija sudaro didžiąją bendravimo dalį, nors dabar ją bando išstumti vis labiau plintantis bendravimas moderniomis komunikacijos technologijomis, pavyzdžiui, internetu ar telefonu (Jakobsen, 2006, 29). Tačiau tai nenuneigia neverbalinės komunikacijos poreikio. Praktikoje matome, kaip naudojantis elektroninio ryšio priemonėmis plinta įvairūs emocijas išreiškiantys ženklai (šypsnelės ir kt.). Šie mimikos „protežai“ kompensuoja neverbalinės komunikacijos stoką, tekstui suteikdami emocinio atspalvio, kokį suteikia neverbaliniai ženklai bendraujant tiesiogiai. Visa tai, kaip ir pašnekovo vaizdo perdavimo elektroninėje erdvėje poreikis, rodo neverbalinės komunikacijos reikšmę tarpasmeniniuose kontaktuose. Žodžiais pasakomi faktai, o kūno kalba išreiškiamos nuostatos ir pažiūros (Jakobsen, 2006, 29). Pagal L. Ulevičių (2006, 204), retorika, atskiri žodžiais, neverbalinė komunikacija vienas kitą papildo. Remiantis Д. Адаир (2007, 513–514), pagrindinė komunikacijos prie-

monė – tai žmogaus kūnas, ne tik kalbos ir klausos organai, bet taip pat akys, veido raumenys, rankos, smegenys, o daugeliu atveju – ir visas kūnas. Paglostymas, apkabinimas, rankos paspaudimas – tai tokie pat komunikacijos būdai, kaip ir kalba. Ne miego metu mes bendraudami dažnai naudojame kūno kalbą (kaip ji dabar dažnai vadinama).

Neverbaliųjų komunikacijos ženklų yra labai daug. Kiekvieną kartą kam nors žodžiu išsakydami pranešimą, mes į jį įterpiame ir nežodinį pranešimą. Kai kuriais atvejais nežodinis komponentas yra svarankiškas. Pavyzdžiui, vienišų žmonių bare žvilgsnis, šypsny, antakių suraukimas ar provokuojantis kūno judesys gali turėti prasmę. Todėl diskusija apie komunikavimą būtų nebaigta neaptarus nežodinio komunikavimo, kurį sudaro kūno judesiai, intonacija ir pabrėžiami žodžiai, veido išraiška bei fizinis atstumas tarp siuntėjo ir gavėjo (Robbins, 2003, 152). V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė-Ivaškevičienė (2005, 76) teigia, kad neverbalinę komunikaciją galima suskirstyti į: vizualiai gaunamą informaciją, kai gavėjas mato siuntėjo ženklus ir interpretuoja komunikacinius signalus (poza, gestai, veido išraiška, šypsena, akių kontaktas ir kt.); neverbaliniai signalai suvokiami per prisilietimus (rankos paspaudimas, patapšnojimas per petį, bučiny ir kt.); neverbaliniai signalai gavėją pasiekia per kitus šaltinius (atstumas, kvapas, laikas, aplinka ir kt.).

Neverbalinėje komunikacijoje yra išskiriami keturi kūno kalbos grupės: proksemika (t. y. asmeninė erdvė ir distancija tarp asmenų), haptika (t. y. prisilietimai, fizinis kontaktas), okuletika (t. y. žiūrėjimas tiesiai į akis, akių kontaktas), kinetika (t. y. kūno judesiai ir gestai). Akys ir veido mimika yra vertinami kaip vienas iš svarbiausių šaltinių, išreiškiančių emocinę nuostatą partnerio atžvilgiu (cit. pagal: Suslavičius, 2006, 204). Allportas išskyrė septynias veido zonas, valdomas tam tikrų grupių raumenų, kurie formuoja mimikos išraiškas. Tai antakiai ir kakta, nosis, viršutinė lūpa ir smakras, burna bei apatinis žandikaulis (Podgorecki, 2005, 175). Laikas, kvapas ir aplinka taip pat skatina daryti atitinkamas išvadas. Laiku neatliktas ar nekokybiškas darbas, pasitarimų nelankymas, vėlavimas gali turėti šalutinę reikšmę, kuri atspindi asmens nuostatas. Remiantis V. Baršauskiene ir B. Janulevičiūte -Ivaškevičiene (2005, 83), išvaizdai įtakos turi ir fiziniai žmogaus duomenys – kūno sudėjimas, ūgis, svoris, odos spalva ir kt. Pirmiausia žmogui pastebime tai, ką vadiname išorine (kūno) informacija: eiseną, laikyseną, šukuoseną, makiažą, aprangą, aksesuarus (Vveinhardt, Bocyte-Garbačiauskienė, 2005, 301; Vveinhardt, 2007, 70). Žmonės labai jautriai reaguoja į tai, kaip juos vertina kiti, todėl įvairiausiais būdais stengiasi valdyti išpūdį. Kartais valdyti išpūdį galima apgalvotai ir apskaičiuotai, tačiau dažniausiai tai daroma nesąmoningai (Giddens, 2005, 101). Žmonės ne

visada sako tai, ką galvoja, bet jų mimika, gestai pasako tiesą. Kūno kalbos ypatumus sąlygoja sąmonės impulsai, o šių beveik neįmanoma specialiai paveikti, dėl to mes galime neverbaline kalba pasakyti daugiau negu paprastu, verbaliniu būdu. Pavyzdžiui, į išgąstį pirmiausia reaguoja kūnas, o tik po to pasigirsta, jei iš viso pasigirsta, žodžiai. Žmogus pašoka arba įsitempia prieš pasakydamas „Oi“ (Pikūnas, Palujanskienė, 2001, 65). Kalbant apie neverbalinę komunikaciją negalima pamiršti kultūrinių skirtumų, ženklams suteikiančių savitų reikšmių. Gestų reikšmė įvairiose kultūrose yra nevienoda. Psichologas Otto Klinbergas (1938), skaitydamas kinų literatūrą pastebėjo, kad kinai susirūpinę ar nusivylę ploja rankomis, supykę – garsiai kvatoja „ho-ho“, o nustebę – iškiša liežuvį. Visos kultūros turi universalią nežodinę kalbą, tačiau skirtingai ją pasitelkia (Myers, 2000, 445).

Taigi neverbalinė komunikacija yra kūno ženklais (kodais) perduodama informacija. Kadangi kūno kalbą lemia sąmonės impulsai, dalis neverbalinės komunikacijos proceso vyksta sąmonės lygmenyje. Tačiau žinodami kodų reikšmes ir analizuodami rodumus ženklus turime galimybę atskleisti individo reakcijas, kurios sąmoningai konstruojant žodinius pranešimus gali būti nuslėptos ar iškraipytos.

### **Neverbalinė komunikacija darbuotojų santykiuose paslaugas teikiančiose X ir Y organizacijose**

Atliekant tyrimą siekta išsiaiškinti neverbalinės komunikacijos reikšmę paslaugas teikiančių organizacijų darbuotojų santykiams. Anketa sudaryta iš kūno kalbos ženklų paveikslų (pagal juos respondentai apibūdino save) ir kitų uždarų bei atvirų klausimų. Anketos buvo padalintos Šiaulių regione veikiančiose organizacijose. Organizacijų vadovai nedavė leidimo skelbti organizacijų pavadinimų, tad tyrime organizacijos bus įvardijamos: X ir Y. Apklausai pasirinktos ta pačia veikla užsiimančios ir panašaus lygio paslaugas teikiančios organizacijos.

Tyrime dalyvavusiose organizacijose dirba įvairaus amžiaus, lyties, išsilavinimo ir patirties turintys darbuotojai. Tyrime dalyvavo 94 (Y – 36, X – 58) respondentai. Trečdalį respondentų iš „X“ organizacijos sudaro asmenys nuo 21 iki 40 metų. 9 proc. – nuo 16 iki 20 metų. Daugiau kaip penktadalis (22 proc.) – nuo 41 iki 50 metų amžiaus. Kitaip tariant, šioje organizacijoje dirba asmenys, kurių dauguma – jau susiformavusios asmenybės, turinčios nusistovėjusį požiūrį į tarpasmeninius santykius. „Y“ organizaciją, būtų galima pavadinti santykinai jauna. Didesnioji dalis (75 proc.) šios organizacijos respondentų yra 21–30 metų. Ketvirtadalis darbuotojų – nuo 41 iki 50 metų.

Lyties požiūriu abiejose organizacijose daugiau kaip pusė respondentų – 65 proc. „X“ organizacijoje, 87 proc. „Y“ organizacijoje – moterys. Taigi, tiriamuo-

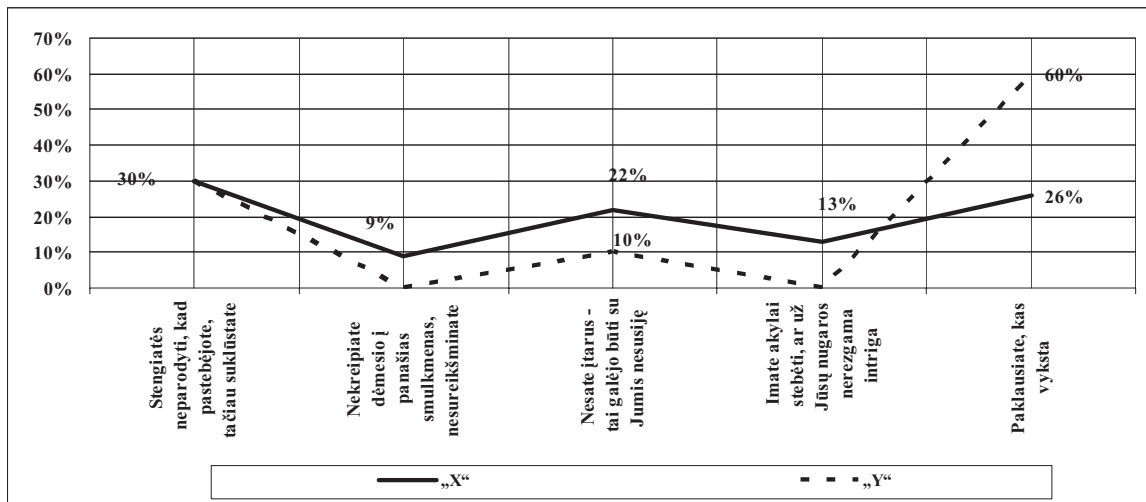
se kolektyvuose dominuoja moterys. Kiek mažiau nei pusė (t. y. 48 proc.) „X“ organizacijos darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą. Daugiau kaip penktadalis (22 proc.) darbuotojų yra įgiję profesinį išsilavinimą. Trečdalis respondentų turi vidurinį ir nebaigtą aukštąjį išsilavinimą. „Y“ organizacijoje dirba 38 proc. darbuotojų, turinčių nebaigtą aukštąjį, ir 62 proc. – aukštąjį išsilavinimą.

Neverbalinėje komunikacijoje yra skiriamos keturios grupės: proksemika, haptika, okuletika ir kinetika. „X“ organizacijos (41 proc.) ir „Y“ organizacijos (37 proc.) darbuotojai patvirtino okuletikos (žiūrėjimas tiesiai į akis) naudojimą. 29 proc. „X“ organizacijos ir 29 proc. „Y“ organizacijos darbuotojų pripažįsta kinetiką (kūno judesiai, gestai). Tai gali rodyti ir žemą išsilavinimą. Trečdalis „X“ organizacijos respondentų tarpasmeniniuose santykiuose pažymėjo proksemikos (asmeninės erdvės) ir haptikos (prisilietimų) reikšmę.

Gestikuliavimas rankomis atspindi žmogaus išsilavinimą, kultūrą. Didesnioji dalis „X“ organizacijos (61 proc.) ir „Y“ organizacijos (72 proc.) respondentų gestikuliuoja rankomis. Respondentai vienas kitam įvairiai spaudžia ranką. Didesniajai daliai „X“ organizacijos (57 proc.) ir „Y“ (50 proc.) respondentų ranką spaudžia lygiateisiškai. Toks paspaudimas rodo pagarbą ir tarpusavio supratimo jausmą. Vieni darbuotojai ranką spaudžia valdingai, taip parodydami, kad nori vyrauti. Iniciatyvios rankos paspaudimo metu žmogus nori perleisti iniciatyvą pašnekovui. Taigi rezultatai rodo, kad ne visų darbuotojų tarpusavio santykiai geri, lygiateisiški.

Didesnioji dalis „X“ organizacijos (68 proc.) ir mažesnioji „Y“ (32 proc.) respondentų, bendraudami su bendradarbiais laiko delnus į viršų. Delnas į viršų reiškia atvirumą, teigiamą nusiteikimą. Tai yra ženklas vadovams apie psichologinio klimato problemas (ypač „Y“ organizacijoje).

Dar vienas emocijų, nuostatų išraiškos būdas – žiūrėjimas į socialinio kontakto dalyvio akis. Daugiau kaip du penktadaliai „X“ organizacijos ir beveik pusė (46 proc.) „Y“ organizacijos respondentų teigė, kad žiūrėdami tiesiai į akis jaučią savo pašnekovui šiltus jausmus. Ketvirtadalis „X“ organizacijos darbuotojų teigė jaučią tik pagarbą. 27 proc. „Y“ organizacijos apklaustųjų teigia jaučią pagarbą, rodą dėmesį. Du ketvirtadaliai „X“ organizacijos ir didesnioji dalis (67 proc.) „Y“ organizacijos respondentų mano, kad vengiantis į akis žiūrėti asmuo yra drovus. Kad vengimas žiūrėti į akis simbolizuoja norą paslėpti informaciją arba melą, mano 9 proc. „X“ organizacijos darbuotojų. Galima daryti prielaidą, kad atsakymų rezultatus galėjo lemti plačiai visuomenėje paplitęs supratimas apie „žiūrėjimo į akis“ reikšmę. Žiūrėjimo į akis frazeologija reiškia sąžiningumą, padorumą. Antra vertus, galima pastebėti ir tvyrančią įtampą bei nepasitikėjimą.

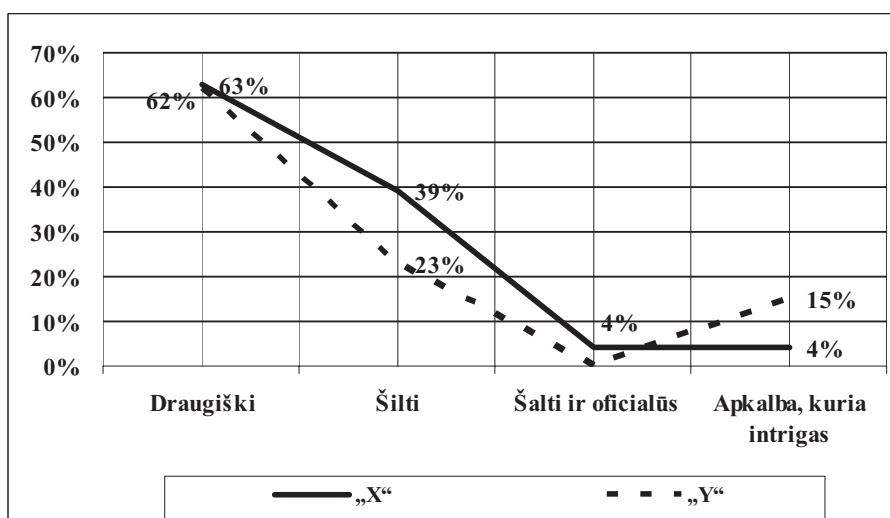


1 pav. Elgesys pagal „susimarkstymą už nugaros“

„Susimarkstymas už akių“ reiškia tam tikrą „sąmokslą“ prieš asmenį, klikų, grupių formavimąsi. Tai rodo neigiamą asmens traktavimą, kuris gali virsti engimu. Trečdalis abiejų organizacijų respondentų nurodo, kad pamatę tokius veiksmus, stengiasi neparodyti, jog pastebėjo, tačiau suklūsta. Daugiau kaip penktadalis „X“ organizacijos ir didesnioji dalis „Y“ organizacijos (60 proc.) apklaustųjų paklausia, kas vyksta. Penktadalis „X“ organizacijos darbuotojų nekreipia dėmesio. Respondentų atsakymai rodo, kad darbuotojų santykiai yra problemiški. Respondentų elgsenai galėjo turėti įtakos patirtis ir išsimokslinimas, tačiau apibendrinant rezultatus pastebėtina, kad didelė dalis abiejų organizacijų darbuotojų patiria bendradarbių „sąmokslus“ – kitaip tariant, darbuotojų santykiai yra problemiški.

Ketvirtadalis „X“ organizacijos ir 29 proc. „Y“ organizacijos apklaustųjų už nugaros suima riešą. Tai rodo susierzinimą, nepasitikėjimą, bandymą „suimti save į rankas“. Daugiau nei du penktadaliai „X“ organizacijos ir tik 14 proc. „Y“ organizacijos darbuo-

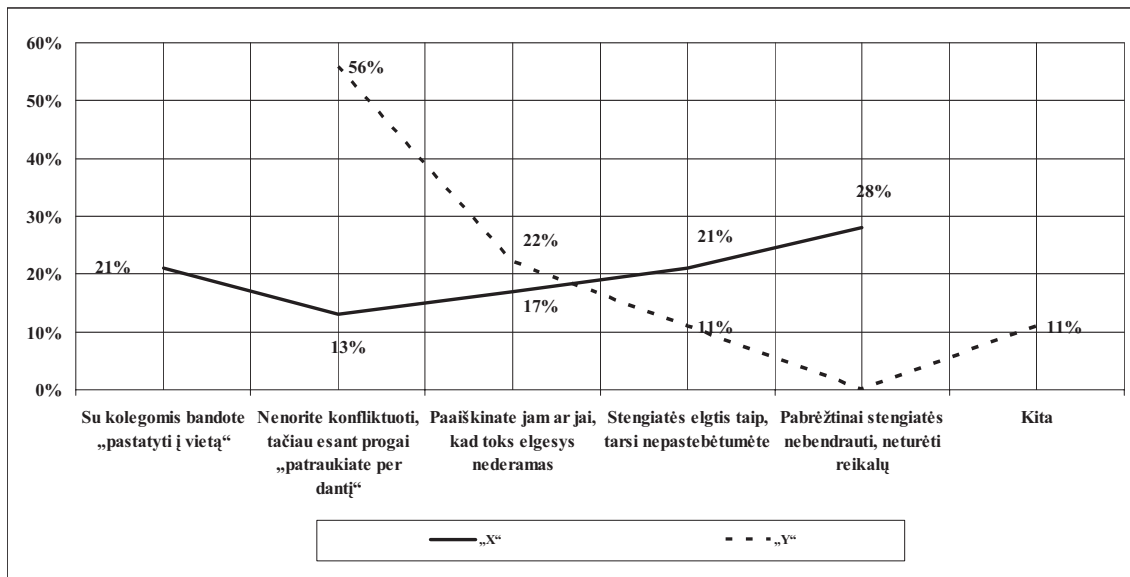
tojų nesąmoningai stengdamiesi save kontroliuoti suima alkūnę sau už nugaros. Tai rodo, kad didelė dalis respondentų organizacijose jaučiasi nesaugiai. Tai yra signalas apie psichologinio klimato ir vadovavimo personalui problemas. Ši teiginį patvirtina ir atsakymai, kad daugiau kaip trečdalis (39 proc.) „X“ organizacijos darbuotojų laiko rankas sukryžiuotas ir suspaustais kumščiais. Toks elgesys simbolizuoja priešiškuumą ir puolimo poziciją. „Y“ organizacijoje sukryžiuotas rankos su suspaustais kumščiais laiko 14 proc. darbuotojų. Trečdalis „X“ organizacijos ir didesnioji dalis „Y“ organizacijos (72 proc.) respondentų laiko rankas ant krūtinės. Taip demonstruojamas uždarumas, komunikacijos srauto „blokavimas“, nepasitikėjimas. „X“ organizacijos darbuotojai nepasitiki savimi, nes tik ketvirtadalis laiko rankas viena ranka apimdami kitos rankos alkūnę. Šie rezultatai, remiantis kūno kalbos ženklų aiškinimais, rodo, kad žmonės yra nedraugiški, turintys blogų kėslų. Darbuotojų santykiai organizacijose yra agresyvūs, žmonės nepalankūs vieni kitiems.



2 pav. „X“ ir „Y“ organizacijų darbuotojų tarpusavio santykiai

Didesnioji dalis „X“ organizacijos (63 proc.) ir „Y“ organizacijos (62 proc.) respondentų nurodo, kad jų organizacijose darbuotojų santykiai draugiški. Trečdalis „X“ organizacijos darbuotojų teigia, kad jų santykiai – šilti, o iš „Y“ organizacijos apklaustųjų taip mano tik 39 proc. 8 proc. „X“ organizacijos res-

pondentų teigia, kad darbuotojai yra šalti, oficialūs (žr. 2 pav.). Šie atsakymai iliustruoja visiškai kitokią situaciją – respondentai, žodžiais apibūdinami savo santykius, prieštarauja emocijoms, išreikštomis kūno kalba (anketose žymėdami vienus ar kitus kūno kalbos ženklus, galėjo jų reikšmių ir nežinoti).



3 pav. „X“ ir „Y“ organizacijų darbuotojų elgesys provokuojamai besielgiančio kolegos atžvilgiu

Reakcija į nestandartiškai besielgiantį asmenį atspindi tolerancijos lygį, kuris labiausiai lemia darbuotojų tarpasmeninius santykius. Galima daryti išvadą, kad demografiniai duomenys ir patirtis lėmė, jog „X“ organizacijos nariai tolerantiškesni už „Y“ organizacijos narius. Tai rodo didesnę konflikto(-ų) tikimybę šioje organizacijoje (žr. 3 pav.).

Priėmimas į kolektyvą atspindi ne tik organizacijos narių nuostatas, bet ir pačios organizacijos kultūrą. Didesnioji dalis (62 proc.) „X“ organizacijos darbuotojų nurodė, kad esama priėmimo į kolektyvą tradicijų. „Y“ organizacijos darbuotojai teigia, kad nėra jokių priėmimo į jų kolektyvą tradicijų (57 proc.). Tai dar kartą įrodo, kad „Y“ organizacijoje vertėtų skirti ypatingą dėmesį darbuotojų tarpusavio santykiams. Galima daryti prielaidą, kad šie procesai nekontroliuojami arba kontroliuojami nepakankamai, tačiau to reiškinio priežastys – atskiro tyrimo objektas.

### Išvados

Daugybė komunikacijos apibrėžimų atskleidžia tarpasmeninių santykių sudėtingumą ir įvairialypiškumą. Komunikacijos procesų modeliai leidžia įsivaizduoti, kaip vyksta komunikacijos procesas, iš kokių pagrindinių dalių jis susideda ir kuo kiekviena dalis yra svarbi. Efektyvi komunikacija pagerina darbuotojų santykius ir darbingumą. Žmonės geriau vienas kitą supranta, sužino, kokios problemos iškyla darbo procese ir kaip geriau jas panaikinti. Organizacijai

svarbu šalinti atsirandančias komunikacijos kliūtis, taikyti komunikacijos gerinimo priemones, nes nuo to priklauso užduočių atlikimo kokybė, greitis, visos organizacijos veiklos rezultatai

Neverbalinė komunikacija, kaip rodo tyrimai, tarpasmeniniuose santykiuose vaidina svarbų vaidmenį. Žmogus nesąmoningai parodo savo požiūrį į kolegą, vadovą. Neverbalinę komunikaciją galima suskirstyti į keturias pagrindines grupes: proksemika, haptika, okuletika ir kinetika. Neverbalinės komunikacijos elementai leidžia suprasti, koks žmogus yra šalia ir ką jis jaučia. Tai parodoma kūno kalba. Asmuo savo nuostatas, sutikimą ar nepritarimą parodo kūno kalba, pavyzdžiui, sudarydamas atitinkamą barjerą ar atsiverdamas. Verbaline kalba galime iškreipti informaciją, tačiau neverbaline kalba pasakoma tiesa, todėl tai ypač svarbu tiriant darbuotojų tarpasmeninių santykių būklę.

Neverbalinė komunikacija susideda iš tam tikrų elementų – kodų. Jie leidžia daryti sprendimus apie darbuotojų tarpusavio santykius. Tirtose organizacijose vyrauja įvairūs neverbalinės komunikacijos elementai. Visi jie svarbūs siekiant identifikuoti galimą įtampą darbuotojų tarpusavio santykiuose. Neverbalinės komunikacijos ženklų analizė tirtose organizacijose rodo darbuotojų tarpusavio santykių įtampą. Tyrimas patvirtino iškeltą prielaidą, kad žodiniai atsakymai į klausimus gali nesutapti su neverbaliniais signalais, informuojančiais apie darbuotojų tarpusavio santykius.

## Literatūra

1. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, B. (2005). *Komunikacija: teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija.
2. Bierach, A. (2000). *Kūno kalba: mokykimės ją suprasti ir sėkmingai vartoti*. Kaunas: Tyrai.
3. Butkus, S. F. (2006). *Darbas. Vadyba. Gyvenimas: vadovėlis gyvenimui*. Vilnius: Eugrimas.
4. *Dabartinis Lietuvių kalbos žodynas* (2004). IV leidi, as, Ats. red. St. Keinys. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas.
5. Fiske, J. (2001). *Įvadas į komunikacijos studijas*. Vilnius: Baltos lankos.
6. Gailienė, D., Bulotaitė, L., Sturlienė, N. (2002). *Asmenybės ir bendravimo psichologija*. Vilnius: Tyto Alba.
7. Giddens, A. (2005). *Sociologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
8. Jakobsen, H. S. (2006). *Kūrybiškumas derybose: kūrybiškų sprendimų taikymas derybose*. Vilnius: Lietuvos inovacijos centras.
9. Jacikevičius, A. (1995 a). *Siela, mokslas, gyvensena: psichologijos įvadas studijų pradžiai*. Vilnius: Žodynas.
10. Jacikevičius, A. (1995 b). *Žmonių grupių (socialinė) psichologija*. Vilnius: Žodynas.
11. Misevičius, V. (2004). *Verslo etika ir bendravimo organizavimo pagrindai*. Kaunas: Technologija.
12. Misevičius, V., Urbonienė, R. (2006). *Dalykinio bendravimo pagrindai*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
13. Myers, D. G. (2000). *Psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
14. Paliulis, N., Chlivickas, E., Pabedinskaitė, A. (2004). *Valdymas ir informacija*. Vilnius: Technika.
15. Peters, J. D. (2004). *Kalbėjimas vėjams. Komunikacijos idėjos istorija: komunikacijos studijos*. Vilnius: Lietuvos rašytojų sąjungos leidykla.
16. Pikūnas, J., Polujanskienė, A. (2001). *Asmenybės vystymasis: kelias į savęs atradimą*. Kaunas: Pasaulio Lietuvių kultūros mokslo ir švietimo centras.
17. Podgorecki, J. (2005). *Socialinė komunikacija mokytojams*. Vilnius: VPU leidykla.
18. Robbins, S. P. (2003). *Organizacijos elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
19. Sirtautienė, D. (2003). *Masinės komunikacijos teorija*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
20. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
21. Suslavičius, A. (2006). *Socialinė psichologija*. Vilnius: Vilnius universiteto leidykla.
22. Šidlauskienė, K. (2000). *Bendravimo psichologija I*. Vilnius: Homo Liber.
23. Ulevičius L. (2006). *Kaip tapti žinomam: etiški ryšiai su visuomene*. Kaunas: Smaltija.
24. Vaitkevičiūtė, V. (2004). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Žodynas.
25. Vveinhardt, J. (2007). *Vadyba*. Šiauliai: Šiaulių kolegijos leidybos centras.
26. Vveinhardt, J., Bodytė-Garbačiauskienė, L. (2005). Šiuolaikinio vadovo įvaizdžio įtaka darbinei aplinkai. *Vadyba. Mokslo tiriamieji darbai*, Nr. 2 (9). Klaipėda: Vakarų Lietuvos verslo kolegija, p. 298–305.
27. Wilcox, D. L., Cameron, G. T., Ault, P. H., Agee, W. K. (2007). *Ryšiai su visuomene. Strategija ir taktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
28. Адаир, Д. (2007). *Искусство управлять людьми и самим собой*. Москва: Эксмо.

J. Vveinhardt, J. Almintaitė

## Non-verbal Communication Influence for the Relationship of Employees in Service Providing Enterprises

### Summary

In article is trying to investigate what is the language influence for relationship of employees and the obstacles communication, whose have influence of the better work efectivity and to the reults of organization job. Communication is one of many aspects, it means that at the same time you can exchange information, minds, experience. While you're exchanging information you can use verbal or non-verbal language. In this paper you can find detailed invertigation of non-verbal communication (body language) which leads verbal communication and which help's to agree or disagree with word's being told. Communicating in group of people, while giving and taking information is going, giving orders by body showing signs can be interpreted negatively. That's why reaching own or organization goals important to know body language and use it correctly. The objects of research is non-verbal communication influence to the relationship of employees. A lot of definitions of communication reveal the complexity and variety of interpersonal relations. Graphic models of

communication processes allow to imagine the functioning of the communication process, what are the main parts it consists of and why every part is important for the process of communication? Effective communication improves the relations of the employees, their productivity. People understand one another better, learn about the problems they collide while working and what is the best way to solve them. It is very important for the organization to eliminate the communication obstacles, apply the means of communication improvement, because the quality and speed of the performed tasks, all the results of the organization's activity depend on it. Non-verbal communication, according to the research, plays an important part in interpersonal relations. A person unconsciously shows his opinion about a colleague or the leader. Non-verbal communication can be divided into four main groups: proxemic, haptics, oculesics and kinetics. The elements of non-verbal communication allow to understand what kind of person is near us and what he feels- he shows it with his body language. The interlocu-

tor shows his agreement or disagreement with a body language for example making a barrier or fold. Very often, it is said that it is possible to lie using verbal language, but with a body language we always tell the truth. Non-verbal communication consists of certain elements. These elements have a meaning according to which it is possible to make decisions about the inter-relations of the service providing enterprises employees. In these service providing enterprises dominate various non-verbal communication elements. They can be divided into hand, barrier and other dominating elements. The main hand elements are: the hand shake, the position of the palms, the clutch of hands over the back. The employees of the service providing enterprises make barriers crossing the arms at the bosom, keeping hands on

the waist and sitting on the chair putting one leg on another. Non-verbal communication use a distance, a smile and a dressing style. All these elements are important when we want to understand what are the relations between the employees using the non-verbal communication. Non-verbal communication is important for interpersonal relations of the employees. There was performed a research which states that the relations between the employees are poor. They have a hostility feeling towards one another and gossips constantly take place. All these problems are masked in the body language. The certain signs can be masked and understood as a habit of a person, but knowing the certain meaning we can make different conclusions which state that the employees is ill-intended towards his colleague.