

**ВИНОГРАДОВА О. В.  
ЄВТУШЕНКО Н. О.**



# **ГРУПОВА ДИНАМІКА ТА КОМУНІКАЦІЇ**

**Навчальний посібник**

**Київ- 2018**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

*За редакцією О.В. Виногородової*

# **Групова динаміка та комунікації**

**ВИНОГРАДОВА О. В.  
ЄВТУШЕНКО Н. О.**

**Навчальний посібник**

**Київ-2018**

УДК 316.77  
В 49

Друкується за рішенням Вченої ради  
Державного університету телекомунікацій  
(протокол №21 від 9 квітня 2018 року)

**Рецензенти:**

- завідувач кафедри менеджменту Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут» д.е.н., проф. **Дергачова В.В.**;
- завідувач кафедри управління та економіки водного транспорту Державного університету інфраструктури та технологій д.е.н., доц. **Карпенко О.О.**;
- професор кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності Державного університету телекомунікацій д.е.н., проф. **Сьомкіна Т.В.**

**Виноградова О. В., Євтушенко Н.О.**

В49 Групова динаміка та комунікації. Навчальний посібник.– Київ: ДУТ, 2018. – 223 с.

Навчальний посібник являє собою узагальнення теоретичного дослідження і практичного досвіду викладання дисципліни «Групова динаміка і комунікації». Актуальність вивчення дисципліни підтверджується важливістю надання студентам вже з перших кроків навчання навичок успішної адаптації до нового колективу, вміння керувати своїм часом, вміння долати стрес, запобігати конфліктних ситуацій, ефективно вирішувати завдання спільно з іншими учасниками команди, усвідомлювати свою роль у житті та набутти впевненості в собі, відкрити здатність до самоконтролю і самокорекції своєї особистості. За кожною темою вказані питання для контролю знань, кожний розділ має тематику доповідей та питання проблемного навчання, перелік тестових завдань і список основної та додаткової літератури.

Навчальний посібник дозволяє системно набувати навичок відповідних професійних і особистісних компетенцій, пов'язаних з ефективною побудовою групової роботи і комунікацій в професійному контексті; отриманням практичних навичок застосування методів діагностики і управління груповою динамікою в групових і командних видах професійної взаємодії; формуванням і розвитком комунікативної компетентності для ефективної професійної діяльності.

Для студентів вузів, аспірантів, викладачів, керівників і спеціалістів організацій.

УДК 316.77

© О.В Виноградова, Н.О. Євтушенко, 2018  
© Державний університет телекомунікацій

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	5
<b>1. Розвиток особистої відповідальності</b>	7
<i>Питання для самоперевірки</i>	26
<i>Дискусійні питання</i>	26
<i>Тестові завдання з перевірки знань</i>	27
<b>2. Стресменеджмент</b>	31
<i>Питання для самоперевірки</i>	46
<i>Дискусійні питання</i>	46
<i>Тестові завдання з перевірки знань</i>	46
<b>3. Саморозвиток і самореалізація</b>	
<i>Питання для самоперевірки</i>	69
<i>Дискусійні питання</i>	69
<i>Тестові завдання з перевірки знань</i>	66
<b>4. Лідерство і комунікації</b>	69
<i>Питання для самоперевірки</i>	95
<i>Дискусійні питання</i>	95
<i>Тестові завдання з перевірки знань</i>	91
<b>5. Конфлікти в міжособистісних комунікаціях</b>	94
<i>Питання для самоперевірки</i>	116
<i>Дискусійні питання</i>	116
<i>Тестові завдання з перевірки знань</i>	111
<b>6. Характеристика групи</b>	115
<i>Питання для самоперевірки</i>	134
<i>Дискусійні питання</i>	134
<i>Тестові завдання з перевірки знань</i>	129

<b>7. Соціально-психологічні ефекти групової роботи</b>	132
<i>Питання для самоперевірки</i>	158
<i>Дискусійні питання</i>	158
<i>Тестові завдання з перевірки знань</i>	153
<b>8. Динаміка розвитку групи і команди.</b>	156
<i>Питання для самоперевірки</i>	184
<i>Дискусійні питання</i>	184
<i>Тестові завдання з перевірки знань</i>	181
<b>9. Галузеві особливості ефективної командної діяльності</b>	183
<i>Питання для самоперевірки</i>	202
<i>Дискусійні питання</i>	202
<i>Тестові завдання з перевірки знань</i>	195
<b>ГЛОСАРІЙ</b>	208
<b>РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА</b>	222

*Найкраще, що ви можете дати своєму ворогові - прощення; опоненту - терпимість; одинаку - ваше серце; дитині - хороший приклад; батькові - повагу; матері - поведінку, завдяки якій вона буде пишатися вами; собі - повагу; всім людям - милосердя.*  
 Бенджамін Франклін.

Необхідність підвищення рівня вищої освіти в Україні потребує розробки стратегії і тактики викладання дисциплін на засадах національної концепції розвитку вищої освіти, основною метою якої можна вважати формування інноваційного, креативного мислення, надання комунікативних навичок групової роботи, а її результатом — кваліфіковану обґрунтовану практичну діяльність відповідно до вимог роботодавців. Але якщо теоретично формулювати цю мету дуже просто, то її практична реалізація створює неабиякі проблеми. Дійсно, в практиці викладання дисципліни «Групова динаміка та комунікації» найважливішим є не лише розкриття змісту базових категорій та концепцій, але й пошук ефективних форм вмінь та навичок, їх засвоєння на рівні мислення та поведінки людини. Належна організація роботи студентів дозволяє здійснити якісну підготовку майбутніх фахівців, стимулювати розвиток їх особистого творчого потенціалу і сформувати практичну готовність до кваліфікованої участі у процесі майбутньої професійної діяльності.

Навчальний посібник складається із чотирьох розділів, які розкривають теоретичні та практичні аспекти з формування у студентів професійних компетенцій, пов'язаних з ефективною побудовою групової роботи і комунікації в професійному контексті; отримання практичних навичок застосування методів діагностики і управління груповою динамікою в групових і командних видах професійної взаємодії; формування і розвиток комунікативної компетентності для ефективної професійної діяльності.

У першому розділі розглянуто поняття та структуру особистої відповідальності; індивідуально-психологічні особливості, що впливають на

роботу в команді; основні положення та інструментарій тайм-менеджменту; сутність та складові стрес-менеджменту; напрями саморозвитку.

Другий розділ розкриває складові етичних і мультикультурних навичок взаємодії з колегами і клієнтами; сутність міжособистісних комунікацій у груповій та командній роботі; вимоги до формування комунікативних компетенцій; особливості управлінського спілкування, роль лідерства в міжособистісних комунікаціях; види конфліктів; стадії протікання конфлікту; місце конфліктів в професійних комунікаціях та шляхи їх вирішення.

Третій розділ характеризує ознаки та види груп і команд; характеристики групової роботи; характеристики командних і функціональних ролей; можливі соціально-психологічні ефекти групової роботи; проблеми міжкомандної координації в груповій роботі; прийоми та методи зміцнення командного духу.

У четвертому розділі розглянуто сутність, значення поняття "групова динаміка"; відмінності команди і колективу, команди і малої групи; основні характеристики команди; основні види груп залежно від рівня розвитку групової активності; основні принципи роботи команди; характеристику етапів формування команди з врахуванням особливостей діяльності в телекомунікаційній сфері.

За кожною темою вказані питання для контролю знань, кожний розділ має тематику доповідей та питання проблемного навчання, перелік тестових завдань і список основної та додаткової літератури. Навчальний посібник дозволяє системно набувати навичок відповідних професійних і особистісних компетенцій.



*«Наша особистість – це сад,  
а наша воля – її садівник...»  
Уільям Шекспір*

# ТЕМА 1. РОЗВИТОК ОСОБИСТОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

У результаті вивчення теми студенти набудуть **компетенції:**

**знати:**

- поняття та структуру особистої відповідальності;
- індивідуально-психологічні особливості, що впливають на роботу в команді;
- основні положення та інструментарій Тайм-менеджменту.

**вміти:**

- проявити свої індивідуальні особливості;
- застосовувати сучасні підходи до наукової організації праці;
- оптимально розподіляти свій час,
- ефективно планувати свою діяльність та визначати пріоритети вирішення завдань.

## 1. Поняття та структура особистості.

### Індивідуально-психологічні особливості, що впливають на роботу в команді

❖ **Людина** – родове поняття, що вказує на причетність істоти до вищого ступеня розвитку живої природи – людського роду; специфічна, унікальна єдність біологічного і соціального; система, в якій фізичне і психічне, природне і соціальне становлять нерозривну єдність.



❖ **Індивід** – окрема людина, особа в групі або суспільстві, окремий представник людської спільноти

❖ **Індивідуальність** – сукупність своєрідних особливостей і властивостей людини, що характеризують людську неповторність і виявляється у рисах характеру, специфіці інтересів, якостей, здібностей, які відрізняють одну людину від іншої.

❖ **Особистість** – людина, соціальний індивід, що поєднує в собі риси загальнолюдського, суспільно значущого та індивідуально неповторного.





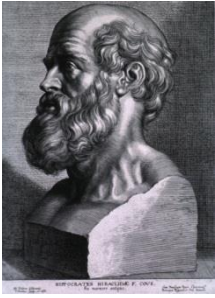
❖ **Особистість** – найважливіша соціальна ознака людини, яка представлена соціально зумовленими, психологічними характеристиками, які проявляються у суспільних зв'язках, відносинах, є стійкими, визначають поведінку людини, що має суттєве значення як для самої особи, так і для її оточення.



### Структура особистості:

- **Загальнолюдські якості:**  
відчуття, сприйняття; мислення; пам'ять; воля; емоції.
- **Соціально-специфічні риси:**  
соціальні установки, ролі, ціннісні орієнтації.
- **Індивідуально-неповторні риси:**  
темперамент, поєднання ролей, самосвідомість.

❖ **Темперамент** – сукупність індивідуально-психологічних характеристик, що виявляються у силі, швидкості та врівноваженості нервових процесів.



Вчення про темперамент виникло у давнину. Давньогрецький лікар **Гіппократ** (5 ст. до н.е.), а потім римський лікар **Гален** (II ст. до н.е.), спостерігаючи індивідуальні особливості поведінки людини, зробили спробу описати і пояснити ці особливості.



**Гіппократ вважав, що в тілі людини є чотири рідини: кров, слиз, жовч і чорна жовч.** Домінування

однієї з них і визначає темперамент людини.

**Назви темпераментів походять від назв рідин:**

- **холеричний темперамент** – походить від латинського слова *chole* (жовч),
- **сангвінічний** – від *sanguis* (кров),
- **флегматичний** – від *phlegma* (слиз),
- **меланхолічний** – від *melaschole* (чорна жовч).

❖ **Сангвінік** - людина із сильною, врівноваженою, рухливою нервовою системою, для якої властива висока швидкість реакцій



Сангвінік продуктивний діяч, але лише тоді, коли має багато цікавих йому справ, тобто при постійному збудженні. В іншому випадку він стає нудним, млявим, відволікається. Сангвінік легко переключається з однієї справи на іншу. У стресовій ситуації виявляє "реакцію лева", тобто діє активно, зберігає самовладання.

❖ **Флегматик** – людина із сильною, урівноваженою нервовою системою, але інертною, внаслідок чого він на зовнішній вплив реагує повільно, неговіркий



Флегматик має високу працездатність, добре чинить опір сильним і тривалим подразникам, але не здатний швидко реагувати в несподіваних важких ситуаціях. Він воліє завершити одну справу і тільки потім братися за інші. Флегматик - стратег, тому він постійно звряє свої дії з перспективою. Флегматик міцно запам'ятовує все засвоєне; насилу відмовляється від вироблених

навичок і стерео-типів; не любить міняти звички, розпорядок життя, роботу і друзів. Він важко і повільно пристосовується до нових умов; нерідко довго коливається, приймаючи рішення, але, на відміну від меланхоліка, обходиться без сторонньої допомоги.

**Холерик** – це людина із сильною, невірноваженою, рухливою нервовою системою, яка відзначається перевагою збудження над гальмуванням.



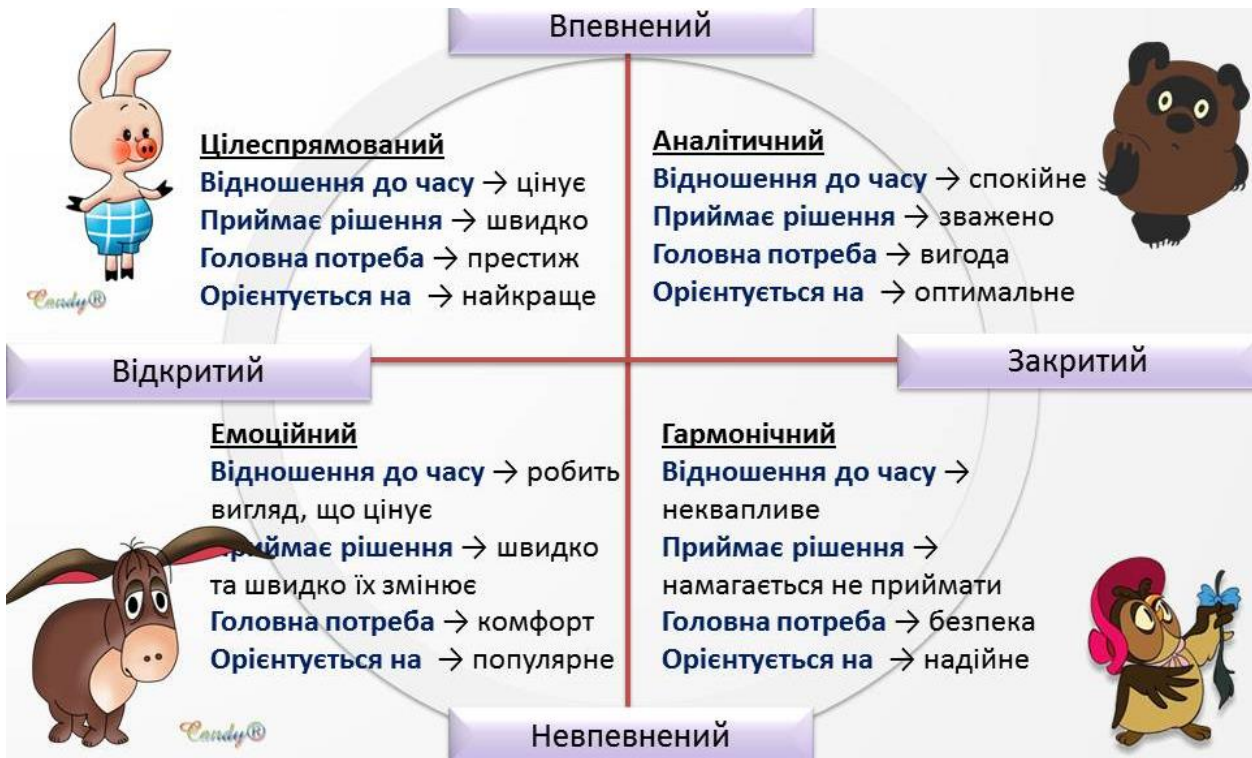
Сила нервової системи дозволяє холерикові в критичні моменти працювати довго і нестримно. У цей час його здатність до концентрації сил дуже висока. Однак невірноваженість нервових процесів холерика визначає циклічність у зміні його активності і бадьорості: захопившись якою-небудь справою, він пристрасно, з повною віддачею працює, але, як тільки сили виснажуються, холерик допрацьовується до того, що йому все несила. З'являються роздратування, поганий настрій, занепад сил, млявість.

**Меланхолік** – людина із слабкою нервовою системою, внаслідок чого він володіє підвищеною чутливістю навіть до слабких подразників, а сильний подразник може викликати зрив, розгубленість, стрес.



Його підвищена чутливість призводить до швидкого стомлення і падіння працездатності (потрібен досить тривалий відпочинок). Навіть незначний привід може викликати образу, сльози. Його настрій дуже мінливий, але звичайно меланхолік намагається приховати, не виявляти зовні свої почуття, не розповідати про свої переживання, хоча і схильний віддаватися їм. Він часто сумний, пригнічений, невпевнений у собі, тривожний, у нього можуть виникнути невротичні розлади. Володіючи високою чутливістю нервової системи, меланхоліки нерідко мають яскраво виражені художні й інтелектуальні здібності.

У трудовій діяльності й особистих взаєминах велике значення має сумісність людей за темпераментом.



**Комфортність** - це стійкий баланс темпераментів, де рівноважний характер спілкування і розподіл ролей не потребують будь-яких додаткових зусиль.



Такий вид взаємодії темпераментів можна називати **комфортністю**. Існують також несумісні темпераменти. Вони взаємодіють за принципом дезорієнтації.



**Дезорієнтація** - стійкий дисбаланс темпераментів, де відбувається безперервне порушення стану рівноваги сторін і потрібно прикладати чимало сил, щоб зберегти задовільну ступінь взаємності.



З холериком найгірше уживається меланхолік. Холерична різкість і прямолінійність боляче ранять чутливого меланхоліка, а невмотивовані меланхолійні перепади настрою виводять з себе неврівноваженого холерика. Виходить замкнуте коло взаємних подразнень.



З сангвініком погано уживається флегматик. В силу своєї раціональної інертності флегматик не встигає за жвавим і динамічним сангвініком. З іншого боку, динамізм сангвініка в очах флегматика виглядає як поспішність, поверховість, необов'язковість. Взаємні претензії один до одного не забаряться проявитися.



І в першому, і в другому випадку для збереження балансу необхідно підлаштуватися один під одного, причому це повинні робити обидві сторони в рівній мірі. Такий вид відносин називається **підстроюванням**.



**Підстроювання** - це коливальний баланс, де періодично порушується рівновага в спілкуванні, тому обидві сторони повинні раз за разом прикладати зусилля, щоб повертати комунікацію в початковий стан.



Частково сумісні - темпераменти холерик з сангвініком. Напруженість може виникнути, зокрема, через те, що обидва екстраверти і тому в однаковій мірі прагнуть лідувати. Але вона ж може бути знята за рахунок того, що сангвінік як гнучкий тип просто зуміє піти в сторону від назріваючої зіткнення.



Флегматик частково сумісний з меланхоліком. У такому союзі неминуче будуть присутні співчуття і повага до внутрішнього світу іншої людини, але в той же час будуть наростати відчуженість через нестачу ініціативності.



В результаті взаємодії активність партнерського спілкування значно зростає. І нарешті, можуть зустрітися два однакових темпераменту. Для цього виду взаємодії характерний широкий розкид показника сумісності.



**Резонанс** - взаємне посилення проявів кожної зі сторін, що призводять до одноманітності в спілкуванні, зумовленого креном в одну і ту ж темпераментну сторону.



Для підтримки даної взаємодії необхідно періодично прикладати зусилля для порушення монотонного стану, інакше виникатиме коливальний дисбаланс.

Сучасні вчені розійшлися в думках, чи може бути чистим темперамент або при певних змінах людини його темперамент теж може змінитися. Автор вважає, що темперамент може бути змішаним за рахунок якостей, які людина проявляє в житті. Змінюючись, людина зможе змінити свій темперамент.

Наприклад, якщо за родом діяльності меланхолікові доведеться багато спілкуватися, то така його риса, як замкнутість, буде перетворена. Адже якщо у нього є потреба за родом діяльності, то виникає висока мотивація і формуються нові навички. Це буде впливати на характер людини, а значить і на його темперамент як основу характеру.

## 2. Характер. Індивідуально-психологічні риси особистості

❖ **Поведінка людини** — різновид людської діяльності, форма адаптації, що здійснюється за рахунок зміни взаємодії людини з чинниками довкілля.

Поведінка людини містить у собі компоненти: **когнітивний** (розумовий), **афективний** (емоційний) і **практичний**.

❖ **Характер** – сукупність стійких індивідуальних властивостей особистості, що проявляються в типових способах діяльності та спілкування, в типових обставинах і визначаються ставленням особистості до них.

Характер людини формується досить рано в онтогенезі і протягом іншого його життя виявляє себе як більш-менш стійкий.

Ті сполучення особистісних рис, що входять у характер людини, не є випадковими. Вони утворюють чітко помітні типи, що дозволяють виявляти і будувати типологію характерів.



**Тип характеру «мислитель»** - тип характеру, орієнтований на пізнання внутрішнього і зовнішнього світу, на постійні роздуми про науку, мистецтво, життя, зумовлює низьку товариськість, невміння розв'язувати організаційні завдання.



**Тип характеру «співрозмовник»** - тип характеру, товариський, контактний, легко адаптується в новій обстановці.



**Тип характеру «практик»** - тип характеру, який не терпить тяганини, незавершених справ, зайвий міркувань, орієнтований на завдання що вимагають рішучих дій.

Розрізняють **рис** характеру, що визначають ставлення людини до самої себе – це почуття власної гідності, скромність, самовпевненість, образливість, егоїзм..., та **рис**, що виражають ставлення людини до своєї справи – ініціативність, наполегливість, працелюбність, лінощі, прагнення до подолання труднощів. Витоки характеру людини і перші ознаки його прояви слід шукати в самому початку життя.

Основну роль у формуванні та розвитку характеру дитини грає його спілкування з оточуючими його людьми. У властивих для нього вчинках і формах поведінки дитина, перш за все, наслідує своїм близьким.

За допомогою прямого навчання через наслідування і емоційне підкріплення він засвоює форми поведінки дорослих.

**Формування характеру відбувається в різних за своїми особливостями та рівнем розвитку групах:**

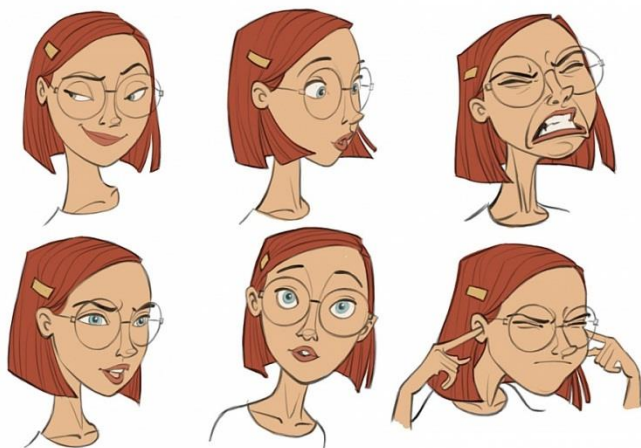
- родина, дружня компанія,
- студентська група,
- спортивна команда,
- трудовий колектив тощо.



У залежності від того, яка група є для особистості референтною і які цінності підтримує і культивує ця група, у людини розвиваються відповідні риси характеру. **Властивості характеру визначаються не біологічними**

закономірностями (спадковими факторами), а громадськими (соціальними факторами).

Неможливо подолати окремі вади характеру (наприклад, грубість і брехливість) і виховати окремі позитивні властивості (наприклад, ввічливість і правдивість), ігноруючи центральні, стрижневі відносини особистості, а саме ставлення до людей. Іншими словами, не можна формувати лише певні властивості, виховувати можна тільки цілу систему взаємопов'язаних властивостей, звертаючи при цьому основну увагу на формування центральних, стрижневих відносин особистості, а саме відносин до людей (колективу) і праці.



❖ **Акцентуація характеру** - це крайній варіант норми, при якому окремі риси характеру надмірно посилені.

• **Явна акцентуація характеру** - крайня межа норми, що супроводжується постійними проявами граничних рис, але не призводить до соціальної дезадаптації.

• Люди з **прихованою акцентуацією** можуть взагалі не проявляти характерних рис в звичайному житті. Прихована акцентуація стає явною тільки в кризових ситуаціях, які зачіпають вразливі сторони особистості.

*Ці типи акцентуації можуть переходити один в інший залежно від життєвих ситуацій.*

**Циклоїдний тип характеру:** часта зміна настрою, періодичні зміни працездатності, активність. У фазі піднесення - комунікабельні, швидко говорять, легко розв'язують проблеми тощо. У період спаду мають низьку працездатність, слабку товарицькість, поганий настрій. *Їх не варто призначати на роботу з постійно високим темпом праці, також для них шкідливі емоційні перевантаження.*

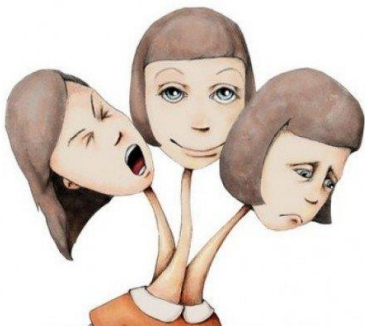
**Гіперактивний тип характеру:** підвищена доброзичливість, товарицькість, з усіма однаково дружлюбні, намагаються не псувати стосунків з начальством, схильні до самохвальби. Добровільно виконують громадську роботу, але багато з того, за що беруться, не доводять до завершення. *Їм не варто довіряти копітку, одноманітну роботу. Головне – створити умови для вияву ініціативи, розкриття особистості.*

**Лабільний тип характеру:** Людина, яка залишилася в дитинстві. Щира, наївна, примхлива. Емоційна лабільність виражається в частих і безпричинних змінах настрою. Люди з такою особливістю характеру вкрай чутливі, схильні відкрито демонструвати емоції по відношенню до оточуючих, відрізняються соціальною чуйністю і товарицькістю. Навіть незначна подія може цілком змінити емоційний стан. *Для них дуже важливий гарний психологічний клімат у групі.*



**Астено-невротичний тип характеру:** виявляється в примхливості, підозрливості, підвищеній дратівливості. Боїться навколишнього світу, того, що люди принесуть йому біль і засмучення. Хворе самолюбство, постійно думає про себе і близьких і аналізує стан здоров'я їх і своє. Негативне слово в його адресу ранило його як по живому. Має швидку стомлюваність при будь-якій розумовій праці - *таким людям не слід доручати прийняття відповідальних рішень.*

**Нестійкий, депресивний тип акцентуації:** сильно схильний до впливу ззовні. Живе без радості. Сон поганий: тривожний, часто прокидається. Настрій зазвичай, від так собі до поганого. За життя песиміст і цінує в собі це. Енергії немає. Часто йому просто не щастить.



**Демонстративний тип характеру:** зайва суєта, метушня, рекламування своєї роботи, прагнення до успіху, мати гарний вигляд перед іншими – мало чи не єдина риса цього типу характеру. Люди з таким характером не здатні критично побачити себе збоку, неминуче відчують труднощі, якщо в організації не враховують їх особистісно-психологічної своєрідності. *Не вагаючись, їм можна доручити рекламу продукції.*

*Добре, якщо вони одержуватимуть задоволення не тільки від основної роботи, а й від участі в художній самодіяльності, реалізуючи свої природні задатки.*

**Тривожно-відповідальний (тривожно-педантичний) тип акцентуації.** Відповідальний, завжди переживає за процес і результат. Ну, подумаєш, треба зробити ще раз, треба так треба. Завжди готовий до катастрофи. Інтелектуальний, але вірить в прикмети і ритуали. Трохи авантюристичний, за складом характеру, чесний, не злобливий і не задрісний. У дорослих представників цього типу акцентуації збільшується почуття відповідальності, пунктуальність. Намагається виконувати закон і не потрапляє в міліцію.

**Шизоїдний тип характеру.** Дитиною любить грати один, любить більше суспільство дорослих, малорухомий, багатий інтелектуально. Його світ - схеми і числа, відлюдник. Інтуїція відсутня. Як правило є білою вороною, відгороджений від оточуючих.

**Параноїдальний тип.** Завжди енергійний, навіть якщо хворіє, не може довго лежати, і нічого не робити. Не сумнівається у своїй правоті, діє рішуче. Цілеспрямований не любить базікати і філософствувати. Стиль життя – боротьба

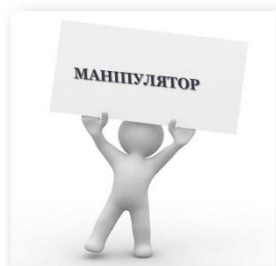
**Епілептоїд.** Знаючий життя, реаліст, завжди має рацію на його думку, і часто прав виявляється насправді. Думає, що він єдиний хороший. Товариський, ошадливий, але любить азартні ігри. У любові і відносинах власник, ревнивий. Завжди знає як правильно, і як краще. Розумний, справедливий, але не терпить у інших власної думки.

**Сенситивний.** Нерідко сенситивні акцентуації проявляються в комплексі неповноцінності, сором'язливості, підвищеної вразливості. Інтереси таких особистостей часто лежать в інтелектуальній та естетичній сфері.

**Тип характеру, що застрягає:** схильність до деспотизму, самореклами. Такі люди злопам'ятні, що зумовлено стійкістю і малорухомістю переживань. Свіжу ідею вони сприймають, лише зрозумівши її. Застрягання на почутті, думці, справі спричиняють надмірну деталізацію, підвищену охайність (охайно прибирає робочий стіл, ретельно розкладає папери тощо). **Людам із таким характером варто доручати облаштування виробничого, службового приміщення.**

**Екстравертивний тип характеру:** висока контактність, відкритість до інформації, рідко вступають у конфлікти; у спілкуванні з друзями, на роботі часто віддають лідерство іншим, готові уважно вислухати співрозмовника, прийти на допомогу, однак легко опиняються під впливом інших людей, схильні до поширення чуток тощо.

**Інтровертивний тип характеру:** низька контактність, відірваність від реальності, схильність до філософських роздумів, намагання уникати конфліктів, надають перевагу самотності, у стосунках з іншими стримані, принципові, нерідко проявляють надмірну впертість, у відстоюванні своїх поглядів вони не завжди послідовні, об'єктивні.



❖ **Маніпулятор** – це людина, яка свідомо, підсвідомо і не усвідомлено своєю поведінкою нейтралізує, приглушає справжню людську природу, звівши людину і її близьких до рівня речей, підвладних управлінню і контролю.

### **Е. Шостром виокремлює маніпулятивні системи:**

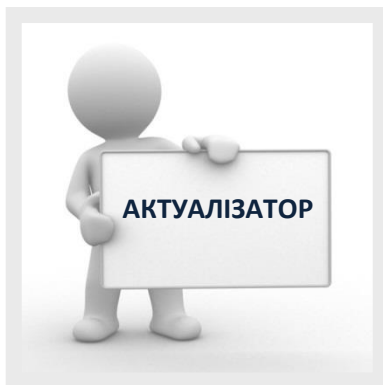
1. **Активний маніпулятор** - намагається керувати іншими за допомогою **активних методів**, не демонструє своєї слабкості у **стосунках**; знаходить задоволення у **контролі над іншими людьми**, у реалізації своєї ролі «гнобителя», **використовуючи своє соціальне становище** (батько, старший брат, учитель, начальник); для нього особливо значуща система прав і обов'язків, табелів рангів, яка дає змогу ставитися до інших людей як до маріонеток.

2. **Пасивний маніпулятор** - вважаючи, що не може контролювати власне життя, **свідомо дозволяє розпоряджатися собою** активному маніпулятору; нерідко прикидається безпомічними, вдає із себе «пригнобленого», використовуючи свої млявість і пасивність, певним чином змушує **активних маніпуляторів думати і працювати за них**.

3. **Маніпулятор, що змагається**- його характеризує ставлення до життя як до стану, що вимагає постійної пильності, оскільки завжди можна щось виграти чи програти. **Життя для нього – битва, де всі інші – суперники**. Така людина коливається між методами «пригноблюючого» і «пригнобленого» і тому є чимось середнім між пасивним і активним маніпулятором.



#### 4. Байдужий маніпулятор - ні на що не сподівається, намагається уникати контактів з навколишнім середовищем.



❖ **Актуалізатор** – це людина, яка розглядає себе і інших як особистостей і осіб, що наділені унікальними можливостями та здатна більш активно проявляти свій внутрішній потенціал. (термін А. Маслоу).

Цей тип об'єднує людей, які активніше, ніж середній індивід, виявляють внутрішні потенції і тому живуть повно ціннішим і багатшим життям.

Якщо стиль життя маніпулятора містить такі основні елементи, як **неправда, неусвідомленість, контроль і цинізм**, то філософія життя актуалізатора ґрунтується на **чесності, усвідомленості, волі, довірі**.



### 3. Тайм-менеджмент

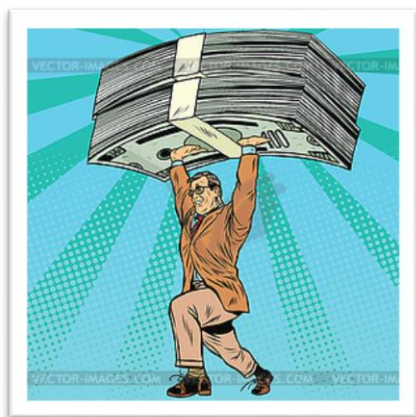
✚ **Час - це життя. Воно необоротно і неоправно.**

✚ **Промарнувати свій час - значить розтратити своє життя.**

✚ **Взяти свій час під контроль - означає опанувати своїм життям і використовувати його найкращим чином.**

❖ **Час** - міра тривалості існування всіх об'єктів, характеристика послідовної зміни їхніх станів у процесах зміни та розвитку.

Час - один з найважливіших факторів, що впливає на економічні процеси, він характеризує їх динаміку, проявляється у формі звіту часу, тривалості протікання процесів, дат економічних подій, періодів економічних циклів.



Один бізнесмен все життя присвятив розвитку свого бізнесу, плідно працював, накопив великий статок. Він вирішив, що нарешті-то візьме собі рік відпочинку від роботи і поживе у розкоші, яку може собі дозволити. Але не встиг він прийняти це рішення, як до нього спустився ангел смерті.

Будучи професійним торговцем, бізнесмен вирішив будь-яким чином умовити продати йому хоч трохи часу:

Дай мені три дні життя, і можеш взяти третину мого стану. Ангел не погоджувався.

Гаразд, тоді половину... а хочеш візьми усе! Дай мені всього один день, щоб я зміг



насолодитися красою землі і провідати родину, яку через вічну зайнятість давно не бачив. Але ангел був непохитний.

Тоді чоловік став благати дати йому хоча б пару хвилин, щоб написати синові прощальну записку. Це бажання було задоволено. «Дорожи своїм часом, - написав він. - За всі свої мільйони я не зміг купити і однієї години».

Прийнято виділяти два типи часу - об'єктивний (зовнішній) і суб'єктивний (внутрішній).



▪ **Об'єктивний час** - загальний для всіх людей (секунди, хвилини, години, доба, рік тощо), їм вимірюють тривалість подій, він строго структурований і незмінно служить еталоном, відповідно з яким живе людство. Він не піддається контролю, оскільки є фізичною реальністю, але щоб не втратити ні секунди, складаються розклади та графіки, аналізується, скільки часу знадобиться для вирішення поставлених завдань і досягнення цілей.

▪ **Суб'єктивний час** більше абстрактний, ніж об'єктивний, так як не піддається вимірюванню, що не обчислюється хвилинами або днями і є відчуттям часу. Він неоднаковий і трансформується в залежності від виду діяльності, протікає з неоднаковою швидкістю через почуття і дії людини, тому є підконтрольним типом часу. Відчуття «занурення у свої справи, забуваючи про час» і є суб'єктивний час, де немає абсолютно ніяких обмежень і тиску об'єктивного часу, що дозволяє втілювати в життя нездійсненні завдання, хоча іноді їм нехтують. Даний тип часу дозволяє повністю реалізувати свої здібності і творчий потенціал, поглинаючи всю увагу, внаслідок чого об'єктивний час розчиняється і людина «втрачає рахунок часу».

Як видно з вищевикладеного, неможливо дати якесь одне правильне визначення часу. Людина повинна сама сформулювати індивідуальне поняття цього ресурсу, яке буде враховувати суто особисте ставлення і відчуття, що, можливо, потребуватиме серйозних роздумів. Для цього, ймовірно, доведеться проаналізувати свої відчуття, емоції, вчинки, що мають відношення до часу.

**Управління ресурсом часу** - термін вельми неоднозначний, оскільки час не можна примножити або накопичити, його неможливо повернути назад, отже, необхідно навчитися встигати зробити за мінімальний термін максимальну кількість найбільш значущих справ для просування до життєво важливих цілей.

І у випадку ефективного управління ресурсом часу людина отримає незаперечні переваги і може навіть змусити працювати час на себе: досягати більшого за менший час; стати більш організованими, внаслідок



чого скоротити витрати часу на відволікаючі справи і дрібниці; навчитися зосереджуватися на найважливіших питаннях, в результаті чого зросте ефективність прийнятих рішень, з'явиться більше простору для творчості та вільного часу для себе.

Серед основних методів управління часовим ресурсом, які сприяють вирішенню проблеми щодо ефективного і розумного управління своїм часом, можна назвати систему управління часом Б. Франкліна, матрицю пріоритетів Д. Ейзенхауера, часовий принцип В. Парето, систему АБВ - аналізу, метод «Альпи». Розглянемо їх докладніше.



**Метод «Альпи».**Для експрес-розробки плану робочого дня або робочого тижня можна скористатися також відомим методом «Альпи», який відносно простий і після деяких вправ займає не більше 10 хвилин. Він передбачає реалізацію наступних п'яти стадій, що базуються на використанні основних принципів і правил планування робочого часу:

1) складання повного переліку робіт на поточний період з урахуванням попереднього їх розподілу за пріоритетністю виконання;

2) визначення планованої тривалості кожної з намічених до виконання завдань і загального бюджету робочого часу;

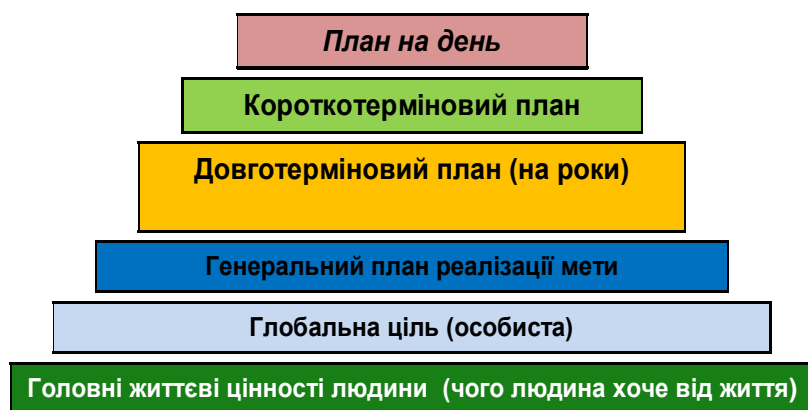
3) резервування робочого часу;

4) прийняття рішень з делегування робіт, намічених керівником до виконання;

5) контроль і перенесення незавершених заходів, що дозволяє керівнику отримати необхідну інформацію для проведення аналізу структури фактичних витрат робочого часу і приступити до пошуку можливих шляхів вдосконалення роботи.

**Система управління часом Бенджаміна Франкліна** заснована на базових принципах класичної системи управління часом, які передбачають, що будь-яка глобальна задача, що стоїть перед людиною, ділиться на підзадачі, а ті в свою чергу - на ще більш дрібні підзадачі. Візуально цей процес можна представити у вигляді багатоступінчастої піраміди, а застосування системи - як процес поетапного зведення цієї піраміди.





**Рис. 1. Система Б. Франкліна**

Перераховані плани не є чимось постійним, їх рекомендується регулярно переглядати і коригувати (наприклад, план на день - на протязі дня; короткострокові плани - з періодичністю 1-2 тижні; довгострокові - не рідше одного разу на 4-6 місяців; генеральний план і глобальна мета - 1 раз на рік).

Більшість людей, що застосовують систему Б.Франкліна, відзначають, що вона допомагає значно підвищити ефективність роботи - як за рахунок більш ефективного управління часом, так і за рахунок чіткого планування самої діяльності.



**Метод Дуайта Ейзенхауера.** Метод, запропонований президентом США, генералом Дуайтом Ейзенхауером, є досить простим допоміжним засобом, особливо для тих випадків, коли необхідно швидко прийняти рішення щодо того, якому завданню віддати перевагу. Пріоритети встановлюються за такими критеріями, як терміновість і важливість справи.

Залежно від терміновості і важливості Д. Ейзенхауер запропонував чотири пріоритетності справ (табл. 1).

**Таблиця 1-Матриця пріоритетів Д.Ейзенхауера**

	<b>Термінові справи</b>	<b>Менш термінові справи</b>
<b>Важливі справи</b>	<i>1 - важливе і термінове</i> вирішення криз; невідкладні завдання; проекти, у яких «горять» терміни здавання	<i>2 – важливе і менш термінове</i> планування нових проектів; оцінка отриманих результатів; превентивні заходи; налагодження відносин; планове виконання проектів; визначення нових перспектив, альтернативних проектів
<b>Менш важливі справи</b>	<i>3 – менш важливе, але термінове</i> перерви; деякі дзвінки; наради; розгляд невідкладних матеріалів; громадська діяльність	<i>4 – менш важливе і менш термінове</i> рутинна робота; деякі листи; дзвінки; «поглиначі» часу; розваги

Важливість справи визначається тим, наскільки результат її виконання впливає на роботу, а терміновість - наскільки оперативно планується виконати це завдання. І хоча справи мають тенденцію міняти ступінь своєї терміновості і важливості, але на якийсь певний момент можна визначити ці показники для себе.

Розглядаючи представлену матрицю, хотілося б відзначити, що:

До *термінових і важливих справ* (1) відносяться справи, несвоєчасне виконання яких призведе до значного збитку для всієї подальшої роботи. За них слід братися негайно і виконувати самому. Успішні люди займаються справами такої категорії на тій стадії, коли вони вже важливі, але ще не термінові, - тоді можна користуватися допомогою інших людей, планувати час та ін.

*Менш термінові і важливі завдання* (2), як правило, можуть почекати. Труднощі тут виникають тоді, коли завдання рано чи пізно перетворюються на термінові. Тому повинна існувати можливість перегляду ступеню важливості цього типу і повне або часткове доручення іншим співробітникам. За керівником залишається тільки контроль термінів вирішення задач даної групи. Саме ці справи зазвичай дають найбільшу віддачу, якщо планувати свою кар'єру і успіх.

*Термінові і менш важливі справи* (3) потрапляють під категорію небезпеки «поспіху», і в результаті існує ризик цілком віддатися вирішенню конкретного завдання, тому що воно термінове. Якщо завдання є не настільки важливим, то воно повинно бути в будь-якому випадку делеговане, оскільки для його виконання не потрібно яких-небудь особливих якостей. Поряд з тим, ви можете сприяти мотивації в роботі і кваліфікації своїх підлеглих, довіряючи їм відповідальні справи.

*Менш термінові і менш важливі завдання* (4) дуже часто «осідають» на письмовому столі. Від завдань несуттєвих і нетермінових слід утримуватися, частіше вдаючись до кошику для паперів. Пастка, в яку потрапляє більшість людей, полягає в тому, що вони займаються в основному справами третьої і четвертої категорії, в той час як не справляються зі справами першого і другого типу. Часто це відбувається тому, що справи типу (3) і (4) зробити простіше і їх результати виявляються відразу наочними, що психологічно зміцнює людину в підтвердженні власної ефективності.

Послідовно застосовуючи в практиці професійної діяльності роботи метод Д. Ейзенхауера, керівник може значно підвищити продуктивність, і результативність своєї роботи.



✚ **Метод управління часом В. Парето.** Наступний метод управління часом був запропонований італійським економістом Вільфредо Парето. Відомі також і інші назви даного методу – «правило 80/20», «принцип найменших зусиль», «золоті пропорції планування часу». У загальному вигляді основну ідею можна сформулювати так: усередині групи або множини окремі малі частини

виявляють набагато більшу значимість, ніж це відповідає їх відносній питомій вазі в групі.



В. Парето встановив, що люди в соціумі діляться на тих, кого він назвав «впливовою меншістю» і «тривіальною більшістю». «Впливова меншість» становить 20 % населення, в той час як на його частку припадає 80% всього багатства. Пізніше він виявив, що практично будь-яка сфера діяльності в економіці підпорядковується знайденому їм принципу. Парето продемонстрував його дію на безлічі прикладів. Так, принцип встановлює, що 20% виробленої роботи забезпечують 80% отриманих результатів.

У кожному разі, поки не виконані завдання з головних (20%), не варто братися за виконання завдань з категорії другорядних (80%). Ефективні та успішні люди навчилися починати роботу з самого важливого і значимого завдання, що стоїть перед ними, в результаті вони завжди досягають більшого, ніж інші, і частіше їх супроводжує успіх.

Дію методу В. Парето можна представити у вигляді табл. 2, де зафіксовано основний принцип тимчасового менеджменту.

Таблиця 2-Принцип часу В.Парето

Витрати ресурсу часу	Внесок в основний результат
80% витраченого часу (численні «другорядні» проблеми)	20% підсумкового результату
20% витраченого часу («життєво важливі» проблеми)	80% підсумкового результату

Згідно представленої теорії можна зробити висновок стосовно до робочої ситуації керівника: **за перші 20% часу досягається 80% результатів, інші ж 80% витраченого часу приносять лише 20% загального підсумку.**

### **Метод пріоритетів, або «АБВ-аналіз»,**

являє собою ефективний спосіб класифікації та розташування завдань за ступенем важливості. Перевага цього методу полягає в його простоті й ефективності. Його техніка виходить з досвіду, що частки більш важливих і менш важливих справ у сумі залишаються незмінними. Багато керівників вже працюють за цим принципом, і до найважливіших завдань вони приступають в першу чергу.



За допомогою букв «А», «Б» і «В» завдання поділяються на три класи відповідно до їх значимості.

Завдання категорії «А» обов'язкові для реалізації, інакше можуть виникнути серйозні ускладнення. Якщо таких завдань і заходів декілька, оцінюється внутрішня пріоритетність, наприклад «А1», «А2».

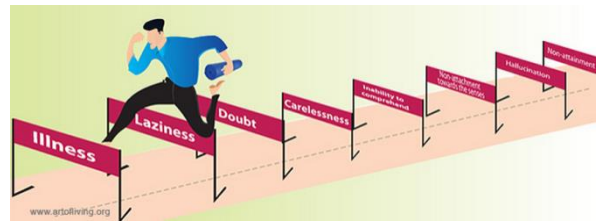




№	Перешкоди , інтервал часу (від ___ до ___)	Тривалість, хв	Телефонна розмова або відвідувач	Хто	Причини перешкод
---	--	-------------------	--	-----	---------------------

**До перешкод часу відносяться:**

- телефонні розмови,
- неорганізований обмін інформацією між відділами,
- невміння слухати інших,
- колеги, що відволікають від роботи,
- технічні проблеми з комп'ютерами,
- глобальна мережа Інтернет, чаювання і перекури,
- бюрократія,
- недосконалість організаційного планування,
- прагнення все зробити відразу



і багато іншого - загалом, *все те, що заважає ефективно працювати.*

✚ Для боротьби з ними необхідно проводити щоденний аналіз, а саме перераховувати перешкоди, при цьому зазначаючи, скільки часу вони відняли у Вас.

В стовпець «зовнішні причини» заносяться об'єктивні, не залежні від дій причини виникнення перешкоди - описуються розгорнуто і максимально точно, наприклад, якщо це відвідувач, то вказати хто саме (П.І.Б.), з якого питання.

У стовпці «внутрішні причини» описуються суб'єктивні, безпосередньо пов'язані причини виникнення перешкод, наприклад такі стани, як апатія, втрата інтересу до роботи, неухважність тощо.

У стовпчик «ідеї» вписуються зауваження, міркування, пов'язані з тим, як можна позбутися перешкод, краще організувати власну роботу, змінити характер спілкування з різними людьми.

Потім необхідно оцінити важливість перешкод за певний час.

**Керуйся цими правилами - і керувати своїм часом буде легко!**

✚ **Не вбивай час**



Всі ми час від часу вбиваємо свій час - безглуздим переглядом новин і фотографій в соцмережах, іграми на комп'ютерах і смартфонах. І що цікаво - в основному ми знаємо свого ворога в обличчя. Дуже важливо не тільки розпізнати його, а й почати діяти. Вбивати час не варто ні тоді, коли тобі нема чим зайнятися (ти просто привчаєш себе це робити), ні тим більше коли у тебе купа справ. Просто постав крапку, відмовся від безглуздохзанять і час з'явиться!

**Якщо ти не можеш відмовитися від таймвейстерів - відводь для них певний час протягом дня. Це може бути 30 хвилин до обіду або ж 30 хвилин до кінця робочого дня. Найважливіше - не**

починати сидіти в соцмережах і іграх на початку робочого дня або після роботи вдома - може затягнути на довго.



### **Часові рамки**

Став часові рамки для виконання певних завдань. Завжди складай список всіх справ і тоді ти не будеш витратити час на з'ясування того, що потрібно робити - готовий план на день буде вже готовий. Радимо робити план на тиждень в неділю. Обов'язково оцінювати свої реальні сили, не бути зверхзадачною, але й не бути поблажливою щодо себе.



### **Живи за планом**

Комусь ця порада може здатися нудною, але план виховує в нас пунктуальність і відповідальність перед собою. Докладний графік на день переносить економію часу на новий рівень. У тебе вже все розплановано, немає часу щоб витратити час, і якщо ти впорасешся з завданнями раніше покладеного - таймвейстери будуть сприйняті як винагорода, що теж непогано. Крім того, веди повний список справ - записуй в план все, аж до телефонних дзвінків. Таким чином ти наглядно побачиш, що в тебе занадто багато справ, щоб витратити час даремно.



## **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ**

- Поняття та структура особистості
  - Поняття та види темпераменту
  - Сутність та типи характеру
  - Сутність та типи часу
- Управління ресурсом часу
  - Метод «Альпи»
  - Система управління часом Бенджаміна Франкліна
  - Метод Дуайта Ейзенхауера
  - Метод управління часом В. Парето.
  - Метод пріоритетів «АБВ-аналіз»,
  - Аналіз витрат часу через складання листка «денних перешкод»

## **ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ:**

- Надати сутнісну характеристику поняття «особиста відповідальність».
- Які сторони особистої відповідальності Вам відомі?
- Сформулюйте зміст поняття «почуття відповідальності».
- Що таке звичка?
- Чому потрібно позбавлятися шкідливих звичок?
- Розкрити зміст високого рівня відповідальності – «домовленість». Які



види домовленості Ви знаєте?

- Назвати умови виконання домовленостей.
- Наведіть показники особистісного розвитку.
- Наведіть опис концепції рівнів особистої відповідальності.
- Що таке коло цінностей? Яку роль воно відіграє в розвитку особистості?
- Які основні етапи життєвого шляху особистості Вам відомі?
- Якими особливостями характеризується «лінійка ділової відповідальності»?
- Як впливає розвиток особистої відповідальності у взаємодії з клієнтами?
- Що таке система планування робочого часу? Навіщо вона потрібна?
- Які принципи і правила планування робочого часу Ви знаєте?
- Які методи планування робочого часу Вам відомі?
- Що таке щоденник часу та у чому його переваги?

## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ З ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ



- 1. Сукупність своєрідних особливостей і властивостей людини, що характеризують людську неповторність і виявляється у рисах характеру, специфіці інтересів, якостей, здібностей, які відрізняють одну людину від іншої - це**
- Особистість
  - Індивід
  - Людина
  - Індивідуальність

**2. Людина із сильною, врівноваженою, рухливою нервовою системою, для якої властива висока швидкість реакцій – це**

- Сангвінік
- Флегматик
- Холерик
- Меланхолік

**3. Який з методів має ще такі назви як «правило 80/20», «принцип найменших зусиль», «золоті пропорції планування часу» ?**

- система управління часом Бенджаміна Франкліна;
- метод управління часом В. Парето;
- хронометраж П. М. Керженцева;
- метод пріоритетів, або «АБВ- аналіз».

**4. Об'єктивний час – це .....?**

- а) загальний для всіх людей (секунди, хвилини, години, доба, рік тощо), їм вимірюють тривалість подій, він строго структурований і незмінно служить еталоном, відповідно з яким живе людство;
- б) загальний для всіх країн Європи , їм вимірюють тривалість подій, він строго структурований і незмінно служить еталоном, відповідно з яким живе людство;
- в) час більше абстрактний, ніж об'єктивний, так як не піддається вимірюванню, що не обчислюється хвилинами або днями і є відчуттям часу;
- г) загальний для всіх країн Євразії , їм вимірюють тривалість подій, він строго структурований і незмінно служить еталоном, відповідно з яким живе людство

**5. Різновид людської діяльності, форма адаптації, що здійснюється за рахунок зміни взаємодії людини з чинниками довкілля – це**

- а) Темперамент
- б) Характер
- в) Поведінка людини
- г) Немає вірної відповіді

**6. За З.Фрейдом - первісна, основна центральна частина структури особистості, яка містить усе успадковане при народженні, її зміст майже цілком несвідомий – це**

- а) Воно
- б) ЕГО
- в) НадЯ
- г) СуперЕГО

**7. Хто з авторів запропонував чотири пріоритетності справ залежно від терміновості і важливості . Важливість справи визначається тим, наскільки результат її виконання впливає на роботу, а терміновість - наскільки оперативно планується виконати це завдання.**

- а) Г.А. Архангельський;
- б) Д.Ейзенхауер;
- в) В. Парето;
- г) П. М. Керженцев.

**8. Один з найважливіших факторів, що впливає на економічні процеси, він характеризує їх динаміку, проявляється у формі звіту часу, тривалості протікання процесів, дат економічних подій, періодів економічних циклів – це .....**

- а) період;
- б) час;
- в) хвилина;
- г) простір.

**9. Система управління часом Бенджаміна Франкліна заснована на базових принципах класичної системи управління часом які передбачають .....?**

- а) що контроль скорочення часу, якщо він супроводжується швидкою перевіркою результатів, що досягаються, дає позитивне відчуття «виконаного обов'язку»;
- б) що важливість справи визначається тим, наскільки результат її виконання впливає на роботу, а терміновість - наскільки оперативно планується виконати це завдання;
- в) що будь-яка глобальна задача, що стоїть перед людиною, ділиться на підзадачі, а ті в свою чергу - на ще більш дрібні підзадачі;
- г) що усередині групи або множини окремі малі частини виявляють набагато більшу значимість, ніж це відповідає їх відносній питомій вазі в групі.

**10. Людина із слабкою нервовою системою, внаслідок чого він володіє підвищеною чутливістю навіть до слабких подразників, а сильний подразник може викликати зрив, розгубленість, стрес – це**

- а) Сангвінік
- б) Флегматик
- в) Холерик
- г) Меланхолік

**11. Для експрес-розробки плану робочого дня або робочого тижня можна скористатися також відомим методом, який відносно простий і після деяких вправ займає не більше 10 хвилин?**

- а) метод «Альпи»;
- б) метод управління часом В. Парето;
- в) метод пріоритетів, або «АБВ-аналіз»;
- г) система управління часом Бенджаміна Франкліна.

**12. Окрема людина, особа в групі або суспільстві, окремий представник людської спільноти - це**

- а) Особистість
- б) Індивід
- в) Людина
- г) Родина

**13. Управління ресурсом часу – це .....?**

- а) навички встигати зробити за мінімальний термін мінімальну кількість найбільш значущих справ для просування до життєво важливих цілей;
- б) навички встигати зробити за максимальний термін максимальну кількість завдань від керівництва;
- в) навички встигати зробити за мінімальний термін максимальну кількість завдань від керівництва;
- г) навички встигати зробити за мінімальний термін максимальну кількість найбільш значущих справ для просування до життєво важливих цілей.

**14. Індивід – це**

- а) окрема людина, особа в групі або суспільстві, окремий представник людської спільноти
- б) людина, соціальний індивід, що поєднує в собі риси загальнолюдського, суспільно значущого та індивідуально неповторного.
- в) сукупність своєрідних особливостей і властивостей людини, що характеризують людську неповторність і виявляється у рисах характеру, специфіці інтересів, якостей, здібностей, які відрізняють одну людину від іншої
- г) найважливіша соціальна ознака людини, яка представлена соціально зумовленими, психологічними характеристиками, які проявляються у суспільних зв'язках, відносинах, є стійкими, визначають поведінку людини, що має суттєве значення як для самої особи, так і для її оточення

**15. Людина із сильною, урівноваженою нервовою системою, але інертною, внаслідок чого він на зовнішній вплив реагує повільно, неговіркий – це**

- а) Сангвінік
- б) Флегматик
- в) Холерик
- г) Меланхолік

**16. Становище індивіда в системі міжособистісних відносин у групі, суспільстві, його права, обов'язки і привілеї – це**

- а) Статус особистості
- б) Позиція особистості
- в) Роль особистості
- г) Немає вірної відповіді

**17. Людина із сильною, неурівноваженою, рухливою нервовою системою, яка відзначається перевагою збудження над гальмуванням – це**

- а) Сангвінік
- б) Флегматик
- в) Холерик
- г) Меланхолік

**18. Рорізняють такі типи часу як...**

- а) об'єктивний і суб'єктивний ;
- б) об'єктивний і просторовий;
- в) суб'єктивний і літній;
- г) літній і зимовий.

**19. За З.Фрейдом - моральні принципи людини, що визначають прийнятність чи неприйнятність для неї певного способу поведінки – це**

- а) Воно
- б) ЕГО

- в) НадЯ
- г) СуперЕГО

**20. Сукупність стійких індивідуальних властивостей особистості, що проявляються в типових способах діяльності та спілкування, в типових обставинах і визначаються ставленням особистості до них – це**

- а) Темперамент
- б) Характер
- в) Поведінка людини
- г) Немає вірної відповіді





*«Будь-які досить сильні стреси, позитивні чи негативні, так само здатні скалічити наш розум і дарувати нам ідеї та здібності, які ми не можемо знайти ніяким іншим способом.»*

**Чак Паланик**

## ТЕМА 2. СТРЕСМЕНЕДЖМЕНТ

У результаті вивчення теми студенти набудуть **компетенції:**

**знати:**

- сутність і види стресу;
- основні причини та риси психічного і організаційного стресу;
- поняття та складові стрес-менеджменту;

**вміти:**

- оптимально реагувати на екстремальний вплив;
- застосовувати методики подолання та профілактики стресу.



*Провалився у одного селянина віслик у колодязь. Господар задумався: «Віслик мій старий, йому недовго жити залишилося. Я все одно збирався купити нового, молодого віслика. Та й колодязь цей - майже висохлий. Я давно збирався його закопати і вирити новий. Чому б мені одним разом не закопати і віслика, і старий колодязь?» Селянин покликав сусідів, щоб вони допомогли йому закопати колодязь. Люди дружно взялися за лопати і почали кидати в колодязь землю. Віслик обурено закричав та раптом, на загальний подив, притих.*

*Селянин глянув вниз і здивувався. Віслик не кричав, тому що був зайнятий справою: він струшував шматки землі, котрі падали йому на спину і швидко приминав їх ногами. Дуже скоро він опинився нагорі і вистрибнув з колодязя. Чим здивував усіх присутніх і змінив рішення господаря.*

### 1. Причини, фактори та фізіологічні ознаки стресу

Термін «стрес» ввійшов у вживання з 1936 р., після появи в журналі «Nature» короткого повідомлення канадського фізіолога Ганса Сельє під назвою «Синдром, що викликається різними ушкоджувальними агентами».

Сельє виявив неспецифічну (тобто не пов'язану з конкретною причиною), універсальну, або загальну, реакцію організму на зовнішні впливи (зокрема й патологічні), що потребують змін. Цю реакцію він і назвав



спочатку «загальним адаптаційним синдромом», а потім перейменував на «стрес».

Всі визначення поняття «стрес» можна згрупувати у три групи.

Згідно першої групи терміни «стресор», *«стрес-фактор»* ототожнюються.

Згідно другої - стрес інтерпретується як *емоції, оборонні реакції і процеси подолання*.

Згідно третьої - стрес - це *фізична реакція організму на вимогу або шкідливий вплив*.

Тож термін «стрес» у фізіології, психології, медицині застосовується для позначення великого кола станів людини, що виникають у відповідь на різноманітні екстремальні впливи.



❖ **Стрес** — неспецифічна реакція організму у відповідь на дуже сильну дію (подразник) зовні, яка перевищує норму, а також відповідна реакція нервової системи.

Стресогенною є не сама по собі життєва подія (зміна роботи, обмін житла, припинення стосунків та ін.), а пов'язана з цим втрата будь-якої життєвої позиції - втрата статусу, заробітку або влади, зміна звичних засобів праці, втрата самоповаги тощо. Багато приємних подій також можуть викликати в нас стресоподібні фізіологічні реакції.

Завдяки стресу організм людини набуває нових корисних якостей, які необхідні для боротьби за існування. Наприклад, завдяки реакції на стрес виробляються антитіла в ході боротьби з інфекцією. Хоча, з іншого боку, якщо людина весь час живе під гнітом стресу, то знижується ефективність роботи людини, організм слабшає, втрачає сили, здатність вирішувати проблеми.

Для позначення «хорошого стресу» Сельє ввів термін **«еустрес»**. Що ж до «поганого стресу», то вчений запропонував застосовувати для його позначення



старе, яке йде коренями в XIII століття, англійське слово **«дистрес»**, що означає *біль або страждання, які вражають тіло чи душу; стан небезпеки або розпачливої нужди*. Іншими словами, дистрес - це стан людини, яка втратила здатність

приспособуватися до світу, в якому вона живе.

❖ **дистрес**, - стрес, пов'язаний з негативними емоційними реакціями,

❖ **еустрес**, стрес, пов'язаний з позитивними емоційними реакціями.

Це привело до того, що в сферу цих понять увійшли всі фізіологічні явища, включаючи й сон. Так, Сельє пише, що навіть у стані повного розслаблення спляча людина переживає деякий стрес і що повна свобода від стресу означає смерть.



Для того **щоб стрес прийняв характер еустресу, необхідна наявність певних умов**.

- Наявність достатніх ресурсів для подолання стресу
- Позитивний емоційний фон
- Досвід вирішення подібних проблем в минулому та позитивне передбачення майбутнього

Початковий стрес переходить в його шкідливу форму – **дистрес при відсутності цих умов або ж при значній силі негативного впливу на організм:**

- надмірна сила стресу;
- велика тривалість стресорного впливу;
- брак потрібної інформації;
- негативний прогноз на майбутнє тощо.

Найближчий китайський ієрогліф, який описує поняття «стрес», перекладається європейськими мовами також як «**криза**». Він складається з двох знаків, розташованих поряд один з одним. Перший означає «**небезпека**», а другий - «**можливість**». І це дуже точний образ, оскільки кожна подія, що потребує від людини зміни звичного способу життя і додаткових витрат енергії, є потенційно стресовою.

### Основні причини стресу:

- ▶ **Фізичні фактори стресу:** жар, холод, шум, вогонь, вуличний рух, насильство, хвороби, погані умови роботи і т.д
- ▶ **Фізіологічні** – виникають, коли відбувається накопичення критичної маси утомленості від стресових ситуацій. Результати таких стресів - хвороби (виразка шлунку, мігрень, гіпертонія, болі у серці і спині, артрит, астма та ін.).
- ▶ **Сімейні фактори стресу:** розподіл обов'язків, ревності, відмінність в системах цінностей, хвороби (смерть в сім'ї і т.д.).
- ▶ **Соціальні фактори стресу:** суспільні, економічні та політичні; сімейні; пов'язані з роботою, кар'єрою; міжособистісні стресори.
- ▶ **Психологічні фактори стресу.** В сучасних умовах набагато частіше зустрічаються психологічні причини стресу. Виділяють інформаційну та емоційну форми психологічного стресу. Їх об'єднує відсутність прямої загрози здоров'ю, велика тривалість впливу стресорів і неможливість природної реакції на стрес. Конфлікти, непомірне робоче навантаження, необхідність постійно генерувати ідеї або навпаки, занадто монотонна праця, висока відповідальність приводять до постійного напруження резервів організму.
- ▶ **Організаційні фактори**



- **конфлікт ролей**, коли до працівника висувають суперечливі вимоги до роботи, або дають завдання, які виходять за межі його службових обов'язків;

- **невизначеність ролі в майбутньому**, коли особі невизначені обов'язки її роботи, кому вона підпорядкована і які у неї є права;
- **обов'язковість**, це підвищена відповідальність перед людьми, а також участь в зборах і нарадах, які насичені в організації;
- **відповідальність** за виконання завдання, особливо в умовах невизначеного майбутнього;
- **постійні зміни**, необхідність пристосовуватися до швидких технологічних змін, одержання нових навичок, виконання додаткових обов'язків;
- **взаємовідносини з підлеглими** - невміння керувати критично налагодженим або не згуртованим колективом, труднощі в опануванні владою;
- **взаємовідносини з колегами** - нездорова конкуренція і суперництво, недостатня підтримка колективом, труднощі в досягненні співпраці;
- **ненадійність робочого місця**, пов'язане з побоюванням скорочення штату, старінням, достроковою пенсією;
- **почуття, викликані роботою чи кар'єрою** - розчарування при досягненні кар'єрної висоти, відсутність перспектив, повільне просування по службі;
- **вплив організації**, пов'язаний з напруженим кліматом, авторитарним стилем керівництва, нестачею інформації, недостатньою участю в трудовому процесі;
- **зовнішній вплив**, який включає: конфлікт вимог організації та сім'ї; домашні проблеми; віддача переваги роботі, ніж сім'ї; постійні відрядження.



Стрес на роботі не можна обмежувати подіями і умовами, що мають місце безпосередньо на робочому місці. Будь-яка організація є відкритою соціальною системою, і на її елементи – працівників – природно впливають зовнішні чинники, такі як зміни в суспільстві, економічні і фінансові умови, зміни в їх особистому житті.

Так, можна сказати, що незадовільне фінансове положення може спонукати людей брати додаткову роботу, внаслідок чого скорочується час відпочинку і посилюється стрес.

Серйозним чинником стресу працівників є і сімейні кризи.

Є також дані про те, що в сім'ях, де працюють обидва з подружжя, що знаходяться в стресових умовах, чоловік може "передати" свій стрес дружині і навпаки.



## Причини стресу (особистісні, шкала Холмса-Рейкома)

1	Смерть партнера (чоловіка, дружини)	100
2	Розлучення	73
3	Розлади в подружньому житті	65
4	Тюремне ув'язнення	63
5	Смерть близького члена родини	63
6	Серйозна травма, захворювання	53
7	Шлюб	50
8	Втрата роботи	47
9	Вихід на пенсію	45
10	Зміни в стані здоров'я членів сім'ї	44
11	Вагітність	40
12	Сексуальні проблеми	39
13	Поява нового члена сім'ї	39
14	Зміна місця роботи	39
15	Зміни у фінансовому стані	37
16	Смерть близького друга	37
17	Переклад на іншу роботу	36
18	Серйозні розбіжності з партнером	35
19	Великий борг	31
20	Наближення терміну сплати боргу	30
21	Покидання сином або дочкою рідного дому	29
22	Конфлікти з тестем, тещею, свекром, свекрухою	29
23	Винятковий особистий вчинок або досягнення	27
24	Початок або закінчення освіти	26
25	Зміна в умовах життя	25
26	Зміна звичок	24
27	Проблеми і конфлікти з керівництвом	23
28	Зміна робочого часу або умов роботи	20
29	Зміна місця проживання	20
30	Зміна навчального закладу	20
31	Зміна виду відпочинку	19
32	Зміна в громадській діяльності	18
33	Дрібний борг	16
34	Зміни в режимі дня	15
35	Зміни в сім'ї	15
36	Зміни в звичному образі харчування	13
37	Відпустка	13
38	Свято	12
39	Провина (штраф, безквитковий проїзд і т.д.)	11

Позитивні життєві події, підвищення по службі або значне збільшення доходу також можуть викликати такий же або навіть більший стрес, як і негативні.

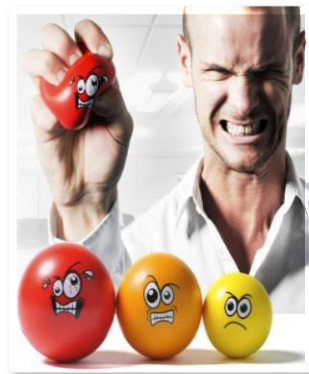
### 3. Аналіз процесу реагування на екстремальний вплив.

Принциповий механізм процесу реагування на стрес описаний Г. Сельє як послідовність основних етапів розвитку загального адаптаційного синдрому. Початковою є стадія тривоги, що виникає безпосередньо за екстремальним впливом і виражається в різкому падінні опірності організму; наступна стадія опору характеризується актуалізацією адаптаційних можливостей; далі настає стадія виснаження, якій відповідає стійке зниження резервів організму. Розглянемо більш детально особливості протікання кожної зі стадій.

**Стадія тривоги.** Ця стадія – реакція на виділені гормони стресу, вона спрямована на підготовку до захисту або втечі. В її формуванні беруть участь гормони надниркових залоз (адреналін і норадреналін), імунна і травна системи. У цій фазі опірність організму хворобам різко знижується. Порушується апетит, засвоєння їжі і її виведення. В разі швидкого вирішення ситуації або можливості природної реакції на стресор (втеча, бійка чи будь-яка інша фізична активність) ці зміни проходять безслідно. Якщо ж стресова ситуація тривала, без можливості адекватної реакції або надмірно сильна - настає виснаження резервів організму.



**Стадія опору.** Перехід стресу в цю стадію відбувається, якщо адаптаційні можливості організму дозволяють справитися з стресором. У цій стадії стресу продовжується функціонування організму, яке практично не відрізняється від нормального. Фізіологічні та психологічні процеси переводяться на більш високий рівень, мобілізуються всі системи організму. Психологічні прояви стресу (тривога, збудливість, агресія) зменшуються або зовсім зникають. Однак можливості організму до адаптації не нескінченні і при продовженні стресової дії настає наступна стадія стресу.



**Стадія виснаження.** Певним чином схожа з першою стадією стресу. Але в цьому випадку подальша мобілізація резервів організму неможлива. Тому фізіологічні та психологічні симптоми цієї стадії - фактично крик про допомогу. На цій стадії розвиваються соматичні захворювання, з'являється маса психологічних розладів. При тривалій дії стресорів настає декомпенсація і важке захворювання, в гіршому випадку можлива навіть смерть. При переважанні психологічних причин стресу декомпенсація проявляється у формі важкої депресії або нервового зриву.



Існують **різні ступені стресу**.

Учені розрізняють три таких ступені:

- 1) слабкий;
- 2) середній;
- 3) сильний.



**Слабкий ступінь стресу** вказує практично на його відсутність. Психічний стан при цьому майже не змінюється, фізичних та фізіологічних змін не відзначається.

При **середньому** ступені картина суттєво змінюється. Відбуваються відчутні зрушення у соматичному і психічному станах, характер цих змін приємний, позитивний. Спостерігається загальна мобілізація психічної діяльності, часто не притаманна людині у звичайних обставинах: зібраність, організованість, підвищена розумова працездатність, кмітливість, впевненість у собі, блискавична реакція, стійкість до перешкод, активізація мовленнєвої активності, загальна позитивна оцінка даного стану в цілому.

Що стосується **сильного або надмірного стресу**, то тут картина зворотна. Людина у такому стані демонструє порушення та розлад основних фізичних, фізіологічних і психічних функцій, зростає кількість скарг на різного роду неприємні відчуття, дискомфорт. Погіршується свідомий контроль за виконанням діяльності, трапляються труднощі у зосередженні, запам'ятовуванні, мисленні, зростає кількість помилок, незвичних реакцій, неточності, посилюється роль автоматичних, стереотипних дій, які витісняють творчі, свідомі та довільні дії. Цей стан, безумовно, шкідливий і його треба якнайшвидше припинити.



Цікавим для розгляду є також питання **фізіологічних ознак стресу**.

Фізіологічні зміни при стресі спрямовані на максимальну мобілізацію резервів організму. **При тривалому або часто повторюваному виділенні адреналіну в організмі виникають такі зміни:**

- з боку серцево-судинної системи – перепади артеріального тиску, серцебиття і порушення серцевого ритму, можливість розвитку гіпертонії;
- з боку травної системи – зниження або повна відсутність апетиту (набагато рідше зустрічається зворотна ситуація – підвищення апетиту при стресі), виражені болі в животі, різні диспепсичні явища – печія, нудота, почуття тяжкості в шлунку;

- порушення в дихальній системі проявляються відчуттям нестачі повітря, неможливістю зробити глибокий вдих, задишкою, зрідка – приступами задухи, частішають простудні захворювання;
- в опорно-руховій системі під дією адреналіну частішають м'язові спазми, можливі судоми, м'язи постійно знаходяться в тонусі, часто виникають болі в спині;
- на шкірі з'являються різного роду висипи. Навіть за відсутності алергічних проявів у минулому, виникають алергічні реакції, особливо шкірні. Посилюється потовиділення, турбують постійно вологі долоні.
- залучення нервової системи проявляється психічними та інтелектуальними симптомами.
- з фізичних проявів можливі головні болі. У цю ж групу можна віднести загальну астенизацію організму, його меншу опірність навантаженням. Температура при стресі часто знижена. Можливі епізоди її підвищення, частіше до субфебрильних (37-37,5) цифр. Інтелектуальні симптоми стресу особливо помітні в учнів та студентів в період підвищених навантажень (зниження пам'яті, неуважність, знижена концентрація уваги, неорганізованість, запізнення).

### Основні риси психічного стресу

Психічний (психоемоційний) стрес виникає з особистої позиції індивіда. Людина реагує на те, що її оточує згідно зі своєю інтерпретацією зовнішніх стимулів, яка залежить від особистісних характеристик, соціального статусу, рольової поведінки, віку, вихованості, життєвого досвіду. Скажімо, крадіжка гаманця для одного стане стимулом бути уважнішим, сконцентрованим, більше попрацювати, щоб повернути втрачене. А іншого навпаки охопить апатія, відчуття своєї нікчемності та постійного невезіння.



Механізмом, який запускає психічний стрес, є емоції. Негативні емоції сильніші та довготриваліші, ніж позитивні. Негативні емоції збуджують на досягнення мети, задоволення потреби, тому й виникають при фрустрації (незадоволенні потреби), ситуації вибору в умовах надто сильних психічних навантажень.



Потреба може бути різних рівнів. Так, на біологічному рівні — це потреба в безпеці, їжі, задоволенні інстинктів. На вищих рівнях — душевному та духовному — це потреба в емоційному резонансі, в особистій території авторитету, творчості тощо. Позитивні емоції — це сигнал про задоволення потреби. Інколи вони можуть бути надмірними, тоді вмикається механізм, властивий негативним емоціям.



Стрес може супроводжуватись негативними емоціями, тоді він має руйнівну дію (дістрес, або поганий стрес), а може при позитивному сприйманні викликати стимулюючу дію (евстрес, або добрий стрес). Його нейроендокринні механізми також мають особливості, синтезують "медіатори щастя" — ендорфіни, енкефаліни тощо.

Порушення психічного стану при стресі може проявлятися: швидкою втомою, роздратованістю або ж, навпаки, депресією, головним болем, розладом сну, надмірним апетитом як способом одержання енергії, сили та впевненості, потребою в штучних стимуляторах нервових процесів (паління, вживання алкоголю та наркотичних засобів природного або штучного походження).

Психічні стреси завжди мають соматичні наслідки, тому негативні емоції викликають вегетативні реакції.

*Як писав У. Шекспір, у кожної існуючої печалі є сто відображень.*

### Групи ризику:

1. Жінки, так як вони більш емоційні, ніж чоловіки;
2. Люди похилого віку і діти;
3. Люди з заниженою самооцінкою;
4. Екстраверти;
5. Невротики;
6. Люди, які зловживають алкоголем;
7. Люди, з генетичної схильністю до стресів.



Різними є і психологічні прояви стресу у чоловіків і жінок. Так, чоловіки більш схильні до нападу та оборони, здатність приймати рішення у них майже не порушується. А жінки стають менш уважними, схильними до депресії, їм складно прийняти певне рішення.

## 3. Поняття стрес-менеджменту або управління стресом



У сучасній Україні частота і сила впливу стрес-факторів на працюючих людей однозначно висока. Підвищена швидкість і відповідальність прийнятих рішень, зниження рівня особистих доходів, збільшення вартості життя, непередбачувана політична ситуація — все це формує негативний інформаційний фон і породжує хронічне емоційне напруження, яке явно чи приховано впливає на продуктивність найманого персоналу.

Компанія, співробітники якої перебувають у стресовому стані, нагадує комп'ютер, що «завис» унаслідок засмічення операційної системи.

**Згідно з останніми дослідженнями, стрес здатен знизити ефективність життєдіяльності людини на 70 і більше відсотків – залежно від частоти й сили впливу.**

Чи можна змінити ступінь впливу цих факторів на нервову систему людини? Однозначно – так. Для цього потрібно розібратися в природі стресу і побудувати систему знищення наслідків його тиску на співробітників.

Стрессова ситуація не може продовжуватись довго. Менеджери, що опинилися в стані стресу повинні вийти з нього протягом трьоххвилин. Якість роботи співробітника, який намагається прийти до тями після стрессової ситуації і одночасно виконати свої обов'язки, тимчасово падає, а ризик прийняття невірної рішення істотно зростає.

Саме тому вміння управляти стрессовими ситуаціями виступає на даний момент дуже важливим навиком, що дає значні результати в ефективності роботи як безпосередньо підлеглих цього менеджера, так і компанії в цілому.



Поняття **стресс-менеджмент** з'явилося на Заході та розглядається як **комплекс заходів по запобіганню стрессу та реабілітації людини після його появи.**

Звичайно, стресс-менеджмент не в змозі вплинути на фізичні стресс-фактори, проте впливати на перебіг стрессу він може і повинен незалежно від природи стресс-фактору. Тому важливим є пошук шляхів підвищення, укріплення стрессостійкості людини.

- ❖ **Стрессостійкість** – це здатність свідомо протистояти тривалому стрессу.
- ❖ **Управління стрессами** – це процес цілеспрямованої дії на персонал організації в цілях адаптації особи до стрессової ситуації, усунення джерел стрессу і опанування методами їх нейтралізації усім персоналом.

Виникає запитання: «Навіщо вчитися управляти стрессом? Краще навчитися його уникати!». Вся справа в тому, що абсолютно відгородити себе від стрессорів (факторів, що викликають стресс) неможливо. Навіть якщо ви закритесь в чотирьох стінах, це не допоможе вам втекти від стрессу: ізоляція може бути найсильнішим стрессогенним фактором.

Але якщо стресс не можна запобігти, це не означає, що з ним неможливо боротися. Усвідомлене управління стрессом допоможе успішно впоратися зі стрессовою ситуацією і її наслідками. Для цього і потрібен стресс-менеджмент.

**До основних методів управління стрессом можна віднести:**

• **Коучинг керівництва**

Найбільш підходящим інструментом управління стрессом для перших осіб компанії є коучинг, - це особистий супровід, наставництво, індивідуальне тренерство. Роль коуча-консультанта полягає в тому, щоб допомогти керівникові побачити плюси і мінуси необхідних управлінських рішень, активізувати життєві



стратегії, які допомагали домогтися успіху в минулому, відкинути або скоригувати стратегію, що виявилась неефективною в стресовій ситуації.



- **Корпоративні тренінги**

Це найбільш поширений спосіб управління стресом у рамках відділу чи компанії. Стикаючись з "важкими" клієнтами, дуже складно уникнути, наприклад, почуття гніву, образи, безпорадності, але навчитися керувати ними цілком можливо. Потрібно прагнути акцентувати увагу не на негативних емоціях в процесі розмови, а на тих результатах, які будуть досягнуті після виконання роботи, - укладення вигідної угоди, збільшення прибутку, створення позитивного іміджу компанії в очах клієнтів, партнерів.

- **Організаційна поведінка**

Це ще один дієвий спосіб управління стресом, що дозволяє підвищити життєздатність організації в несприятливих умовах. Суть цього методу полягає в тому, що в стані стресової напруги людина здатна навчатись через наочний приклад. Для співробітників наочним прикладом може стати поведінка їхнього керівника.



**Щоб навчитись вміло управляти стресом керівники можуть використати деякі з наведених способів:**

- розробити систему пріоритетів в своїй роботі (важливою умовою успішного керівництва є правильне визначення терміновості, та якості роботи, яка повинна бути виконана);
- навчитись говорити "ні", коли досягнута межа напруги, після якої неможливо брати додаткове навантаження; (не варто завантажувати себе великим об'ємом роботи, якщо можна цього уникнути).

Одним з простих способів зменшення стресу є звичайне фізичне навантаження. Зі щоденними навантаженнями дуже допомагає зміна положення, зміна роду роботи. Варто робити перерви при виконанні розумової роботи, наприклад піти на прогулянку.



Щоб управляти стресом на виробництві, необхідно правильно організувати роботу, скласти план ходу операцій на виробництві, визначити необхідний обсяг роботи для кожного працівника. Щодо стресу у системі управління, то тут слід звернути увагу на поведінку керівників, їх відношення до підлеглих. Управлінцям необхідно делегувати свої повноваження в такій мірі, щоб він сам міг виконати те що повинен, і щоб обсяг делегованих ним повноважень іншим, також відповідав

можливостям працівників.

Керувати позаорганізаційним стресом для менеджерів важче, оскільки не можливо проконтролювати його виникнення, але зі своєї сторони, керівники повинні створювати належні умови для підлеглих, щоб цей стрес не впливав на роботу, яку вони виконують.

Позитивний та негативний стреси, незважаючи на своє протилежне, значення можуть однаково несприятливо впливати на роботу. Оскільки негативний стрес пригнічує працівника, то під таким впливом він не здатний добре виконувати свої обов'язки. Позитивний стрес може також призвести до зниження продуктивності, оскільки під його впливом людина стає розсіяною, неуважною, оскільки вона думає про причини цього стресу. Щоб позитивний стрес дійсно добре відобразився на роботі, необхідно щоб джерелом його зародження також була робота.



Якщо на підприємстві виник груповий стрес, то до його вирішення також слід підійти комплексно. Як і у будь-якому іншому випадку спершу слід визначити проблему, причину масового незадоволення. Щоб вивести колектив зі стресу менеджеру потрібно організувати спільний захід, який дозволить зблизитись колегам по роботі у неробочій обстановці. В неформальній ситуації краще вирішуються проблеми, які стосуються багатьох людей.

В міжособистісному стресі стрес-фактором є конкретна особа. Якщо керівник зауважив що спілкування двох працівників призводить одного з них у стресовий стан, то краще розділити їх роботу, перевести їх в різні групи, тобто звести до мінімуму їх спілкування. Особистий та робочий стрес можуть вирішуватись так як і міжособистісний, чи груповий відповідно.

Щодо суспільного стресу, то джерелом його появи є незадоволеність загальним станом речей, таких як економічне, політичне, культурне становище країни в якій проживає працівник.

Управління матеріальним стресом передбачає збільшення заробітної плати працівників, видача премій за виконання чи перевиконання плану, за особливі заслуги.

Для усунення духовного стресу менеджерам слід вивчати особливості характеру, рівень знань підлеглих, удосконалювати комунікації, використовувати відповідний стиль керівництва.

#### **4. Методи боротьби і профілактика стресу.**

Для боротьби зі стресом та досягнення високої продуктивності праці необхідно:

- визначити обґрунтований об'єм і тип роботи підлеглим стосовно їх здібностей;
- дозволяти підлеглим відмовлятися від доручень, якщо на це у них є достатньо підстав;

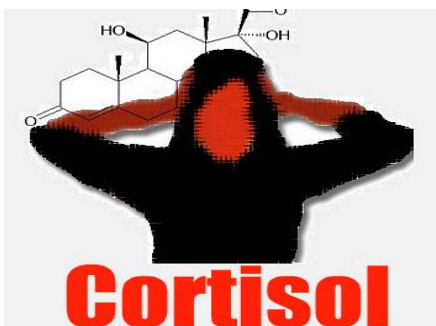


- чітко визначити конкретні зони повноважень, відповідальності та виробничих завдань;
- використовуйте стиль лідерства залежно від конкретної ситуації;
- забезпечте належну винагороду за ефективну роботу;
- частіше виступати в ролі наставника.

### **МЕТОДИ ПРОФІЛАКТИКИ СТРЕСІВ:**

Це релаксація та аутогенне тренування, надання першої допомоги при гострому стресі, аутоаналіз особистого стресу та **протистресовий стиль життя, який в себе включає:**

- Відстоювання власних прав і потреб;
- Встановлення низкостресових відносин взаємної поваги;
- Ретельне відбирання друзів і зав'язування відносин, які є підбадьорливими і спокійними.
- Участь у цікавій, вдячній роботі, яка приречена на справжню винагороду.
- Збереження стимулюючого робочого навантаження, де періоди перевантаження і криз врівноважуються періодами перепочинку.
- Врівноваження небезпечних подій корисними цілями і позитивними подіями, до яких варто прагнути.
- Збереження гарної фізичної форми, добре харчування, виключення вживання алкоголю і тютюну.
- Витрачання енергії на види діяльності, які в цілому приносять почуття задоволення (робота, громадська діяльність, відпочинок, культурні заходи, сім'я, близькі друзі, при потребі, перебування на самоті).
- Знаходження задоволення в простій діяльності — споглядання сходу сонця, розквітлих квітів, поверхні моря, приготування смачної страви, гра з дитиною.
- Насолода життям у цілому; можливість глузувати з себе; мати доброзрозвинуте почуття гумору.
- Здатність виражати природні потреби, бажання і почуття без виправдання.
- Ефективний розподіл часу, уникнення напружених ситуацій.



### **7 СПОСОБІВ, ЯКІ ДОПОМОЖУТЬ ТРИМАТИ ГОРМОН СТРЕСУ ПІД КОНТРОЛЕМ.**

Якщо Ви знаходитесь у стресовому стані, у Вас різко зростає рівень кортизолу. Кортизол, або «гормон стресу» регулює кров'яний тиск і мобілізує імунну систему, коли нам загрожує фізична небезпека або ми переживаємо сильні негативні емоції. Викид кортизолу - і організм готовий до боротьби. Але проблема в тому, що постійно високий рівень цього гормону, викликаний перманентними заворушеннями і переживаннями, руйнує імунну систему. Це робить людину беззахисною перед

вірусами і бактеріями і порушує сон. До того ж вироблення кортизолу стимулює підвищення рівня цукру в крові, що призводить до появи вічного почуття голоду.

- **1. Щоб знизити рівень кортизолу на 20%, медитуйте.** Китайські вчені провели експеримент, в ході якого всі учасники повинні були медитувати кожен день протягом шести тижнів. Результати дослідження перевершили всі очікування - аналізи показали, що абсолютно у всіх випробовуваних показники кортизолу і кров'яного тиску суттєво зменшилися. А за даними університету Махаріші, у людей, які щодня медитували протягом чотирьох місяців, рівень гормону стресу знизився в середньому на 20%, в той час як у тих, хто не практикував такий спосіб розслаблення, навпаки - продовжив зростати.



- **2. Щоб знизити рівень кортизолу на 66%, послушайте музику.** Спокійна музика допоможе заспокоїтися, якщо Ви хвилюєтеся або відчуваєте, що запас терпіння добігає кінця. Наприклад, пацієнти медичного центру в Осаці, яким лікарі під час гастроскопії включали приємну фонову музику, відчували менший стрес, ніж люди, що проходили аналогічну процедуру в повній тиші.

Цей принцип працює не тільки у відношенні неприємних медичних досліджень, але і в принципі в будь-яких ситуаціях, коли ви відчуваєте хвилювання і не можете розслабитися: після важкого дня включите за вечерею щось джазове або блюзове, п'ять хвилин - і ви забудете про всі неприємності на роботі. А готуватися до сну краще під акомпанемент заспокійливою фортепіанної музики, ніж войовничого телевізора.

- **3. Щоб знизити рівень кортизолу на 50%, спіть більше шести годин.** Це тільки на перший погляд здається, що між шістьма і вісьма годинами сну немає особливої різниці. Подумаєш - 120 хвилин, хіба вони можуть щось змінити! А між тим 2:00 сну зменшують вироблення гормону стресу в два рази. Німецькі вчені з Інституту аерокосмічної медицини з'ясували, що у пілотів, які сплять 6:00 і менше протягом тижня, рівень кортизолу під час виконання службових обов'язків істотно зростає і зберігається підвищеним ще кілька днів. Необхідні 8:00 сну дозволяють організму відновитися після стресу, а ось хронічний недосип, навпаки - тільки його примножує. Але якщо лягти раніше в черговий раз не вдалося, то пара годин денного сну допоможе врятувати становище і стримати виробництво «нервового» гормону. Проте поки не у всіх офісах є зручні дивани, на яких можна

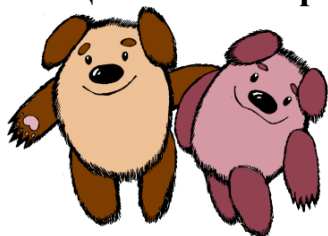


подрімати після обідньої перерви, розраховувати варто тільки на повноцінний нічний сон.

- **4. Щоб знизити рівень кортизолу на 47%, випийте чашку чорного чаю.** Краще визначення цієї властивості чорного чаю дали англійці, які називають його напоєм звеселяючим, але не п'янким. А експеримент, під час якого добровольці з Університетського коледжу Лондона мали виконати складне стресове завдання, тільки підтвердив цю характеристику. Так, у студентів, які регулярно вживали чорний чай, вже через годину рівень кортизолу в крові впав на 47%, а у їхніх колег, які весь час пили інший чай, знизився лише на 27%. Автор експерименту професор Ендрю Степто пов'язує цю особливість чаю з вхідними в його склад поліфенолами і флавоноїдами - антиоксидантами, які крім інших корисних властивостей відповідальні за розслаблений стан людини під час і після чаювання.



- **5. Щоб знизити рівень кортизолу на 39%, проведіть час з веселим другом.** Спілкування з другом, який в будь-який момент вас вислухає і постарается перетворити всі ваші переживання жартома, допоможе не тільки впоратися з хвилюванням, але навіть нейтралізувати гормональну реакцію організму на стрес. Досить одного тільки передчуття сміху, щоб знизити рівень кортизолу майже вдвічі. А якщо з якихось причин ваш друг знаходиться поза зоною доступу і терапевтична зустріч з ним ну ніяк не може відбутися, Ви можете добитися схожого ефекту, влаштувавши собі домашній перегляд фільмів з вашого персонального рейтингу топ-5 улюблених комедій. Пара серій «Друзів» - і ніякого стресу.



- **6. Щоб знизити рівень кортизолу на 31%, відвідайте сеанс масажу.** Невеликий розслабляючий масаж діє краще будь-якого заспокійливого, до того ж він ще й в тисячу разів корисніше. За даними університету Майамі, у людей, які раз на тиждень протягом місяця проходили півгодинний сеанс масажу, рівень кортизолу знизився майже на одну третину. Спа-процедури допомагають не тільки тримати гормон стресу в нормі, але і виробляти гормони задоволення, такі як серотонін і дофамін. Тому якщо ви ще не придумали, що подарувати близькій людині на Новий рік, то абонемент на 10 сеансів масажу або будь-яких інших розслаблюючих процедур буде безпрограшним варіантом.



- **7. Щоб знизити рівень кортизолу на 16%, жуйте жувальну гумку.** На випадок непередбаченої стресовій ситуації завжди майте під рукою жувальну гумку. Коли будете відчувати, що ось-ось вибухне від люті, одна

платівка жуйки допоможе вам миттєво зняти напругу. Принаймні, дані університету Нортумбрії у Великобританії показують, що в слині людини, яка жувала гумку в момент стресу, вміст кортизолу було на 12% менше, ніж в слині людини, яка нічого не робила. Вчені пояснюють цю властивість тим, що монотонне жування збільшує приплив крові і стимулює нейронну активність в деяких ділянках мозку.

## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ



- Сутність стресу. Види стресу.
- Основні причини стресу
- Поняття і види стресорів.
- Основні риси психічного стресу
- Основні риси організаційного стресу
- Поняття стрес-менеджменту.

Стресостійкість.

- Основні методи управління стресом
- Процес реагування на екстремальний вплив..
- Методи боротьби і профілактика стресу.

## ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ:

- Охарактеризуйте поняття «стрес-менеджменту» в процесі міжособистісних комунікацій.
- Які шляхи подолання стресових ситуацій Ви використовуєте у своєму житті?
- У чому полягає відмінність між стресом і втомою?
- Яке значення у виникненні стресу мають щоденні життєві події?
- Перелічіть можливі неадекватні настановлення і переконання особистості, що можуть спричиняти стреси.
- Дайте характеристику стресу, спричиненого неправильною комунікацією.
- Назвіть питання, які слід поставити собі при перших ознаках стресу.
- Яка роль мотивації людини у розвитку стресу? Обґрунтуйте свою думку.



- Чи діють «життєві» «психологічні» антистресорні прийоми?

## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ З ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

### 1. Стрес-менеджмент –

- А) комплекс заходів по запобіганню стресу та реабілітації людини після його появи.



- Б) процес цілеспрямованої дії на персонал організації в цілях адаптації особи до стресової ситуації, усунення джерел стресу і опанування методами їх нейтралізації усім персоналом
- В) інструмент ефективною дію, спрямованою на послаблення стресової реакції і на швидке досягнення рівноваги.
- Г) всі відповіді вірні



**2. Стрес —**

- А) термін, що використовується для позначення настрою, симптому, та синдромів афективних розладів
- Б) неспецифічна реакція організму у відповідь на дуже сильну дію (подразник) зовні, яка перевищує норму, а також відповідна реакція нервової системи
- В) стан, який проявляється у поганому настрої, низькій самооцінці, песимізмі, відчутті безнадії
- Г) всі відповіді вірні

**3. Розрізняють наступні види стресу:**

- А) хронічний
- Б) фізичний
- В) емоційний
- Г) всі відповіді вірні

**4. Згідно Г.Сельє виділяють стадії стресу:**

- А) тривоги, резистентності, виснаження
- Б) початкова, середня, пізня
- В) гостра, проміжна, хронічна
- Г) рішучості, терпіння, наполегливості

**5. Вкажіть приклад "психологічного стресу":**

- А) реакція запалення після опіку;
- Б) хвороба, викликана вірусною інфекцією;
- В) підвищення артеріального тиску після сімейної сварки;
- Г) немає правильною відповіді.

**6. Які з перелічених нижче індивідуальних особливостей особистості сприяють зниженню психологічної стійкості?**

- А) гнівливість, ворожість, агресія, спрямована на себе;
- Б) емоційна збудженість, нестабільність;
- В) песимістичне ставлення до життєвої ситуації; замкнутість, за критість;
- Г) всі перелічені

**7. Основоположником вчення про стрес є:**

- А) І.М.Сеченов
- Б) І.П.Павлов
- В) Г.Фехнер
- Г) Г.Сельє

**8. Захисна реакція організму, яка відбувається із збитком для організму, з ослабленням його можливостей – це:**

- А) еустрес
- Б) дистрес
- В) моно стрес
- Г) фізичний стрес

**9. Які з перелічених нижче індивідуальних особливостей особистості сприяють зниженню психологічної стійкості?**

- А) гнівливість, ворожість, агресія, спрямована на себе;
- Б) емоційна збудженість, нестабільність;
- В) песимістичне ставлення до життєвої ситуації; замкнутість, закритість;
- Г) всі перелічені

**10. Яка з перелічених умов сприяє переходу стресу в еустрес?**

- А) надмірна сила стресу;
- Б) велика тривалість стресорного впливу;
- В) схвалення дій індивіда зі сторони соціального середовища;
- Г) брак потрібної інформації

**11. Яка з перелічених умов сприяє переходу стресу у дистрес?**

- А) позитивний емоційний фон;
- Б) наявність достатніх резервів для подолання стресу;
- В) досвід розв'язання подібних проблем в минулому;
- Г) негативний прогноз на майбутнє

**12. Які з перелічених нижче особистісних факторів підтримують психологічну стійкість особистості:**

- А) розуміння, відчуття сенсу життя, осмисленість діяльності та поведінки;
- Б) установка на те, що людина є господарем свого життя, достатньо висока самооцінка;
- В) філософське (інколи іронічне) ставлення до важких ситуацій;
- Г) усі відповіді вірні.

**13. Яке значення терміну «стрес» знаходиться в руслі вчення Г. Сельє:**

- А) поняття стрес може визначатися як будь-які зовнішні стимули чи події, які викликають у людини напругу або збудження («стресор», «стрес-фактор»);
- Б) стрес може відноситися до суб'єктивної реакції і в цьому значенні він відображає внутрішній психічний стан напруги і збудження; цей стан інтерпретується як емоції, оборонні реакції і процеси подолання (copingprocesses), що відбуваються в самій людині;
- В) стрес може бути фізичною реакцією організму на вимогу або шкідливий вплив;
- Г) всі відповіді вірні;

**14. На якій стадії розвитку стресу найбільш імовірний перехід стресу у хворобу?**

- А) тривоги;
- Б) адаптації;
- В) виснаження;
- Г) на кожній стадії



Одна година справжньої роботи надає  
людині більше сил, ніж місяць скарг на життя.

Бернанд Шоу

## ТЕМА

# САМОРОЗВИТОК І САМОРЕАЛІЗАЦІЯ

3.

### 1- Поняття мотивації

У результаті вивчення теми студенти набудуть **компетенції**:

**знати:**

- поняття мотивації, види мотивів;
- поняття і види потреб;
- складові самомотивації;
- сутність самореалізації, саморозвитку, самоприйняття, само прогнозування;
- складові професіоналізму фахівця.

**вміти:**

- застосовувати методики самопрезентації, самомотивації, саморозвитку і самореалізації як складові успішної майбутньої кар'єри
- сформувані і розвинути бажання і прагнення працювати з повною віддачею творчих сил, здібностей і знань

- ❖ У теорії управління - **мотивація** - це процес спонукання, стимулювання себе чи інших (окремої людини або групи людей) до цілеспрямованої поведінки або виконання певних дій, спрямованих на досягнення власної мети або мети організації.



Сутність мотивації можна визначити як **сили, що змушують людей поводитися певним чином.** Мотивація передбачає спонукання людей до праці через використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації. Поведінка людини визначається мотивами.

- ❖ **Мотив**- це внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину до здійснення певних дій або вести себе певним чином.

Мотиви проявляються у вигляді реакції людини на фактори його внутрішнього стану або впливу зовнішнього середовища, зовнішніх обставин, ситуацій, умов.

Мотиви справляють вплив на поведінку людини, направляють її діяльність в необхідну для організації сторону, регулюють інтенсивність праці, трудовитрати, спонукають проявляти сумлінність, наполегливість, старанність в досягненні цілей.

**Мотиви бувають:**

- **Економічні мотиви** надають можливість одержувати матеріальні вигоди, які підвищують добробут.
- **Неекономічні мотиви** полегшують одержання як прямого матеріального добробуту, так і вільного часу, відповідних духовних благ. В свою чергу, неекономічні стимули діляться на організаційні та моральні.



Мотиви у залежності від стимулюючої сфери можуть бути поділені на **матеріальні і моральні**.

**Мотиви діяльності** можуть бути внутрішніми і зовнішніми.



**Зовнішні мотиви** обумовлені бажанням людини володіти об'єктами, які їй не належать. **Внутрішні мотиви** пов'язані із одержанням задоволення від існуючого об'єкта, який працівник бажає зберегти, або незручностей, які приносять володіння ним, а відповідно бажанням позбавитись його. Наприклад, цікава робота приносить людині задоволення, вона готова працювати більше часу; в іншому випадку працівник на все готовий, аби позбавитись займаної посади.

Мотиви, які формуються під дією багатьох зовнішніх і внутрішніх, суб'єктивних і об'єктивних факторів, починають діяти під впливом стимулів.

- ❖ **Стимул** - це зовнішня причина, яка спонукає людину діяти для досягнення поставленої мети.
- ❖ **Стимулювання** - це застосування по відношенню до людини стимулів, які діють на її зусилля щодо виконання цілей, що стоять перед організацією і включають відповідні мотиви.

Співвідношення різних мотивів, які обумовлюють поведінку людей, створюють достатньо стабільну мотиваційну структуру.

У кожної людини **мотиваційна структура** індивідуальна і **обумовлена багатьма факторами**: рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, ціннісними орієнтаціями тощо.

**Дії людини спонукає** прагнення до самозбереження, гордість, честолюбство, амбіції, допитливість, симпатії, потяг до влади тощо.

У різних людей у різному співвідношенні знаходяться **рухомі сили і регулятори поведінки**: інстинкти, інтереси, потреби.

- **Інстинкт** - являє собою нижчу форму спонукання людини до дії.

- **Інтереси** - це вибіркове відношення особистості до певного об'єкта, цілеспрямоване прагнення, потреби, які викликані сукупністю соціально-економічних умов життя людини, колективу, суспільства. В інтересах проявляються актуальні потреби тих чи інших соціальних груп. Інтереси виникають на основі потреб, але не зводяться до них. При поглибленні і ствердженні інтересів, вони можуть стати стійкими потребами.
- **Потреби** - це необхідність, яку відчуває людина у певних умовах життя і розвитку. Усвідомлюючись, вони проявляються у формі мотивів поведінки людської особистості, соціальної групи, суспільства в цілому.



❖ **Потреба** – це особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами.

При цьому потреби поділяють на:

- **потреби першого роду**, які за своєю сутністю є фізіологічними (потреби в їжі, сні тощо);
- **потреби другого роду**, які носять соціально-психологічний характер (потреби в повазі, владі, визнанні заслуг тощо).

Потреби першого роду закладені в людину генетично, а другого – є наслідком її соціальної життєдіяльності.

Потреба, яка реально відчувається людиною, викликає у неї стан спрямованості здійснити конкретну дію (дії), спрямовані на задоволення цієї потреби. Такий процес і являє собою спонукання.

❖ **Спонування** – це потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій.

При цьому конкретні дії (поведінка) людини розглядаються як засіб задоволення потреби.

**Коли людина досягає поставленої мети, її потреба може бути:**

- задоволена;
- частково задоволена;
- незадоволена.

Ступінь задоволення потреби впливає на спонування (чи мотиви) поведінки людини в майбутньому.



У 1943 р. психолог Абрагам Маслоу висловив припущення, що людська поведінка визначається широким спектром потреб. У своїй роботі «Мотивація і особистість» (1954) Маслоу припустив, що всі потреби людини вроджені, і що вони організовані в ієрархічну систему пріоритету або домінування, що складається з п'яти рівнів.

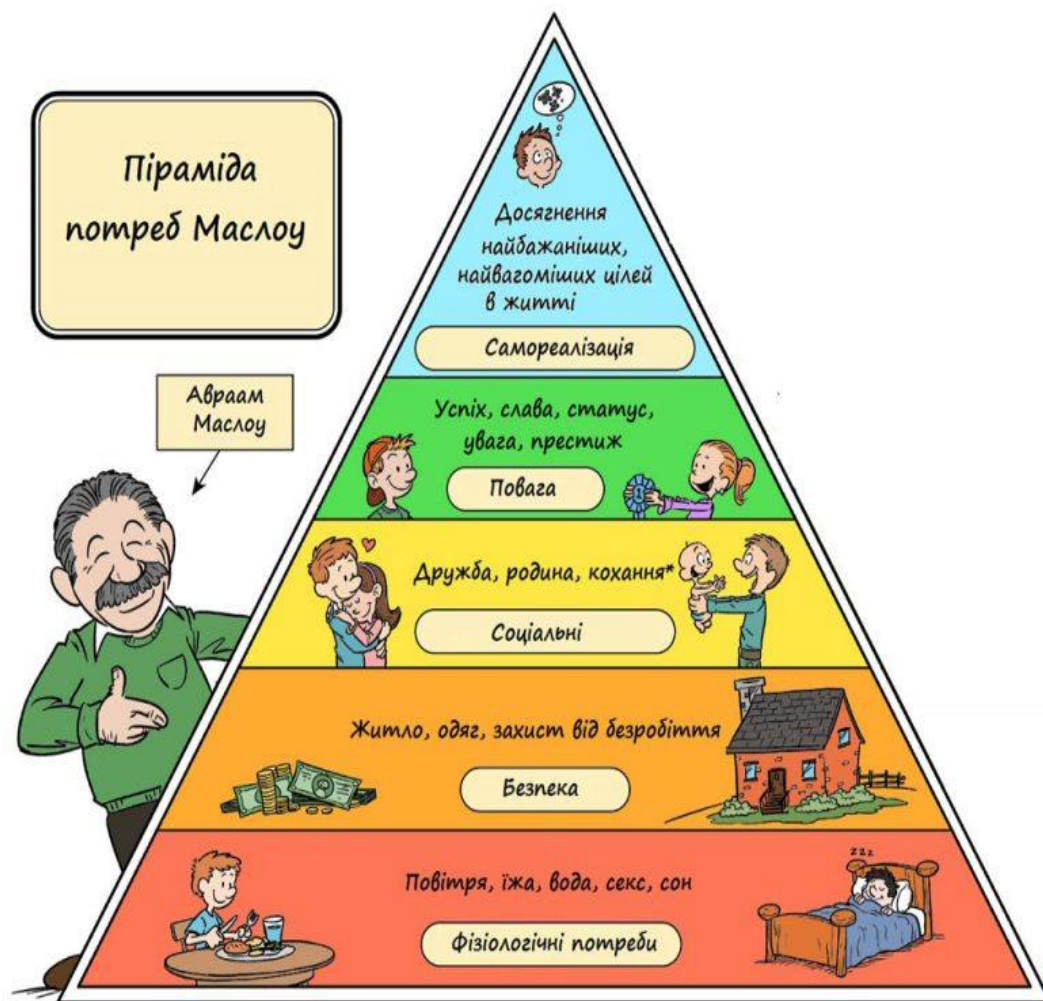


Рис.3.1. Піраміда потреб Абрагама Маслоу

На думку А. Маслоу, потреби одного типу повинні бути задоволені повністю, перш ніж інша потреба, більш високого рівня, проявиться і стане діючою.

Усе, що необхідно для підтримки життя, — їжа, одяг, житло — об'єднується в категорію фізіологічних потреб. Перш ніж людина зможе переслідувати якісь інші цілі, їй необхідно задовольнити ці основні потреби.

Вище від потреби в безпеці розташоване, за Маслоу, бажання людей спілкуватися між собою, кохати та бути коханими, відчувати приналежність до колективу. Як показали дослідження Готорна, ці соціальні потреби можуть бути для працівників важливіші за фінансові потреби.

Люди також мають потребу у визнанні — їм потрібне відчуття цінності своєї особистості як невід'ємної частини єдиного цілого. Вони потребують поваги, заснованої на досягненнях у змаганні з іншими людьми. Всі ці потреби тісно пов'язані з поняттям статусу, що означає «вагу» або «важливість» людини в очах оточення. Можливість задоволення таких потреб може бути потужним мотиватором.

Маслоу визначив потребу в самовираженні як «бажання стати більшим, ніж ти є, стати всім, на що ти спроможний». Ця потреба найвищого порядку, і

задовольнити її складніше за все. Люди, що досягають цього рівня, працюють не просто заради грошей або заради справляння враження на інших, але тому, що усвідомлюють значимість своєї роботи і відчують задоволення від самого її процесу.

Пізніше, в інших роботах, А. Маслоу іноді додавав ще два рівні: рівень пізнавальних здібностей та рівень естетичних потреб.

При цьому сам Маслоу зазначав, що з цього правила нерідко трапляються винятки: у деяких людей потреба в самоактуалізації може виявитися важливіше, ніж потреба в любові, як деякі люди зупиняються на рівні нижчих потреб, не відчуючи інтересу до потреб більш високим, навіть коли нижчі потреби начебто задоволені. На думку Маслоу, всі такі порушення нормального розвитку людини відбуваються в результаті розвитку неврозу або в ситуації сильно несприятливих зовнішніх обставин.

### **ERG - теорія К. Альдерфера**



Клейтон Альдерфер у 1970-х роках модифікував ієрархію Маслоу.

- **екзистенціальні** (**E**xistence) — потреби у існуванні;
- **соціальні** (**R**elatedness) — потреби у зв'язках, направлених на підтримку контактів, визнання, самоствердження, підтримки, групової безпеки;
- **розвитку** (**G**rowth) — потреби особистісного росту, які проявляються у прагненні людини до визнання та самоактуалізації.

Потреби викликають у людини бажання (прагнення) до їх задоволення.

Тому сутність мотивації зводиться до створення умов, що дозволяють робітникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації. Інструментом спонування людей до ефективної діяльності є винагородження.

В теорії управління під **винагородженням** розуміється широкий спектр конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини. При цьому розрізняють два типи винагородження:

1) **внутрішнє** – його дає сама робота, її результативність, змістовність, значущість тощо;

2) **зовнішнє** – його робітник отримує від організації (зарплата, просування за службою, пільги, привілеї тощо).



## 2- Складові самомотивації

**Самомотивація** — selfmotivation — «мотивація себе».



Як змусити працювати себе, коли не хочеться і не можеється?

На допомогу приходять само-мотивація.

Перефразовуючи відомий вислів: **якщо ти сам себе не мотивуєш, ніхто тебе не мотивує.**

Само-мотивація потрібна всім: начальникам і підлеглим, офісним працівникам і фрілансерам.

Не чекайте, поки хтось додасть вашій роботі зміст, зробіть її цікавою та захоплюючою. Мотивуйте себе самі!

**Самомотивація означає -**

- замінювати негативні емоції на позитивні;
- образно зменшити проблему, не приймаючи її близько до серця;
- вирішувати проблеми відразу, а не відкладати і постійно думати про них.

Перша «цеглинка», з якої будується самомотивація, — **це причина / мета / мрія.**

- ✚ Ніщо так не демотивує людину, як безглузда діяльність.
- ✚ Неможливо робити щось із задоволенням, якщо ви не знаєте, навіщо ви це робите.
- ✚ Перш ніж взятися за роботу, запитайте себе: «Навіщо мені це потрібно?»
- ✚ Мета може бути конкретною («за цю роботу я отримаю ену суму грошей») або більш абстрактною («ця робота допоможе мені поліпшити мої навички»), але вона повинна бути обов'язковою.
- ✚ Якщо вам здається, що мету знайти неможливо, — може, ви й правда займаєтеся не тим, чим потрібно?



Друга складова – **поступовість**

- ✚ Зробіть структурування – виділіть головне.
- ✚ Сформулюйте стратегічні і тактичні цілі.
- ✚ Візуалізуйте свої цілі картинками, схемами, фотографіями тощо.
- ✚ Встановіть постійний час для заняття обраною справою.
- ✚ Не зупиняйтеся на досягнутому.
- ✚ Проаналізуйте минулі успіхи і промахи та починайте готуватися до прийдешнього заздалегідь.
- ✚ Психологи радять навіть саму незначну, але вдалу ідею записувати, хоча б на клаптику паперу.
- ✚ Упертість до досягнення мети дозволить багато чого досягти.
- ✚ Не зволікайте, вже сьогодні зробіть те, що вам під силу.





Третя складова — **змагання**. Але змагання не з іншими, а з самим собою. Конкуренція з колегами часто вибиває нас з колії, демотивує і підриває колективний дух — особливо якщо порівняння явно не на нашу користь. До того ж, кожна людина має свої сильні і слабкі сторони, і порівнювати себе з колегою — все одно що порівнювати яблуко з грушею або картоплю з ананасом. А от порівнювати

себе-справжнього з собою-минулим — це відмінна само-мотивація.

- ✚ Помічайте ваш прогрес («А ось це в мене виходить краще, ніж раніше») і не зупиняйтеся на досягнутому.
- ✚ Головне — не перегнути палицю і не чіплятися за минулі помилки.
- ✚ Робіть з них висновки, але відпускайте негативні емоції — вони заважають продуктивності.
- ✚ Що робити, коли відсутня мотивація?
- ✚ Ви повинні переключитися. Найкращим відпочинком може бути зміна діяльності. Ви повинні переключитися на щось інше.

Четверта складова — **партнерство**

- ✚ Шукайте такого партнера з навчання, від спілкування з яким ви зможете щось запозичити і якому ви теж зможете щось дати
- ✚ Обговорюйте з ним виконання своєї мети



П'ята сходинка на шляху до успішної самомотивації — це **нагорода**.



привабливою.

✚ Якщо нагорода, передбачена за виконання роботи, вас не надихає, придумайте самі, чим ви нагородите себе за успішне досягнення мети.

✚ Наприклад: «Якщо я вчасно здам звіт, то я все-таки куплю собі ці нові туфлі на шнурівці».

✚ Або «Якщо я закінчу за два дні замовлені десять статей, я нарешті сходжу в новий паб».

✚ Хоча «якщо» краще замінити на «коли».

✚ Головне — щоб нагорода справді була для вас

Якщо Ви хочете бути мотивованими, то завжди потрібно сподіватися на краще, інакше для чого це все? Як себе мотивувати, якщо настрої песимістичний?



Всі ці методи — це **позитивна самомотивація**, вона схожа на нашу дитячу «я зумію, я зможу». Але на деяких такі методи, на жаль, не діють. Деяким більше підходить негативна самомотивація. Якщо в позитивній самомотивації головним був мотив досягнення. Позитивна

самотивація налаштовує нас на те, що в разі успішного виконання роботи нас чекає щось гарне.

А девіз *негативної самотивації* може звучати так: «напартачив — чекай невдач!».



Негативна самотивація — це порівняння себе з іншими, це чітке уявлення неприємностей, які чекають у випадку невдачі. У деяких випадках доводиться «залучати» помічників з боку. Наприклад, можна оголосити свої цілі публічно при якомога більшій кількості свідків. Деяким працюється продуктивніше, коли вони знають, що в разі невдачі їх буде зневажати весь відділ.

**У нас закладені невичерпні здібності і ресурси, але ми часом або не знаємо про них, тобто не знаємо самих себе, або просто лінуємося ними скористатися. Не обмежуй свої можливості!**

Сила самотивації – це завжди подолання себе, це завжди вибір або гармонізація вашого «хочу» і вашого «повинен», і це подолання та гармонізація завжди є особистісний ріст людини. Неважливо як вам вдалося себе мотивувати. Важливо, що ви знайшли в собі сили це зробити. І можете собою пишатися



### 3-Принципи саморозвитку

❖ **Самореалізація** - реалізація існуючого потенціалу, здійснення своїх наявних бажань, своїх знань, умінь і здібностей

Необхідною умовою самореалізації є саморозвиток. Адже щоб особистість успішно реалізувалась, їй потрібно володіти системою морально-духовних цінностей, які є змістовою основою цього духовно-практичного процесу.

- ❖ **Саморозвиток** – це процес всебічного розвитку особистості за допомогою самостійного вивчення і застосування отриманої інформації, індивідуального творчого підходу до завдань, без постійного зовнішнього впливу.
- ❖ **Саморозвиток** — розумовий і фізичний розвиток людини, якого вона досягає самостійними заняттями, вправами.
- ❖ **Саморозвиток** — розвиток кого-, чого-небудь власними силами, без впливу, сприяння яких-небудь зовнішніх сил.
- ❖ **Саморозвиток** - самозміна суб'єкта у напрямі свого Я-ідеального, яке виникає під впливом зовнішніх і внутрішніх причин.



Саморозвиток переважно є індивідуальним процесом, що розгортається у внутрішньому плані особистості. Водночас він є процесом об'єктивним, що здійснюється під впливом значущих інших. Створення раціональних умов для особистісного саморозвитку неможливе без опори на його механізми. У цьому зв'язку важливу роль відіграє механізм само-прийняття, який є початковою ланкою самореалізації особистості.

❖ **Самоприйняття** - безумовне позитивне ставлення суб'єкта до власних особистісних надбань незалежно від їх оцінки оточуючими людьми.

Таке розуміння самоприйняття не заперечує факт функціонування негативних утворень і їх негативного емоційного оцінювання.

У забезпеченні саморозвитку важливу роль відіграє механізм *самопрогнозування*, оскільки особистість повинна передбачати результати власної діяльності, поведінки і безпосередньо себе у нових морально-духовних координатах.

❖ **Самопрогнозування** - механізм, за допомогою якого особистість визначає можливості свого розвитку, виокремлює вимоги, на які необхідно орієнтуватися.

Зміст і спрямованість самопрогнозів особистості визначають: орієнтація на свої вчинки, ситуації внутрішнього життя та середовище, яке оточує; спрямованість на передбачення власних діянь у контексті динаміки зовнішньої ситуації; розгляд себе на різних часових етапах особистісного онтогенезу. Результат саморозвитку особистості залежить від поєднання процесів самоприйняття і самопрогнозування.

**Користуючись наступними порадами в своїй буденній діяльності, ви зможете раціонально використовувати свою енергію і здібності:**

✓ **1. Напишіть собі план на день - все, що Вам потрібно обов'язково зробити.**

- У кожної людини є свій *власний біоритм*. Організм сам вирішує, коли йому слід використовувати свої енергетичні резерви, коли ні. Зверніть увагу, в який час дня у Вас підвищується працездатність і Ви відчуваєте фізичний підйом. Якщо Ви зазвичай активні з ранку, то виконуйте в цей час ті задачі, які потребують від Вас зусиль і концентрації.

- Як правило, в цей список попадає багато справ - **виділіть пріоритети**. Розпочніть відразу з першої майбутньої задачею і працюйте до тих пір, поки не закінчите. Потім навпроти запису в плані дня поставте відмітку, що означає, що ця задача виконана, і тоді переходьте до наступної.



- Складайте *план на тривалий відрізок часу*. Записуючі пріоритетні справи, встановіть, в якій саме

день (яке це буде число і день тижня) Ви будете виконувати це завдання. Звичайно, план дня не включає в себе ті моменти, коли під час роботи вас відволікають. Тому, знаючи, що вам будуть заважати, **робіть на папері маленькі помітки** саме в той момент, коли вас відволікають. Ці замітки допоможуть вам швидко повернутися до діяльності і продовжити з того моменту, на якому вас відволікли.

- Якщо вам чогось по-справжньому хочеться, залиште для себе тільки це, а про решту забудьте. Все зайве – це психологічний вантаж, який заважає вам використовувати весь свій потенціал для досягнення того, що вам насправді потрібно.
- Вивільнена в результаті ігнорування всього зайвого енергія буде постійно вас підживлювати і підвищить вашу особисту продуктивність.

### ✓ 2. ведіть «Журнал успіху» – це дуже ефективний засіб

- для того, щоб мотивувати себе. Він являє собою своєрідний щоденник, в який ви повинні записувати всі свої досягнення. Навіть самі незначні. Це може бути вдале знайомство, яке сталося з вашої ініціативи, похвала від начальника за добре підготовлений звіт, підвищення доходу, позбавлення від шкідливої звички і т.д. Бажано вести цей щоденник кожен день.
- Чим більше ви будете записувати, тим більше успіхів буде в вашому щоденнику. Переглядайте і читайте його з ранку і ввечері, а також щоразу, коли у вас поганий настрій і ви відчуваєте занепад сил, втрату мотивації або вам здається, що ви стоїте на місці і не просуваєтесь.
- Наочне відображення всіх ваших успіхів і досягнень додасть вам новий позитивний заряд і сили продовжувати діяти.



### ✓ 3. Працюйте в належній для цього обстановці

- На перший погляд це може здатися наївним, але насправді навколишня нас обстановка робить дуже сильний вплив на наш настрій і нашу мотивацію. Де ви працюєте, не має ніякого значення. Але якщо ваше робоче місце в безладді, запилалося, все стоїть не так, як вам подобається або обстановка взагалі дратує вас, обов'язково виправте цей стан речей.
- Ви повинні працювати в такій атмосфері, яка вам підходить, викликає у вас позитивні емоції, де вам комфортно і затишно. Приберіть, поставте все так, як вам подобається, використовуйте свої творчі здібності: повісьте пару картинок, які надихають вас, наклейте стікери з мотивуючими написами, покладіть поруч книгу, яку любите читати, включайте улюблену музику. «Ваша» обстановка буде надавати вам благотворний вплив і сприяти продуктивній роботі, адже вам буде подобатися в ній перебувати.

### ✓ 4. Ставте чіткі цілі

- Постановка цілей має на людину виключно мотивуючу дію.



- По-перше, займаючись ціле-постановкою, ви автоматично починаєте думати саме про ті речі, які вас мотивують.

- По-друге, ставлячи цілі, ви обмірковуєте терміни досягнення кожної з них, що вже наближає їх досягнення і служить додатковим мотиватором. По-третє, розмірковуючи над своїми цілями і їх досягненням, ви неусвідомлено продумуєте різні варіанти їх здійснення. Не дарма кажуть, що думки матеріальні.

- Енергетичні імпульси ваших думок будуть залучати у ваше життя все нові події, які, цілком ймовірно, відкриють перед вами, висловлюючись образно, ті двері

#### ✓ 5. Використовуйте матеріали, що мотивують

- Цей спосіб є одним з найбільш мотивуючих. Він полягає в тому, що ви *систематично (наприклад, півгодини або годину в день) знайомитеся з історіями успіху різних людей*. А таких історій можна знайти безліч. Дивіться художні та документальні фільми, в яких розповідається про те, як хтось досяг успіху.
- Читайте книги, слухайте мотивуючі аудіозаписи. Завдяки Інтернету сьогодні можна знайти просто неймовірну кількість самих різних мотивуючих матеріалів практично на будь-яку тему.
- Практикуючи цей метод регулярно, ви зможете забезпечити себе постійним потоком тільки вам потрібної інформації, яка буде заряджати вас творчою енергією, змінювати спрямованість вашого мислення в бік досягнення успіху і мотивувати. До того ж, історії успіху різних людей – це наочні приклади того, що будь-яка людина може досягти найбільш вражаючих результатів

#### ✓ 6. Урізноманітнюйте завдання

- Завдяки різним психологічним дослідженням вже достеменно відомо, що постійна робота над якимось одним проектом має властивість втомлювати і набридає.
- Якщо довго займатися тільки чимось одним, то стан втоми настає значно швидше, ніж в ситуаціях, коли займаєшся різними справами. Якщо ви відчуваєте, що починаєте втомлюватися від того, що робите, зупиніться, переведіть увагу на щось інше, займіться виконанням якогось невеликої, але сторонньої справи, або просто відпочиньте.
- Відпочиньте і зробіть паузу. Через деякий час ваші сили відновляться, і ви зможете зайнятися тим, чим займалися, з новими силами і оновленою мотивацією.

#### ✓ 7. Приймайте невдачі

- Звучить трохи дивно, але діяти потрібно саме так. Поразкам і невдачам потрібно радіти, а не сумувати з їх приводу. Справа в тому, що абсолютно всі успіхи, досягнення, невдачі та поразки є результатом наших дій. Як то кажуть, на помилках треба вчитися. Тому, ставитесь до поразок як до

вчителів. Саме це є тією родзинкою, яка покаже, наскільки грамотно і ефективно ми діємо.

- Якщо щось не так, потрібно переглянути план наших дій і продумати нову стратегію. Томас Едісон, винаходячи лампочку, постійно терпів невдачі. Коли його запитували, чому ж він не зупинився після того, як тисячу разів у нього нічого не вийшло, він відповідав, що, зазнавши тисячу поразок, він дізнався тисячу способів, як лампочку зробити не можна. Дотримуйтеся такої позиції і в своїй діяльності.

#### ✓ 8. Спілкуйтеся з кращими

- Повірте, цей спосіб може круто змінити все ваше життя в кращу сторону. Для того щоб стати кращим потрібно **спілкуватися з людьми, які в чомусь кращі за вас**. Це неминуче призведе вас до особистісного зростання і підкорення нових вершин.
- Але, крім цього, потрібно прагнути до спілкування не тільки з кращими, але ще і з **позитивно налаштованими людьми**. Звучить жорстко, але варто «профільтрувати» коло свого спілкування і постаратися по мінімуму взаємодіяти з негативно налаштованими людьми. Знайте, від кого виходить позитив, хто мотивований, радіє життю, посміхається і жартує, незважаючи ні на що. Через деякий час ви будете сильно здивовані тим, що якість вашого життя підвищилася, а ви самі стали більш життєрадісною і щасливою людиною.



#### ✓ 9. Зрозумійте, що страх – це нормально

- Багато людей мають великі цілі і плани на життя, але так нічого і не досягають. Їм заважає страх. Він сковує всі їхні думки і рухи, немов кроленят, які побачили вовка. Зрозумійте, що відчувати страх – це нормальне явище. Різниця лише в тому, що для одних страх – це привід скласти руки і нічого не робити, а для інших – **стимул до зростання, розвитку і досягнення успіху**.
- Ідіть вперед, навіть якщо ви боїтеся потерпіти невдачу. Тільки так ви зможете перевірити себе на міцність і дізнатися, на що ви здатні. Краще спробувати щось і дізнатися, вийшло це у вас чи ні, чому б не зважитися і дізнатися це. Зробіть свій страх своїм союзником, який завжди буде стимулювати вас до дій.

#### ✓ 10. Розвивайте свій внутрішній світ

- Прагнення до розвитку свого внутрішнього світу властиво більшості успішних людей. Намагайтеся тримати свій внутрішній світ в чистоті і оберігати його від вторгнення будь-яких негативних факторів, що руйнують його і роблять деструктивний вплив. Наслідком такої «гігієни» стане вільний хід думок, **відчуття гармонії, розвиток інтуїції, внутрішня легкість і навіть кращий фізичний стан і самопочуття**. А в якості найбільш ефективних методик, що дозволяють уберегти свій внутрішній світ від руйнування і розвинути його, можна порекомендувати такі практики як медитація, читання мантр, практика усвідомленості тощо.

### ✓ 11. Користуйтеся нагадуваннями

- Використовуйте їх в якості записів своїх прагнень, цілей, поточного статусу. Нагадування є дуже потужним інструментом, який сильно недооцінюють. Люди знаходять незручним писати повідомлення самим собі і читати їх вголос. Ми і так робимо це постійно, несвідомо, так чому б не робити це свідомо? **Починайте ранок фразою, адресованої вам самим.**

### ✓ 12. Оцінюйте прогрес

- Якщо ми постійно працюємо, як правило, добиваємося деякого прогресу. Іноді може скластися враження, що ви нітрохи не просунулися, але це тому, що пропускаєте всі ці кроки.
- Озирайтеся назад із **задоволенням від того, що ви створили** – це, безумовно, підвищить вашу мотивацію до подальших дій.

### ✓ 13. Тренуйтеся фізично

- Це найпростіший шлях мотивувати себе. Просто вийти з офісу або будинку, зробити будь-які вправи або невелику пробіжку, сходити в тренажерний зал або басейн. Це відразу ж призводить наше тіло в порядок. Кожен раз, виконуючи якісь вправи, ми отримуємо необхідні нам ендорфіни. **А ендорфіни – це добре, корисно і потрібно.**



### ✓ 14. Балуйте себе маленькими призами

- Візьміть за правило **нагороджувати** себе чим-небудь, не обов'язково матеріальним, коли ви закінчуєте якусь важливу справу.

І наостанок ще одна **дієва рекомендація**: **завжди пам'ятайте про те, час має властивість йти і життя проходить.**

**І саме від вас залежить те, як ви її проживете: чи залишитеся ви в числі тих, хто не зумів виростити себе сам, пустивши все життя на самоплив, забувши про свої цілі і віддавши свої мрії, або ж візьмете себе в руки, зробите себе таким, яким ви хочете і зумієте досягти того, чого**



**бажаєте найбільше на світі! Подумайте про те, що у вас завжди буде можливість опустити руки і голову, заплакати і стати рабом обставин.**

**Але тільки сьогодні і тільки зараз ви можете прийняти рішення стати переможцем – переможцем над своїми страхами, своєю невпевненістю, своїми шкідливими звичками і, в кінченому рахунку, над самим собою!**

### **МУДРА ПРИТЧА ПРО ТИПИ ЛЮДЕЙ**

Приходить Учень до Вчителя і починає скаржитися на своє важке життя. Попросив ради, що робити, коли і те навалилося, і друге, і третє, і взагалі, просто руки опускаються! Учитель мовчки піднявся і поставив перед собою чотири казанки з водою. В один він кинув дерев'яну цурку, в інший - морквину, в третій - яйце, в четвертий - роздавлені зерна кави. Через деякий час він вийняв те, що кинув, з води.

«Що змінилося?» - запитав Учитель. «Нічого ...» - відповів Учень.



Учитель мовчки кивнув і поставив ці чотири казанки з водою на вогонь. Коли вода закипіла, він знову кинув в один дерев'яну цурку, в іншій - морквину, в третій - яйце, в четвертій - роздавлені зерна кави. Через деякий час він вийняв деревинку, моркву, яйце і налив в чашку запашної кави. Учень, природно, нічого не розумів.

«Що змінилося?» - знову запитав Учитель.

«Те, що їй повинно було трапитися. Морквина і яйце сварились, милиця не змінилася, а зерна кави розчинилися в

окропі.» - відповів Учень.

Це лише поверхневий погляд на речі», - відповів Учитель. «Подивися уважніше.

- **Морквина** розварилася у воді і з твердою стала м'якою, легко руйнується. Навіть зовні вона стала виглядати по-іншому.
- **Дерев'янка** нітрохи не змінилася.
- **Яйце**, не змінившись зовні, всередині стало твердим і йому вже стали не страшні удари, від яких раніше воно ... випливало зі своєї шкаралупи.
- **Кава** офарбила воду, додала їй новий смак і аромат. »

«Вода - це наше життя. Вогонь - це зміни і несприятливі обставини.

**Морквина, дерево, яйце і кави** - це типи людей. Вони все в важкі моменти життя змінюються по різному.

### 1. Людина-морква.

Таких більшість. Ці люди тільки в звичайному житті здаються твердими.

У моменти життєвих колотнеч вони стають м'якими і слизькими.

Вони опускають руки, звинувачують у всьому або інших, або «непереборні зовнішні обставини».

Трохи «придавило» і ... вони вже в паніці, психологічно роздавлені.

Такі «моркви» як правило, легко стають «жертвам моди», хочуть, щоб «все було у них, як у людей», саме на них роблять свої статки удачливі торговці, політики і ... провісники



### 2. Людина-дерево.

Таких мало.

Ці люди не змінюються, залишаються самими собою в будь-яких життєвих ситуаціях.

Вони, як правило, холоднокровні, внутрішньо спокійні, цілісні.

І саме такі люди показують всім, що і важкі життєвих обставини ... всього лише життя і за чорною смугою завжди настає біла.

### 3. Людина-яйце.

Це ті, кого життєві негаразди загартовують, роблять міцніше!

Таких людей дуже-дуже мало. Саме такі люди в звичайному житті ніхто, а у важкі часи раптом «тверднуть» і наполегливо долають «зовнішні обставини».

4. «А як же зерна кави?» - вигукнув учень.

«О, - це найцікавіше! **Зерна кави** під впливом несприятливих життєвих обставин повністю розчинилися в навколишньому середовищі, зробивши з позбавленої смака води смачний, ароматний і підбадьорливий напій!» - відповів учитель, із задоволенням сьорбаючи ароматну каву з чашки.



«Є особливі люди. Їх одиниці. Вони не стільки змінюються під впливом несприятливих обставин, скільки змінюють самі життєві обставини, перетворюючи їх на щось прекрасне, отримуючи користь з кожної несприятливої ситуації, змінюючи життя всіх людей навколо.»





## 4. Роль самооцінки у формуванні особистості



«Невміння вірно себе оцінювати - ось що може тобі зашкодити в майбутньому»

Френсіс Скотт Фіцджеральд.

У процесі своєї життєдіяльності людина як соціальна істота постійно отримує оцінку своїм вчинкам і діям, як з боку оточуючих людей, які займають важливе місце в його житті, так і від суспільства в цілому. На основі таких оцінок у життєвому шляху людини відбувається формування самооцінки, що істотно впливає на функціонування таких психічних компонентів особистості як *самодисципліна* та *самоконтроль*. Самооцінка є внутрішньою психофізичною рушійною силою активності особистості, а відтак суттєвим чинником фізичного, психічного і соціального розвитку. Саме від неї залежить, чи буде людина жити в гармонії з оточуючим світом і наскільки успішно вона вибудує взаємини з іншими.

❖ **Самооцінка** - це уявлення людини про важливість своєї особистості, діяльності серед інших людей і оцінювання себе і власних якостей і почуттів, достоїнств і недоліків.

*Самооцінка формується під впливом багатьох факторів, а саме:*

- вплив батьків, їх оцінка і особистий приклад;
- засоби масової інформації, інформаційні технології;
- соціальне оточення;
- освітні установи (дошкільні, а потім середні, середні спеціальні і вищі)
- виховання;
- особливості особистості, рівень її інтелектуального розвитку;
- спрямованість особистості і рівень її домагань.

Серед основних джерел формування оціночних суджень, які в наслідок вплинуть на рівень самооцінки необхідно відзначити родину; школу; референтну групу; інтимно-особистісне спілкування.

Дорослі, що вселяють дитині, що вона найталановитіша, а решта їй в підметки не годяться, роблять ведмежу послугу. Виховані на похвалі не здатні до самокритики! Це заважає їм розвиватися, викорінювати власні недоліки.

Деякі з тих, хто свого часу отримав «передозування» компліментів і лестощів, в зрілому віці стають забитими, нелюдимими. Така модель поведінки - результат поєднання батьківських дій і суворой реальності. Розуміння того, що у власній унікальності він не унікальний, приводить людину до депресії та інших психічних розладів.

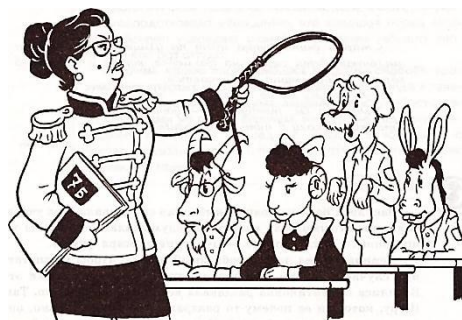


Крім цього, на самооцінку впливає і ряд інших чинників, серед яких оточення (однокурсники, однокурсники, колеги по роботі, родичі), матеріальне становище, освіта.

Багато комплексів родом зі школи. Жертви цькування довго справляються зі страхами, до кінця життя схильні до фобій.

Сильно б'є по самооцінці порівняння власного матеріального становища з доходами більш успішних.

Але оцінка не статична; вона змінюється протягом життя, рівень залежить в тому числі від зусиль її володаря. Важлива роль в процесі формування самооцінки особистості відводиться порівнянню образів «Я», а саме Я-реального (хто я є насправді) з Я-ідеальним (яким я хочу бути). Також не варто применшувати і вплив спілкування з оточуючими людьми, адже саме в процесі міжособистісної взаємодії людина найбільше отримує оцінок на свою адресу.



### **Види і рівні самооцінки особистості:**

***в залежності від рівня*** (або величини) самооцінки вона може бути:

- високою;
- середньою;
- низькою;

***за її реалістичністю виділяють:***

- адекватну;
- неадекватну самооцінку, серед якої виділяють:
  - занижену і - завищену;

***в залежності від особливостей побудови самооцінки вона буває:***

- конфліктною(деструктивною);
- безконфліктною (конструктивною);

***за тимчасовістю виділяють:***

- прогностичну;
- актуальну;
- ретроспективну;

***в залежності від стійкості самооцінки вона може бути***

- стійкою;
- нестійкою.

Крім перерахованих ще виділяють ***загальну*** самооцінку (або ж глобальну), в якій відбувається відображення пережитих людиною захочень або ж осуд своїх дій, вчинків і якостей, і ***приватну*** самооцінку (вона відноситься лише до певних зовнішніх рис або якостей особистості).

Найчастіше зустрічається поділ самооцінки на занижену, середню (або адекватну) і завищену.

**Занижена самооцінка** вказує на людину, яка недооцінює себе і не впевнена у власних силах. Найчастіше люди з такою самооцінкою беруться



починати нову для себе справу, не люблять бути в центрі уваги і намагаються не брати на себе надмірної відповідальності. **Єдва типи низької самооцінки:**

- 1) **низький рівень самооцінки і низький рівень домагань** (надмірно низька самооцінка, коли людина перебільшує всі свої недоліки);
- 2) **низький рівень самооцінки і високий рівень домагань** (має ще одну назву - **ефект неадекватності**, який може говорити про сформований у людини **комплекс неповноцінності** і постійноєвнутрішньє відчуття підвищеної тривожності).

*Самооцінка людини є основою її особистості. Вона зачіпає всі аспекти людської поведінки: здатність до навчання, здатність рости і змінюватися. Сильна, позитивна самооцінка є найкращою можливою підготовкою до успіху в житті.*

*Доктор ДжойсБраверс.*

Проблема заниженої самооцінки загрожує неправильним розвитком самосвідомості. Якщо навіть людина володіє високим інтелектуальним і духовним потенціалом, зневажлива думка про самого себе може привести до нереалізованості і комплексам неповноцінності. Забуваючи про те, що «на помилках вчаться», «негативний результат - теж результат», такі люди занадто серйозно ставляться до поразок. Якщо це триває тривалий час, людина починає відчувати себе пригніченим, може впасти в депресію, призвичаїтися до алкоголю або наркотиків.

**Завищена самооцінка** говорить про те, що людина часто переоцінює свої можливості і самого себе. У таких людей виявляються різні необґрунтовані претензії до оточуючих людей і ситуацій. Люди із завищеною самооцінкою не вміють будувати конструктивні взаємини з оточуючими людьми, тому часто сприяють руйнуванню міжособистісних контактів.



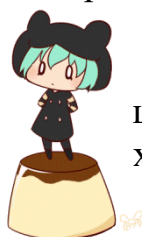
Зарозумілі люди з ознаками нарцисизму бувають завжди про себе високої думки. Часто їх позиція розходиться зі сприйняттям їх оточуючими. Ця невідповідність свідчить про завищену самооцінку.

*Виділяють 2 типи поведінки таких особистостей:*

Перші прагнуть до успіху і не зосереджуються на труднощах, які супроводжують на цьому шляху.

Інші, навпаки, прагнуть будь-якими способами уникнути проблем, невдач, ризику. Вони виявляють граничну обережність і народжені всередині них страхи самі породжують перешкоди і тривоги.

**Адекватна самооцінка** є оптимальною, тому що в такому випадку дотримується баланс між бажаннями і можливостями. Такі люди з найбільшим успіхом досягають поставлених перед собою цілей, можуть об'єктивно оцінити свою користь для оточуючих і виконують поставлені завдання. При цьому людина оцінює правильно (реально) свої можливості, дії, вчинки, риси характеру і якості особистості. Людина, яка має даний рівень самооцінки завжди об'єктивно оцінює і свої успіхи, і свої невдачі, тому намагається ставити досяжні цілі і відповідно частіше досягає гарних результатів.





Адекватна самооцінка дозволяє: критично оцінити свої дії, вчинки, ставлення до інших, викликати сумніви і незадоволення собою, переосмислити набутий досвід.

Існує ще один вид, властивий більшості - **змішана самооцінка**. Під нею мається на увазі, що в окремі моменти життя людина по-різному ставиться до себе. Вона здатна адекватно оцінювати дії / вчинки, приділяти час зайвої самокритики, при цьому іноді переоцінювати власні вміння. На жаль, у більшості не виходить дотримуватися балансу, а подібні «коливання» можуть привести до проблем з психікою.

### Сприятливі умови для формування самооцінки

- Вимогливість і доброзичливість; Об'єктивна оцінка якостей; Справедлива оцінка колективу

## 5. Складові професіоналізму

Згідно з найбільш розповсюдженою точкою зору фахівців **вимоги, які ставляться до сучасного спеціаліста поза залежністю від обраної професії, можна об'єднати у три групи:**

1. **Професійні**
2. **Ділові**
3. **Особистісні**

❖ **Професіоналізм** - висока підготовленість фахівця до виконання завдань професійної діяльності, яка дає можливість досягати значних якісних і кількісних результатів праці при менших витратах фізичних і розумових сил на основі використання раціональних прийомів виконання робочих завдань.



**Професіоналізм фахівця** проявляється в систематичному підвищенні кваліфікації, творчої активності, здатності продуктивно задовольняти зростаючі вимоги суспільного виробництва.



**Здатність генерувати корисні ідеї** які необхідні для досягнення цілей і вирішення проблем при особистому розвитку і реалізації призначення. Корисні ідеї використовуються в практичній і творчій діяльності для створення в навколишньому середовищі нових, розвитку наявних або знищення шкідливих об'єктів і відносин між ними.

**Здатність приймати нестандартні управлінські рішення та нести відповідальність за них**- здатність знаходити проблеми та рішення в умовах, коли альтернативні варіанти дій, інформація та цілі неясні або сумнівні.

**Прагнення до професійного зростання** - професійний розвиток відбувається в процесі соціалізації людини, спрямований на присвоєння різних аспектів, зокрема професійних ролей, професійної мотивації, професійних знань і навичок.

**Основною рушійною силою професійного розвитку** є прагнення особистості до інтеграції в соціальний контекст на основі ідентифікації соціальної групи і інституту.

❖ **Підприємливість** - ділова активність, ініціативність, здатність до справи, що приносить успіх.

**Здатність до інновацій і обґрунтованого ризику.**

**Інновація (нововведення) в соціально-психологічному аспекті** - створення та впровадження різного виду нововведень, що породжують значимі зміни в соціальній практиці. Розрізняються соціально-економічні, організаційно-управлінські та техніко-технологічні інновації.

❖ **Ризик** - образ дій в неясній, невизначеній обстановці.

- Ризикувати слід лише в тих випадках, коли можливий успіх;
- Очікуваний позитивний результат ризику має закономірний характер.

**Ознаки ризику:** невизначеність, очікування успіху і надія на щасливий результат.

**Здатність стимулювати ініціативу**

- **Ініціатива** - самодіяльна участь людини в різних сферах соціального життя, в якому вона самостійно бере на себе вирішення будь-якого завдання, форма прояву її громадської і політичної активності.
- Ініціативність може виражатися в добровільній діяльності (на благо суспільства, класу, в особистих інтересах), в творчому відношенні до праці і сформованим способом поведінки (звичаїв, традицій).
- Ініціативність характеризує людину (колектив, широкі маси людей) з точки зору громадської активності і виражається в свідомій діяльності, спрямованій на здійснення певних моральних принципів та ідеалів.



**Вміння доводити справу до кінця**

Один із способів перестати накопичувати незавершені проекти - більш ретельно обмірковувати, за які саме проекти братися в першу чергу.

❖ **Інтернальність** - особистісне утворення, властиве людям, які приймають відповідальність за те, що відбувається з ними, за свої вчинки.

**Вміння формувати команду і організувати роботу підлеглих**  
**Здатність делегувати повноваження**

При оцінці якостей керівника основну роль грають не особливості його характеру і навіть не професійна кваліфікація, а як працюють його підлегли.

Якщо якість роботи рядових співробітників постійно поліпшується, якщо в колективі позитивний морально - психологічний клімат, значить на чолі колективу стоїть справжній керівник.

## **Вміння організувати час**



❖ **Ерудиція**- глибоке знання в якій-небудь області або багатьох областях.

Ерудиція свідчить про високий інтелектуальний розвиток особистості, розвиненість її духовних сил, пам'яті, мислення. Ерудиція є результатом копіткої і наполегливої роботи, систематичного навчання, наукового пошуку, власних роздумів над проблемами.

❖ **Культура ділового спілкування** - система знань і навичок тактовної поведінки в різних ситуаціях спілкування, одна з соціально-психологічних умов попередження конфліктів. Культура ділового спілкування характеризує здатність індивіда не переносити ділові конфлікти на емоційно-особистісну сферу взаємовідносин, зрозуміти логіку і мотиви поведінки опонента, зняти непотрібне емоційне напруження у стосунках.

❖ **Толерантність** - терпимість до чужого способу життя, поведінки, чужих звичаїв, почуттів, вірувань, думок, ідей.

❖ **Оптимізм**- світоглядна установка, згідно з якою існуючий світ є кращим з можливих, в ньому переважає позитивний початок (добро, любов, краса) і можливе досягнення моральної досконалості і щастя.

❖ **Екстравертність** - індивідуальна риса, яка характеризується в разі екстраверсії орієнтацією на зовнішній світ, товариськістю і імпульсивністю, а в разі інтроверсії - на внутрішній світ, сором'язливістю і обережністю.

❖ **Інтелектуальність** - здатність мислення, раціонального пізнання.

❖ **Емоційна стійкість** - здатність стримуватися, зберігати спокій і спокійно реагувати на несприятливі обставини.

❖ **Почуття гумору** - здатність помічати в явищах комічні сторони, емоційно відгукуючись на них. Почуття гумору передбачає наявність у його суб'єкта позитивного ідеалу, без якого воно вироджується в негативні явища - вульгарність, цинізм.

❖ **Вміння створювати власний імідж**- це сукупність якостей, які люди асоціюють з індивідуальністю особистості.

❖ **Порядність** - чесність, нездатність до низьких, аморальних, антигромадських вчинків. Порядність - найважливіша якість особистості, більш значуща якість людини у порівнянні з професіоналізмом.

❖ **Людяність**- моральна якість, що виражає принцип гуманізму стосовно до повсякденних взаємин людей = доброзичливість=повага до людей = співчуття і довіра до них =великодушність=самопожертва заради інтересів інших= скромність = чесність = щирість.

❖ **Чесність**- морально-психологічна якість, яка включає правдивість, принциповість, вірність прийнятим зобов'язанням, суб'єктивну переконаність у



правоті, ширість перед іншими і перед самим собою, визнання і дотримання прав інших людей на те, що їм законно належить.

❖ **Повага до гідності людей** - позиція однієї людини по відношенню до іншої, визнання достоїнств особистості. Припускає справедливість, рівність прав, увагу до інтересів іншої людини, її переконань, передбачає свободу, довіру.

❖ **Інтелігентність** - сукупність особистісних якостей індивіда, що відповідають соціальним очікуванням, пред'являються суспільством переважно до осіб, зайнятих розумовою працею і художньою творчістю, в ширшому аспекті - до людей, що вважаються носіями культури.

❖ **Громадянська позиція**-це участь в управлінні державою, почуття любові до Батьківщини починається з невеликих справ на загальне благо міста, селища, села.



❖ **Національна свідомість**- рівень індивідуальної і суспільної свідомості, одна з форм вираження самобутності народу і його представників, обумовлена єдністю їх походження. Національна самосвідомість особистості проявляється як усвідомлення себе як носія властивостей національного характеру, що визначають особливості світогляду, життєвої позиції, ставлення до дійсності, інших людей.



## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

- Поняття мотивації та мотиву. Види мотивів.
- Характеристика понять «стимул» та «стимулювання»
- Характеристика понять «потреби» та «спонукання»
- Поняття і види потреб.
- Самомотивація. Складові самомотивації.
- Характеристика понять «Самореалізація», «Саморозвиток».
- Характеристика понять «Самоприйняття», «Самопрогнозування».
- Професіоналізм Складові професіоналізму фахівця.
- Характеристика понять «Підприємливість», «Ризик».

## ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ:

- Яка змістовна сутність вкладається в поняття «саморозвиток та самореалізація»?
- Чому окремий робітник є основним фактором майбутнього успіху в команді?
- Як рівень стресостійкості впливає на саморозвиток та самореалізацію?



- Чому керівники використовують мотиваційні механізми для досягнення успіху?
- Які установки використовують для саморегуляції в процесі міжособистісних комунікацій?
- Що таке «соціальний індекс особистості» ?

## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ З ПЕРЕВІРКИ ЗНАТЬ

- У теорії менеджменту представлена як один з головних його елементів поряд з цілепокладанням, плануванням, організацією і контролем.**
  - Контроль;
  - Мотивація;
  - Потреба;
  - Стимул.
- Застосовування по відношенню до людини стимулів, які діють на її зусилля щодо виконання цілей, що стоять перед організацією і включають відповідні мотиви - це**
  - Стимулювання
  - Мотивація
  - Спонування
  - Мотив
- Потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій - це**
  - Мотив
  - Стимул
  - Потреба
  - Спонування
- Внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину до здійснення певних дій або вести себе певним чином - це**
  - Мотив
  - Стимул
  - Потреба
  - Спонування
- Зовнішня причина, яка спонукає людину діяти для досягнення поставленої мети - це**
  - Мотив
  - Стимул
  - Потреба
  - Спонування
- Реалізація існуючого потенціалу, здійснення своїх наявних бажань, своїх знань, умінь і здібностей**
  - Самореалізація
  - Саморозвиток





- В) Самоприйняття  
Г) Самопрогнозування
- 7. Процес всебічного розвитку особистості за допомогою самостійного вивчення і застосування отриманої інформації, індивідуального творчого підходу до завдань, без постійного зовнішнього впливу**
- А) Самореалізація  
Б) Саморозвиток  
В) Самоприйняття  
Г) Самопрогнозування
- 8. Саморозвиток – це**
- А) процес всебічного розвитку особистості за допомогою самостійного вивчення і застосування отриманої інформації, індивідуального творчого підходу до завдань, без постійного зовнішнього впливу  
Б) розумовий і фізичний розвиток людини, якого вона досягає самостійними заняттями, вправами.  
В) розвиток кого-, чого-небудь власними силами, без впливу, сприяння яких-небудь зовнішніх сил.  
Г) усі відповіді вірні
- 9. Самоприйняття –**
- А) розумовий і фізичний розвиток людини, якого вона досягає самостійними заняттями, вправами  
Б) безумовне позитивне ставлення суб'єкта до власних особистісних надбань незалежно від їх оцінки оточуючими людьми.  
В) процес всебічного дослідження особливостей особистості  
Г) механізм, за допомогою якого особистість визначає можливості свого розвитку, виокремлює вимоги, на які необхідно орієнтуватися
- 10. Самопрогнозування –**
- А) реалізація існуючого потенціалу, здійснення своїх наявних бажань, своїх знань, умінь і здібностей  
Б) механізм, за допомогою якого особистість визначає можливості свого розвитку, виокремлює вимоги, на які необхідно орієнтуватися.  
В) процес всебічного дослідження особливостей особистості  
Г) процес всебічного розвитку особистості
- 11. Рівень громадянської свідомості та соціальної зрілості, ступінь засвоєння працівником норм ставлення до праці, ціннісні орієнтації, інтереси, потреби і запити в сфері праці, виходячи з ієрархії потреб людини.**
- А) ідейний потенціал;  
Б) моральний потенціал;  
В) психофізичний потенціал;  
Г) кваліфікаційний потенціал;
- 12. Основні складові особистісного потенціалу робітника.**

- А) Кваліфікаційний потенціал, комунікативний потенціал, творчий потенціал, емоційний потенціал, моральний потенціал, психофізіологічний потенціал;
- Б) Асоціативний потенціал, комунікативний потенціал, творчий потенціал, освітній потенціал, моральний потенціал, психофізіологічний потенціал;
- В) Кваліфікаційний потенціал, адаптивний потенціал, творчий потенціал, моральний потенціал, освітній потенціал, психофізіологічний потенціал;
- Г) Кваліфікаційний потенціал, комунікативний потенціал, творчий потенціал, освітній потенціал, моральний потенціал, психофізіологічний потенціал

**13. Громадянська позиція-це**

- А) позиція однієї людини по відношенню до іншої, визнання достоїнств особистості
- Б) участь в управлінні державою, почуття любові до Батьківщини починається з невеликих справ на загальне благо міста, селища, села.
- В) сукупність особистісних якостей індивіда, що відповідають соціальним очікуванням,
- Г) рівень індивідуальної і суспільної свідомості, одна з форм вираження самобутності народу і його представників, обумовлена єдністю їх походження.

**14. Сукупність особистісних якостей індивіда, що відповідають соціальним очікуванням, пред'являються суспільством переважно до осіб, зайнятих розумовою працею і художньою творчістю, в ширшому аспекті - до людей, що вважаються носіями культури - це**

- А) Порядність
- Б) Людяність
- В) Чесність
- Г) Інтелігентність

**15. Ділова активність, ініціативність, здатність до справи, що приносить успіх – це**

- А) здатність генерувати корисні ідеї
- Б) здатність приймати нестандартні управлінські рішення та нести відповідальність за них
- В) прагнення до професійного зростання
- Г) підприємливість

**16. Серед вказаних соціальних потреб в піраміді А.Маслоу НЕ є «соціальною» дана потреба..**

- А) потреби в повазі;
- Б) потреба в приналежності до малої групи;
- В) потреби в безпеці і впевненості в майбутньому;
- Г) немає правильної відповіді.



*«Істинне лідерство виростає з індивідуальності. Звичайно, іноді результат не ідеальний. Але лідери повинні прагнути до справжності, а не до досконалості».*  
**Шеріл Сандберг (Sheryl Sandberg),**  
**операційний директор Facebook.**

## ТЕМА 4 ЛІДЕРСТВО І КОМУНІКАЦІЇ

У результаті вивчення теми студенти набудуть **компетенції:**

### знати:

- сутність та види комунікацій;
- специфіка процесу міжособистісної комунікації;
- характеристику методів комунікацій;
- вимоги до формування комунікативних компетенцій;
- складові комунікативного потенціалу особистості;
- типи взаємодії та компоненти взаєморозуміння;
- особливості управлінського спілкування;
- роль лідерства в міжособистісних комунікаціях;

### вміти:

- застосовувати методики міжособистісних комунікацій;
- оцінювати рівень міжособистісних комунікацій;
- застосовувати види комунікативних засобів (вербальне та невербальне спілкування);
- проявляти лідерські якості в процесі управлінського спілкування;
- формувати та реалізовувати лідерські якості в міжособистісних комунікаціях

### 1 Сутність комунікацій. Міжособистісні комунікації

- ❖ **Комунікація** (лат. communicatio — зв'язок, повідомлення; спілкування) —
  - 1) **передача інформації** (ідей, образів, оцінок, установок) від особи до особи;
  - 2) **взаємодія**, за допомогою якої інформація передається і приймається; процес передачі і прийому інформації;
  - 3) **лінія або канал**, що сполучають учасників до обміну інформацією.
- ❖ **Комунікація** як суспільне явище – процес взаємодій суспільних суб'єктів (соціальних груп, спільнот або особистостей), в ході якого відбувається обмін інформацією, досвідом, здібностями і результатами діяльності за допомогою загальної системи символів.



### **Комунікації у організації поділяються на:**

- зовнішні-внутрішні,
- формальні-неформальні,
- горизонтальні-вертикальні,
- міжособистісні.



❖ **Зовнішні комунікації**– комунікації, які здійснюються між організацією і чинниками її зовнішнього середовища.

Одним з основних завдань є встановлення взаємозв'язку із існуючими і потенційними споживачами. Такий взаємозв'язок відбувається через маркетингові засоби: реклама, PR (зв'язок з громадськістю), звіти про діяльність компанії в пресі, імідж організації, участь у виставках, а також через торговельні організації.

❖ **Внутрішні комунікації**– комунікації, що здійснюються в середині підприємства між різними рівнями управління та між особами.

Майже всі комунікації всередині підприємства є **формальними**.

❖ **Неформальні комунікації**– це обмін інформацією поза каналами, передбаченими організаційною структурою.



Вони можуть здійснюватися спонтанно, при зустрічі добре знайомих людей, що мають доступ до різних джерел інформації, а можуть провокуватися навмисне для того, щоб пересвідчитися у достовірності офіційної інформації (доповнити її) чи визначити реакцію підлеглих на деякі зміни, що здійснюються чи плануються в організації. В останньому випадку “санкціонованим” витоком

інформації може скористатися керівництво для того, щоб зрозуміти, як поставляться підлеглі до майбутніх змін і розробити заходи для подолання опору, якщо він очікується.

Основним каналом неформальної комунікації є чутки, один з найшвидших способів поширення інформації. Керівники досить часто використовують цей канал передачі інформації для вивчення думок співробітників, їх готовності до змін і прийняття нового, визначення “вузьких” місць в керівництві організацією.

Неформальні канали інформації характеризуються високою швидкістю передачі інформації, однак, одночасно з цим, в своїй більшості дана інформація є або неправдивою, або значно спотворюється за рахунок існування великої кількості передавачів та отримувачів.

В даному аспекті, необхідно зазначити, що інформація, отримана неформальними каналами, є досить цінною для керівника, оскільки надходить

набагато швидше і доповнює офіційну, надіслану формальними каналами. Вона також є гарним засобом зворотного зв'язку.

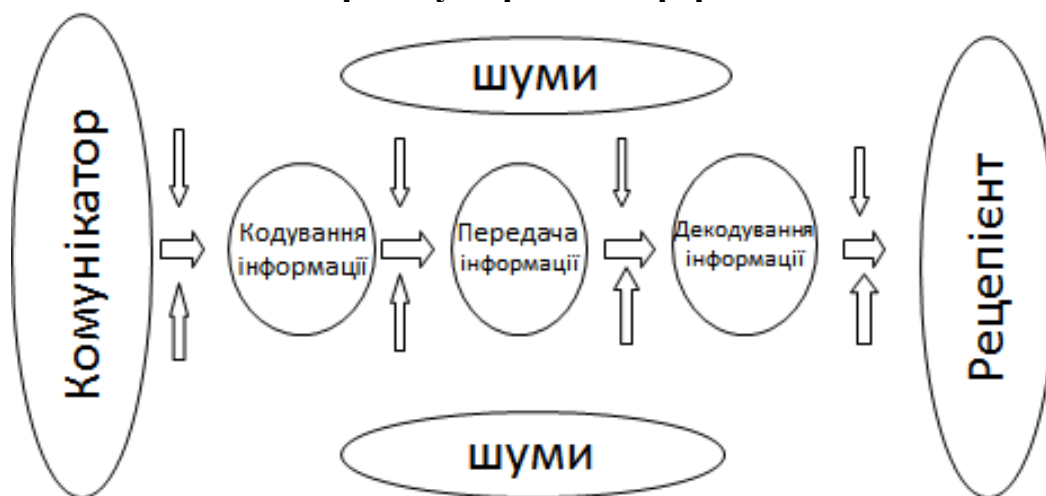
### Механізм передачі інформації включає такі елементи :

- ❖ **Комунікатор** – ініціатор комунікативного діалогу
- ❖ **Кодування інформації** – процес перетворення номінальної ідеї у придатну для передачі форму.
- ❖ **Реципієнт** – учасник комунікативного процесу, для якого призначене повідомлення
- ❖ **Шуми** – це сукупність всього того, що погіршує якість комунікацій і є перешкодою на її шляху.

**Комунікатор** (відправник інформації) тільки тоді зрозуміє, що його повідомлення засвоєне реципієнтом (одержувачем), коли відбудеться зміна ролей, тобто коли **реципієнт** перетвориться на комунікатора та своїм висловлюванням дасть зрозуміти, як він розкрив сутність повідомленої інформації. Йдеться про **зворотний зв'язок**, наявний тоді, коли одержувач демонструє реакцію на повідомлення

Обмін інформацією між двома або кількома учасниками комунікаційного процесу відбувається у вигляді невеликих інформаційних блоків, які формують інформаційний потік і називаються інформаційними повідомленнями.

### Загальний вигляд процесу передачі інформації:



### За типом відносин між учасниками виділяють такі комунікації:

- ❖ **Міжособистісна комунікація**  
-процес одночасної взаємодії комунікантів та їх впливу один на одного. Ця комунікація передбачає безпосередній контакт між суб'єктами комунікації.  
-така форма комунікації, під час якої в ролях як комунікатора, так і реципієнта виступає окремий індивід.
- ❖ **Групова** (публічна) – комунікація одного з комунікантів та групи.
- ❖ **Масова** - такий тип комунікації, при якому одержувачем є не конкретний адресат, а випадковий. Наприклад – реклама.

❖ **Автокомунікація** - тип комунікації, при якому і відправником та одержувачем є одна і та ж людина.

На комунікації істотно впливає технологічний розвиток, тому ефективні технологічні й комунікативні навички є необхідною умовою як ділової кар'єри, так і громадянського життя.

### Процес міжособистісної комунікації має таку специфіку:

- кожний учасник комунікативного процесу є активним суб'єктом, а також передбачає активність свого партнера, що сприяє обміну інформацією;
- за допомогою системи знаків партнери можуть впливати один на одного. Такий комунікативний вплив є психологічним впливом одного індивіда на іншого з метою змінити його поведінку;
- вплив можливий лише тоді, коли відправник і одержувач інформації володіють єдиною або подібною системою **кодування** (переведення інформації в комунікаційні символи) та **декодування** (перетворення повідомлення у форму, що має смисл) знаків, тобто розмовляють однією мовою.
- у людей, які спілкуються, має бути однакове розуміння не лише **значень** (відображення найсуттєвіших сторін предметів та явищ), а й **смислу** (суб'єктивний зміст, якого набуває слово в конкретному контексті) слів.



### ВИДИ СПІЛКУВАННЯ:

Залежно від контингенту учасників:

- міжіндивідне
- індивідногрупове
- міжгрупове

За мірою опосередкованості:

- безпосереднє
- опосередковане

За тривалістю:

- короткочасне
- тривале

За закінченістю:

- закінчене
- незакінчене

### **СПІЛКУВАННЯ МОЖЕ БУТИ ПРЯМИМ І ОПОСЕРЕДКОВАНИМ:**

- **Пряме спілкування** відбувається у процесі безпосередніх контактів між партнерами, що дає можливість відчутти тепло людських стосунків, сприйняти їх найтонші нюанси, які можна передати жестами, поглядом, виразом обличчя
- **Опосередковане спілкування** пов'язане з існуванням просторово-часової дистанції. Це означає, що людина може сприймати інформацію через книги, твори мистецтва про історію та життя людей інших епох і культур. Також відбувається через засоби масової інформації (газети, телебачення, Інтернет)

### **ТИПИ СПІЛКУВАННЯ:**

- **етикетний** тип спілкування - формальний, неглибокий рівень в основному ролевої взаємодії, *наприклад*: покупці, пасажери, глядачі, вболівальники тощо;

- **діловий** тип - спілкування відбувається з приводу виконання тих чи інших соціальних функцій, які сформували групу, *наприклад*: співробітники, члени навчального, студентського, армійського колективу тощо.
- **товариський**, який характеризується становленням ціннісного визнання один одного, *наприклад*: серед колег, однокласників, товаришів по роботі, навчанню, команді;
- **приятний** тип — включає дружні стосунки, коли значна частина дозвілля, вільного часу проводиться разом; характеризується спільністю інтересів, ціннісних орієнтацій, цілей;
- **інтимний** тип - формується нова єдність, цілісність; включає кохання, родинні стосунки, стійку тривалу дружбу, перш за все, в сім'ї.
- Окремим типом можна виділити і **спілкування із самим собою**- внутрішні діалоги, мрії, спогади тощо.

### ВИДИ КОМУНІКАЦІЙ ЗА МЕТОЮ:

**Пізнавальна** полягає в тому, щоб передати інформацію від комунікатора до реципієнта. При цьому в структурі інформації домінує чиста ідея. Емоційне відношення займає невелику структурну частину

**Переконуюча** полягає в переконанні співрозмовника у будь-чому. В однаковій мірі присутня як номінальна ідея, так і емоційне забарвлення. Завданням комунікатора є ефективне маніпулювання емоціями для того, щоб досягти поставлену мету.



Здійснення міжособистісних комунікацій є можливим за рахунок використання різноманітних **методів комунікацій, які можна поділити на три групи:**

- ❖ **вербальна (усна) комунікація**– спілкування за допомогою усного мовлення
- ❖ **невербальна комунікація**– надання невербальних сигналів (міміка, жести, вираз очей), що свідчать про ставлення співрозмовників один до одного і до інформації, яка є предметом обміну.
- ❖ **електронна on-line комунікація**– це взаємний обмін інформацією через спеціальні додатки на мобільних пристроях та ПК (СМС, Viber, Skype тощо)

**Мовне (вербальне) спілкування** є універсальним засобом ділової комунікації, оскільки при передаванні інформації за допомогою мови учасники управлінського процесу найменше втрачають суть того, про що повідомляють.

**Культура говоріння** передбачає використання лексики, граматики, асоціацій повідомлення під час інформації, вміння «поставити» голос (тембр), обрати темп мовлення, певне ставлення до співрозмовника тощо.

**Культура слухання** не зводиться до мовчання, це активна діяльність, своєрідна робота.

Слухання може бути **рефлексивним** (передбачати регулярне використання зворотного зв'язку, щоб досягти більшої ясності й точності в розумінні співрозмовника) і **нерефлексивним** (уважне, з мінімальним мовним втручанням).

## Основними видами реакції людини під час слухання є:

- ❑ **з'ясування** (полягає у зверненні до співрозмовника за уточненнями та формулюванні йому запитань, на які не можна відповісти одним словом «так» чи «ні»);
- ❑ **перефразування** (формулювання думки співрозмовника своїми словами з метою з'ясування її точності для розуміння);
- ❑ **відображення почуттів** (акцент не на змістовому аспекті повідомлення співрозмовника, а на його емоційних реакціях);
- ❑ **резюмування** (відповіді-уточнення дають змогу узагальнити думки й почуття відправника інформації).



Поряд із словесними засобами мовленнєвими на культуру спілкування впливають жести співрозмовників, інтонація, паузи, рухи тіла - невербальні засоби спілкування.

- **Паралінгвістична система** – це вокалізація, тобто якості голосу, його діапазон, тональність.
- **Екстралінгвістична система** – це темп, паузи, різні вкраплення в мову (плач, сміх, кашель).
- **Оптико-кінетична система** складається з жестів, міміки і пантоміміки, рухів тіла.

**Немовне (невербальне) спілкування** ґрунтується на системі знаків (мові рухів тіла), які відрізняються від мовних засобами. Психологами встановлено, що в процесі спілкування **60-80%** комунікації здійснюється з використанням невербальних засобів - мовою рухів тіла, яка є сукупністю імпульсів підсвідомості. Неможливість підробити ці імпульси дає підставу довіряти їм більше, ніж вербальним каналам спілкування. Правда, існують школи, де вчать управляти жестами, мімікою, пантомімікою тощо.

Неймовірно, але факт: Згідно з дослідженнями:

- **55% повідомлень сприймається через вираз обличчя, пози і жести,**
- **38% — через інтонації і модуляції голосу.**
- **7% залишається словам, сприйнятим одержувачем, коли ми говоримо!**

Іншими словами, у багатьох випадках те, як ми говоримо, важливіше слів, які ми вимовляємо. Невербальні сигнали посилюють сприйняття співрозмовником почутого, підтверджуючи його достовірність (у разі адекватних символів) або спростовуючи (коли невербальні знаки вказують на обман). Вміле їх використання дозволяє краще розуміти людей, вести переговори, вирішувати конфлікти, виступати перед аудиторією.



Вважається, що жінки більш здатні до сприймання та інтуїтивного розуміння невербальних засобів, ніж чоловіки. Розвитку цієї здатності сприяє передусім спілкування матері з дитиною.

- ❖ **Жести** - це виразні рухи головою, рукою або пензлем, які здійснюються з метою спілкування і які можуть супроводжувати роздум або стан.

## ЖЕСТИ ПОДІЛЯЮТЬСЯ НА П'ЯТЬ ГРУП

**1. Ілюстратори** - жести, що підкріплюють повідомлення, в тому числі:

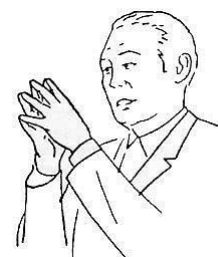
- **показючки** (вказуємо рукою або пальцем),



- **пiктографи** (зображуємо руками предмет або його розміри),
- **кінeктографи** (рухи всім тілом),
- **жести-біти** (різного роду відмашки, що підкріплюють такт мови),
- **ідеографи** (жести, які об'єднують окремі уявні предмети).

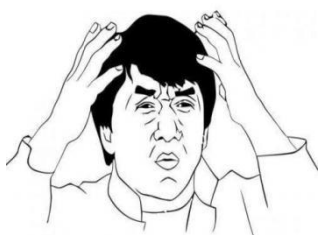
**2. Регулятори** - жести, що демонструють ставлення до аудиторії, такі як посмішка, кивок голови, погляди, цілеспрямовані рухи руками.

Регулятор може повідомляти про завершення розмови про готовність слухати, прохання почекати (долоню витягнутої руки зворотна аудиторії), підтвердження слів опонента (долоню вгору), бажання пояснити ситуацію або твердження (долоню вниз). До них також



відносяться погладжування волосся, смикання краватки і паузи.

**3. Адаптери** - об'єднують три групи специфічних рухів руками:

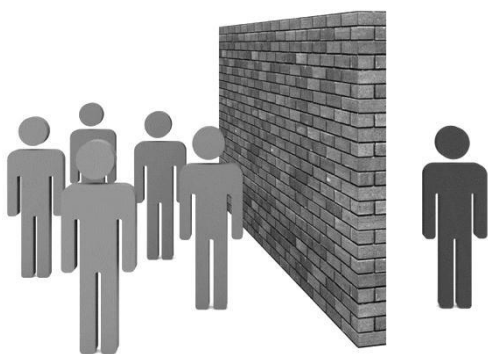


- а) почісування, посмикування окремих частин тіла;
- б) дотику, поплескування слухачів;
- в) погладжування, перебирання, перевертання окремих предметів - в основному це небажані рухи, є скоріше шкідливими звичками.

**4. Емблеми** - представляють собою жести-замінники слів або цілих фраз: рука, стиснута в кулак, може означати «тримайся!». Той самий жест з розворотом кулака в інший ракурс означатиме «Бережись!», Стислі підняті над головою руки в Європі можуть означати «Прощай! Успіхів тобі!», В Америці «Перемога!». Так само «Перемога» будуть означати два пальця, розведені у формі латинської букви «V» (victory).

**5. Афектори** - висловлюють емоції, це - рух різних частин тіла, в першу чергу м'язів обличчя (міміка).

## 2 Комуникативні бар'єри



### **Бар'єри взаємодії :**

➤ **Мотиваційний** бар'єр виникає, якщо у партнерів різні мотиви вступу в контакт, наприклад: один зацікавлений в розвитку загальної справи, а іншого цікавить тільки негайний прибуток.

➤ **Етичний** бар'єр виникає тоді, коли взаємодії з партнером заважає його моральна позиція, несумісна з вашою. Чи

йти на компроміс, кожен вирішує сам, а ось намагатися перевиховати або соромити партнера не рекомендується.

- **Бар'єр стилів спілкування.** Зміст стилю спілкування складають
- *переважаючий мотив спілкування* (взаємодія, самоствердження, емоційна підтримка співрозмовника і тому подібне);
  - *відношення до інших людей* (м'якість, доброзичливість, терпимість, жорстокість, раціоналізм, егоцентризм, упередженість і тому подібне);
  - *відношення до себе* (самомилування, визнання своїх недоліків, відстоювання "честі мундира", нав'язування своєї думки і тому подібне);
  - *характер дії на людей* (тиск, примус, маніпуляція, співпраця, особистий приклад, невтручання).

### **Бар'єри сприйняття і розуміння :**

➤ **Естетичний бар'єр** виникає у тому випадку, коли партнер неохайно одягнений або обстановка в його кабінеті, вид робочого столу не сприяють бесіді.

➤ **Різне соціальне положення** може перешкоджати комфортному спілкуванню партнерів, особливо якщо один з них звик відчувати трепет перед начальством.

➤ **Бар'єр негативних емоцій** виникає в спілкуванні із засмученою людиною. Якщо партнер, який зазвичай з вами ввічливий, зустрічає вас нелюб'язно, розмовляє не піднімаючи очей і тому подібне, не поспішайте приймати це на свій рахунок: може, він не в змозі впоратися з поганим настроєм із-за ходу власних справ, сімейних негараздів і тому подібне. Іноді буває краще перенести розмову на інший час. Якщо це неможливо, то потрібно на початку розмови допомогти партнерові поліпшити його емоційний стан.



➤ **Стан здоров'я людини**, фізичний або духовний, також впливає на те, як людина спілкується. Спостережливим людям не складає великих труднощів за зовнішніми ознаками здогадатися про те, що відбувається з людиною, вибрати відповідний тон, слова або скоротити час спілкування, щоб не стомлювати співрозмовника, якому нездоровиться.

➤ **Психологічний захист**, що вибудовується діловим партнером, - серйозний бар'єр спілкування. Усвідомивши, що бар'єр в спілкуванні з незручним

співробітником або партнером викликаний його бажанням захиститися, спробуйте змінити відношення до нього, і складнощі в спілкуванні з такою людиною поступово зникнуть.

- **Бар'єр установки.** Ваш діловий партнер може мати негативну установку по відношенню до вас або до фірми, представником якої ви є. Якщо ви зіткнулися з бар'єром установки, краще не намагатися переконувати партнера. Спокійно віднесіться до неприязні як до прояву неуцтва, слабкості, відсутності культури, простої непоінформованості. Тоді несправедливе відношення вас не зачіпатиме, а незабаром воно і зовсім зникне, оскільки ваші справи і вчинки змусять партнера змінити свою думку.
- **Бар'єр двійника** полягає в тому, що ми мимоволі судимо про кожну людину по собі, чекаємо від ділового партнера такого вчинку, який вчинили б на його місці. Але він адже інший. Його позиція в цій ситуації визначається його моральними нормами і установками. Щоб бар'єр двійника не виникав, треба розвивати здібності до децентрації.

#### **Бар'єри комунікації:**

- **Семантичний бар'єр** виникає тоді, коли ділові партнери користуються одними і тими ж знаками(у тому числі словами) для позначення абсолютно різних речей. Причини виникнення цього бар'єри різні. Щоб здолати семантичний бар'єр, необхідно зрозуміти особливості партнера, використати зрозумілу для нього лексику; слова, що мають різні значення, необхідно пояснювати, в якому сенсі те або інше слово ви використали.



- **Логічний бар'єр** (невміння виражати свої думки) дуже заважає спілкуванню. Гельвецій говорив: "Потрібно значно більше розуму, щоб передати свої ідеї, чим щоб мати їх. Це доведено тим, що існує багато людей, які вважаються розумними, але пишуть дуже погані твори". Необхідно набратися терпіння і використати усе своє вміння слухати, ставити питання, щоб отримати від партнера необхідну інформацію.
- **Фонетичний бар'єр** (погана техніка мови) дуже заважає ефективному спілкуванню. Але якщо ви зацікавлені в контакті саме з цим партнером, доведеться пристосовуватися до його манери говорити і не показувати виду, що ви чимось невдоволені.
- **Невміння слухати** проявляється в тому, що партнер перебиває, починає говорити про своє або йде у власні думки і зовсім не реагує на ваші слова. Компенсувати невміння партнера слухати можна тільки своїм мистецтвом говорити.



- **Бар'єр модальностей** виникає тоді, коли людина не замислюється про пріоритетний канал сприйняття інформації. Для

того, щоб в комунікації не виникав бар'єр модальностей, треба передавати інформацію в тій модальності, в якій її найлегше сприймати партнерові, в тій формі, в якій вона йому зрозуміла.

- **Бар'єр характеру** теж створює складнощі в спілкуванні. У кожної людини свій характер, але виховані люди уміють поводитися так, щоб їх характер не був джерелом конфлікту. Не усі, хочуть і уміють розібратися в собі і контролювати себе. Люди з яскраво вираженими особливостями темпераменту можуть бути незручними співрозмовниками.
- **Неввічливість** - це той бар'єр, який заважає і правильно сприймати партнера, і розуміти, що він говорить, і взаємодіяти з ним. Неввічливе звернення можна присікти спокійною, без роздратування, власною ввічливістю. Пам'ятайте, що ваша мета - співпраця, а не конфлікт. Коли людина груба, виникає бажання негайно різко поставити її на місце. Але це може привести до суперечки. Краще розмовляти холодним і спокійним тоном.

### 3. Комунікативний потенціал та комунікативні компетентності керівника

**Комунікативний потенціал ґрунтується на психологічній** (зумовлює намагання максимально реалізувати свої індивідуальні властивості та характерологічні особливості у процесі спілкування) **та соціальної** (враховує систему суспільних відносин, причинно-наслідкові зв'язки, соціокультурний та етнопсихологічний контексти спілкування) **основах.**

**Комунікативний потенціал особистості** формують сили, які вона може задіяти і використати у соціальній взаємодії.

Психологія управління розглядає його у таких аспектах:



- ❑ **система психологічних властивостей та особливостей особистості**, що набувається у спільній діяльності, спілкуванні; сукупність форм, засобів інтеграції власної діяльності з діяльністю інших, власної особистості з особистостями інших. У цьому розумінні **комунікативний потенціал особистості є динамічним утворенням, що розвивається (або навпаки), системою властивостей і здібностей;**
- ❑ **комунікативні властивості**, які характеризують можливості особистості як конкретного і реального учасника спільної діяльності й визначають ефективність такої участі, а відповідно, глибину і повноту входження в спільну діяльність, групу, людську спільноту;
- ❑ **особливі види діяльності та специфічні ситуації спілкування**, які є внутрішніми резервами особистості, що забезпечують ефективну її діяльність.

❖ **Комунікативний потенціал керівника** слід трактувати як наявність специфічних особистісних якостей, здібностей, комунікативних знань, умінь, навичок, мотивів, що становлять комунікативну структуру особистості, її комунікативне ядро та індивідуальний стиль при здійсненні управлінської діяльності, взаємодії та співпраці з учасниками управлінського процесу.

**Комунікативний потенціал керівника утворюють:**

- *потенційні комунікативні можливості, комунікативні сили, які можуть бути використані в управлінні;*
- *психологічні властивості можливості особистості, набуті в управлінському спілкуванні й взаємодії з іншими людьми;*
- *комунікативні можливості професійного розвитку, саморозвитку особистості;*
- *динамічність комунікативного потенціалу, яка сприяє розвитку комунікативних властивостей та здібностей, що пред'являє підвищені вимоги за використання внутрішніх комунікативних резервів, переведення їх із потенційних в актуальні.*

**Максимальна реалізація комунікативного потенціалу залежить від:**

- ❖ *комунікативної компетентності (усвідомлення значення комунікативної діяльності, комунікативних знань і вмінь в управлінні),*
- ❖ *знання власних комунікативних можливостей і комунікативних особливостей партнерів,*
- ❖ *систематичного поповнення знань з теорії та практики спілкування.*



Неодмінним компонентом професіоналізму керівника, а також кожного працівника, в чій обов'язки входить взаємодія з іншими людьми, є комунікативна компетентність. Її зміст визначається специфікою трудового колективу та трудової ситуації, а також статусом і соціальною роллю особистості.

- ❖ **Підкомунікативною компетентністю** розуміють здатність встановлювати і підтримувати необхідні контакти з іншими людьми, певну сукупність знань, умінь і навичок, що забезпечують ефективне спілкування.
- ❖ По суті, **комунікативна компетентність керівника** - це вміння, знання, навички в області організації взаємодії в діловій сфері.

Вона передбачає вміння змінювати глибину і коло спілкування, розуміти і бути зрозумілим для партнера по спілкуванню. Комунікативна компетентність формується в умовах безпосередньої взаємодії, тому є результатом досвіду спілкування між людьми. Цей досвід набувається не тільки у процесі безпосередньої взаємодії, а також опосередкованої, в тому числі з літератури, театру, кіно з яких людина отримує інформацію про характер комунікативних ситуацій, особливості міжособистісної взаємодії і засоби їх вирішень.

**Поняття комунікативної компетентності передбачає усвідомлення людиною наступних аспектів власної особистості:**

- власні потреби і ціннісні орієнтації, техніка особистої роботи;
- перцептивні вміння, тобто здатність сприймати навколишнє без суб'єктивних спотворень, без прояву стійких упереджень щодо тих чи інших проблем, особистостей, соціальних груп;
- готовність сприймати нове у зовнішньому середовищі;
- можливості в розумінні норм і цінностей інших соціальних груп і культур;
- почуття і психічні стани в зв'язку з впливом факторів зовнішнього середовища;
- способи персоналізації зовнішнього середовища;
- рівень економічної культури, що виявляється по відношенню до елементів середовища проживання.

Виокремлюють такі **складові комунікативної компетентності:**

- орієнтованість у різноманітних ситуаціях спілкування, яка заснована на знаннях і життєвому досвіді індивіда;
- спроможність ефективно взаємодіяти з оточенням завдяки розумінню себе й інших при постійній видозміні психічних станів, міжособистісних відносин і умов соціального середовища;
- адекватна орієнтація людини в самій собі - власному психологічному потенціалі, потенціалі партнера, у ситуації;
- готовність і уміння будувати контакт з людьми;
- внутрішні засоби регуляції комунікативних дій;
- знання, уміння і навички конструктивного спілкування;
- внутрішні ресурси, необхідні для побудови ефективної комунікативної дії у визначеному колі ситуацій міжособистісної взаємодії.



## 10 СЕКРЕТІВ КОМУНІКАЦІЇ ВЕЛИКИХ ЛІДЕРІВ

Майк М'ят (MikeMyatt), один з авторів журналу Forbes, ділиться секретами комунікації справжніх лідерів.

Майк М'ят (MikeMyatt):

*«Неможливо стати великим лідером, не будучи великим комунікатором».*



**Перелік навичок, які допоможуть досягнути кращих комунікаційних результатів:**

- ❖ **Не розмовляйте зверхньо.** Ефективна комунікація можлива тільки у випадку, якщо люди довіряють одне-одному. Якщо ж ви намагаєтесь проявити свою зверхність, ні про яку довіру не може бути навіть мови.
- ❖ **Будьте більш персональними.** Цікавтесь приватним життям свого співрозмовника. Класична бізнес-теорія навчає керівників триматися на віддалі від своїх підлеглих. Але якщо ви хочете стати не просто

формальним менеджером, а справжнім лідером — вам потрібно ігнорувати це правило.

- ❖ **Переходьте до суті.** Навчіться говорити чітко і однозначно. Ваше основне завдання — щоб співрозмовник зрозумів, про що ви говорите. Але головне — вам потрібно навчитися переходити до суті так швидко, як це взагалі можливо. Ніколи не витрачайте свій час та час співрозмовника на неважливі і необов'язкові речі. Фокусуйтеся на тому, що ви можете дати, а не на тому, що ви хочете отримати. Найкращі комунікатори вміють надихати співрозмовника своєю візією та ідеями. І ключ до такого натхнення полягає у вмінні по-справжньому зрозуміти того, з ким ви розмовляєте і спробувати дати йому те, що йому потрібно.
- ❖ **Навчіться відкривати свою свідомість.** Жорсткість "закритої" свідомості найчастіше виявляється основною перешкодою для нових можливостей. Замість того, щоб захищати свою власну точку зору, спробуйте прислухатися до ідей інших і проаналізувати їх. Дуже часто ви відкриєте для себе багато нових цінних речей.



- ❖ **Замовкніть і слухайте.** В той момент, коли ви зрозумієте, що комунікація в першу чергу базується на вмінні слухати, а не на вмінні говорити — ви на крок наблизитеся до справжнього лідерства.

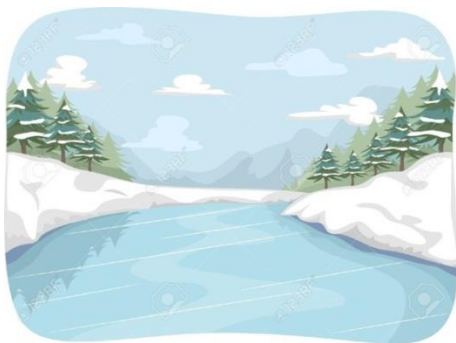
- ❖ **Замініть «ЕГО» емпатією.** Проявляйте щирий інтерес до своїх співрозмовників і не дозволяйте власному «его» заволодіти ситуацією. Тільки так ви зможете створити справжню довіру.

- ❖ **Помічайте те, що не було сказано вголос.** Великі лідери досягнули справжньої майстерності у вмінні помічати те, що не було сказано вголос. Дуже часто ваші співрозмовники доносять свою думку не словами, а жестами, інтонацією та настроєм. І їхнє повідомлення може повністю відрізнятись від того, що вони говорять вголос.

- ❖ **Завжди знайте, про що ви говорите.** Вас це може здивувати, але дуже часто ваші співрозмовники виявляються набагато більш компетентними, ніж ви. Не варто намагатися вголос розмірковувати про речі, в яких ви не є експертом, тільки для того, щоб продемонструвати свою владу.
- ❖ **Звертайтеся до груп як до індивідів.** Лідерам далеко не завжди вдається поговорити окремо з індивідами в ситуації, коли ніхто не може їм завадити. Але найкращі з них можуть звертатися до аудиторії будь-якого розміру (10 чи 10000 людей), при цьому кожен з присутніх буде відчувати, що лідер звертається особисто до нього.
- ❖ **Бонус: Будьте готові змінити своє повідомлення,** якщо цього вимагатиме ситуація. Ви не зобов'язані дотримуватися плану чи заздалегідь записаного на папері повідомлення. Найкращі комунікатори миттєво адаптуються до ситуації, навіть якщо вона змінюється досить неочікувано.

*За матеріалами "10 CommunicationSecretsof Great Leaders", Forbes.*

## ПРИТЧА: РОЗТОПИТИ ЛІД



Одного разу взимку мудрець і його учень прогулювалися берегом річки.

- О мудрець, звернувся до нього його учень, - люди не розуміють один одного. Вони намагаються спілкуватися, читають книги, які розповідають про взаєморозуміння - і натикаються на невидиму стіну. Чому так? Невже не можна цього навчити?

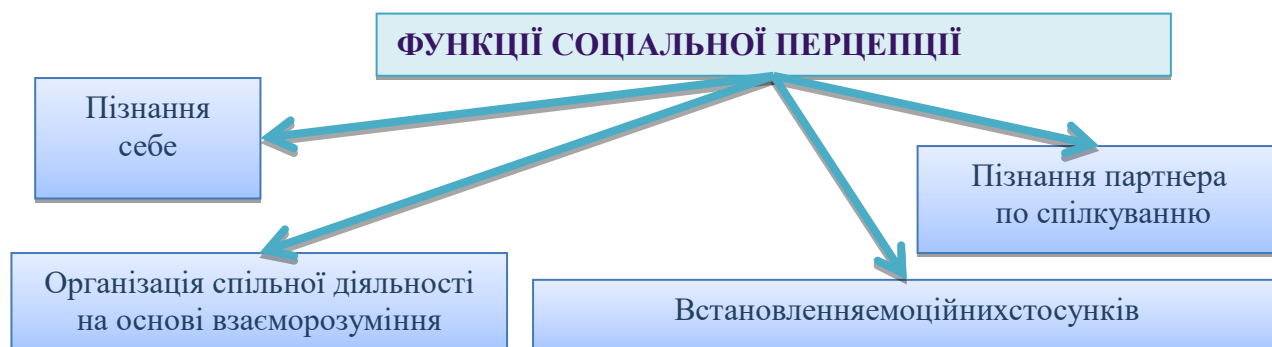
- Ходімо зі мною – Мудрець пішов по льоду на середину річки. - Подивися вниз. Ти бачиш тут щось? - Ні. Як я можу побачити щось крізь лід?

- Там, під льодом - цілий світ, невідомий тобі. Розтопи лід - і він стане водою, що дає життя всьому світу. Але пролий сюди холодну воду - вона так само замерзне і лише зміцнить царство льоду ...

## 4. Соціальна перцепція

Поняття соціальна перцепція було вперше введено Дж.Бунером в 1947 році, коли був розроблений новий погляд на сприймання людини людиною.

**Соціальна перцепція** — це багатофункціональний процес, який передбачає сприйняття зовнішніх ознак людини, співвіднесення їх з її особистісними характеристиками, інтерпретацію і прогнозування на цій основі її вчинків.



❖ **Ідентифікація**—процес ототожнення (уподібнення) себе з іншим індивідом або групою, основою якого є емоційний зв'язок;

набуття, засвоєння цінностей, ролей, моральних якостей іншої людини, особливо батьків; копіювання суб'єктом думок, почуттів, дій іншої людини.

3. **Фрейд** поділяв ідентифікацію на **первинну** (примітивна форма емоційної прив'язаності до матері) і **вторинну** (захисна форма, яка полягає у несвідомому уподібненні об'єкту, що викликає страх чи тривогу).

Наслідком ідентифікації є:

- **проекція** — приписування іншому своїх думок і почуттів.
- **інтродекція**— виокремлення і ототожнення себе з особистістю чи групою, перенесення, запозичення, "вбирання" в себе певних рис об'єкта.

❖ **Емпатія**—

- осягнення емоційних станів іншої людини;
- психічний процес, який дає змогу зрозуміти переживання іншої людини (механізм пізнання);
- особливий вид уваги до іншої людини;



- здібність, властивість, здатність проникати в психічний стан іншої людини.

## ПРИТЧА ПРО ЕМПАТІЮ



Якось, сидячи в колі своїх учнів, Учитель задав питання:

- Дайте відповідь, як кожен з вас розуміє емпатію ?

- Я це розумію, як допомогти людям похилого віку і дітям, - була перша відповідь.

- А для мене, - це промовчати, розуміючи, що твої слова можуть надовго поранити людське серце і душу, - додав інший учень.

- А я думаю, що це здатність відчувати гостроту чужих переживань, - сказав третій.

- Правильно, - схвалив Учитель учнів. - Це вміння розуміти почуття інших і здатність дати їм зрозуміти, що вам відомі їхні почуття. Але знайте, цього недостатньо, вміння не відвернутися, вислухати чужу біль, при цьому знаючи, що людина навіть не підозрює про те, наскільки це важко. А це розвиває Вас і створює можливість для зміни Снівбесідника.

- ❖ **Егоцентризм** — зосередженість індивіда тільки на власних інтересах і переживаннях, що спричинює його нездатність зрозуміти іншу людину, як суб'єкта взаємодії та самодостатню особистість.
- ❖ **Рефлексія** — усвідомлення Індивідом того, як Його сприймають і оцінюють інші індивіди або спільності; вид пізнання, у процесі якого суб'єкт стає об'єктом свого спостереження; роздуми, аналіз власного психічного стану.
- ❖ **Соціальна рефлексія** - самосприймання та інтерпретація особистих дій і мотивів, своїх особливостей і їх вплив та враження інших людей.

Людина в процесі соціальної рефлексії постає в 3-х позиціях:

- “Я”, яким є в дійсності
- ” Я”, яким я бачу себе
- “Я”, яким мене бачить партнер по спілкуванню

### Ефекти міжособистісного сприймання

- ❖ **Каузальна** (лат. *causa* — причина) **атрибуція** (лат. *attributio* — приписування) — інтерпретація необхідної суб'єкту інформації шляхом приписування партнеру по взаємодії можливих почуттів, причин і мотивів поведінки.

*Військовий-сміливий, Відмінник – розумний, Чиновник-хабарник*

### Типи атрибуції (Г. Келлі):

- **собистісна атрибуція.** Причина приписується особисто тому, хто здійснює вчинок;
- **об'єктна атрибуція.** Причина приписується об'єкту, на який спрямована дія;
- **атрибуція, пов'язана із обставинами.** Причина приписується обставинам.

**Фундаментальна помилка атрибуції** — тенденція переоцінювання значення особистісних рис і установок людини та недооцінювання ролі ситуації у поясненні поведінки індивіда.

- ❖ **Стереотипізація** — процес формування враження про людину на основі вироблених стереотипів;



віднесення соціальних об'єктів або форм взаємодії до відомих чи таких, що здаються відомими, явищ, приписування їм знайомих рис з метою прискорення чи полегшення міжособистісного спілкування.

### На що звертають увагу люди, оцінюючи партнера по спілкуванню?

- Міміка ( вираз обличчя).
- Експресія.
- Зовнішній вигляд (одяг, зачіска).
- Жести, поза, хода.
- Особливості голосу і мови.

## 5.Лідерство і взаємодія

Лідером вважають людину, яка має найбільший авторитет і визнання в своїй групі, здатну повести за собою інших людей. Лідера не призначають, він висувається сам завдяки своїм особистим якостям.

За різними визначеннями:

### ❖ **Лідерство** — це

- різновид влади, специфікою якої є спрямованість зверху вниз, а також те, що її носієм виступає не більшість, а одна людина або група осіб;
- управлінський статус, соціальна позиція, пов'язана із прийняттям рішень;
- керівна посада;
- вплив на інших людей;
- тип управлінської взаємодії, який ґрунтується на більш ефективному для даної ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей.

*Яке ж визначення можна дати категорії «лідер»?*

### ❖ **Лідер** (англ. leader — вождь) — це

- авторитетний член організації або малої групи, особливий вплив якого дає йому змогу відігравати істотну роль у соціальних процесах, ситуаціях.
- особа, яка здатна впливати на інших з метою інтеграції спільної діяльності, що спрямована на задоволення інтересів даного суспільства.



Поняття "лідер" і "керівник" мають багато спільного. Той і інший організують, спонукують групу на вирішення поставлених перед нею завдань, визначають вибір способів і засобів їхнього вирішення. Разом з тим, ці поняття далеко не тотожні. Розходження понять "управління" і "лідерство" пов'язано з існуванням у будь-якій

організації двох типів відносин - **формальних і неформальних**

- ❖ **Керівник** — особа, що управляє трудовою діяльністю групи на основі адміністративно-правових повноважень і узвичаєних норм співжиття.

Керівник пов'язаний із офіційною структурою групи. Він може справитися з її управлінням тоді, коли члени групи будуть сприймати його як лідера. Проте

**лідер групи не завжди може впоратися з обов'язками керівника, діяльність якого є ширшою і складнішою.**

***Основні відмінності між лідером і керівником:***

1. Бути лідером і бути керівником - це не одне й те саме.
2. Вплив керівника ґрунтується на владі і її джерелах, лідерство ґрунтується на процесі соціального впливу і на взаємодії в організації.
3. Управління передбачає взаємозв'язок "керівник - підлеглий", лідерство - "лідер - послідовник".
4. Керівник є в першу чергу формальним лідером, але саме лідерство визначає наявність неформальної основи. Можна бути керівником і не бути лідером.
5. Лідерство відрізняється від керівництва меншою стабільністю, воно залежить від настрою групи, характеру ситуації і не підкріплено, на відміну від керівництва, системою правових санкцій;
6. Процес управління визначається не тільки внутрішньогруповими, але й зовнішніми обставинами (наприклад, зв'язками з іншими організаціями і т.д.), тоді як лідер вирішує тільки проблеми, що виникають у групі;
7. Лідер діє усередині групи, а керівник зв'язує групу з іншими соціальними системами.

Оптимальним варіантом для групи є збіг в одній особі лідера і керівника. В іншому разі ефективність діяльності групи залежить від того, як складуться стосунки між офіційним керівником і неофіційним лідером. Тому мистецтво керівника включає і вміння координувати роботу лідерів, спиратися на них.

У тих випадках, коли керівник і лідер не збігаються в одній особі може виникати незадоволеність роботою та збільшення конфліктності.

**Проблема взаємодії керівника та лідера може реалізовуватися за наступними типами взаємодії:**

- а) **партнерська взаємодія** - спілкування, за якого керівник визнає авторитет лідера, а лідер визнає справедливості соціального статусу керівника;
- б) **маніпулятивна взаємодія** - спілкування, коли керівник намагається використати лідера для тиску на групу;
- в) **конфліктна взаємодія** - спілкування, за якого керівник бачить у лідері свого суперника, який зазіхає на його владу та авторитет.

**Вплив лідера має, як правило, два джерела:**

- **особистий авторитет** (члени групи визнають лідера завдяки його положенню, досвіду, майстерності, освіті тощо);
- **харизматичні властивості** (людяність, ввічливість, моральність тощо). Лідерство в організації проявляється через особливі типи взаємостосунків



На основі експериментальних досліджень діяльності лідерів у малій групі Р. Бейлс переконався, що існує як мінімум два типи лідерів: емоційний і інструментальний.

- **Емоційний лідер** регулює міжособистісні стосунки і створює належний психологічний клімат у групі. Він завжди виступає як порадник і арбітр.
- **Інструментальний лідер** на основі своєї компетенції бере на себе ініціативу і відповідальність при організації і здійсненні певних видів діяльності.

За іншою класифікацією: «Емоційний» лідер (**серце групи**) - це людина, до якого кожен в групі може звернутися за співчуттям, «поплакатися в жилетку». З «діловим» лідером (**руки групи**) добре працюється, він може організувати справу, налагодити потрібні ділові взаємозв'язки, забезпечити успіх справи. До «інформаційного» лідеру (**мозок групи**) всі звертаються з питаннями, тому що він ерудит, все знає, може пояснити і допомогти знайти потрібну інформацію.



За змістом діяльності лідер може бути:

- **натхненником, (пропонує програму діяльності);**
- **виконавцем (забезпечує виконання запропонованої програми);**
- **абонатхненником і організатором.**

За характером діяльності лідерів поділяють на **універсальних** (виявляють постійно свої здібності у різних видах діяльності) та **ситуативних** (можуть бути лідерами лише в певних ситуаціях).

### **Відомо багато якостей, властивих визнаному лідерові і всі вони дуже різні.**

- **Далекоглядність.** Лідерові потрібно вміти визначати цілі і пояснювати їх зміст іншим.
- **Розважливість.** Цю якість важко визначити або виміряти, але вона безсумнівно, властива лише визнаному лідерові.
- Уміння **об'єктивно оцінити** якості своїх підлеглих і зробити все, щоб вони могли в повній мірі застосувати їх у спільній справі.
- **Енергійність.** Управління виснажує фізично, розумово і душевно, не в останню чергу тому, що лідер цілком перебуває під владою своїх ідей. Витривалість - запорука успішного керівництва.
- **Рішучість.** Оскільки лідер прокладає нові шляхи в бізнесі і приймає на себе весь можливий ризик, то саме він частіше, ніж хто інший, зазнає поразки у своїх починаннях. Тому важливо вміти встати після поразки, а кожну невдачу розглядати як частину навчання.
- **Послідовність.** Це своєрідний показник, що визначає успішного лідера. Уміння керувати багато в чому залежить від передбачуваності методів управління, поглядів і манери ухвалення рішення. Ті, кому успіх закрутив голову, забувають про це - і відносини лідера з колегами ускладнюються його мінливістю й непослідовністю, особливо при високих темпах росту організації.
- **Справедливість.** Поняття гарних відносин з людьми, можна трактувати по-різному. Але варто підкреслити, що справедливість і послідовність взаємозалежні: наприклад, якщо лідер очікує від підлеглих віддачі в роботі, що гарантує їм місце у фірмі, то набагато важливіше, щоб це

правило стосувалося усіх без винятку. Справедливість, з якою лідер вирішує подібні питання, має величезний вплив на моральний клімат у компанії.

- **Самопізнання.** Багато лідерів настільки ексцентричні та егоїстичні, що іноді нагадують скоріше політика або революціонера, але це може убити найкращі наміри лідера домогтися довіри своїх співробітників. Тому для лідера надзвичайно важливі такі риси, як уміння зрозуміти причини того, що він робить, оцінити свої переваги та недоліки, робити висновки як з успіхів так і з невдач.



У кожного керівника складаються певні стереотипи управлінської діяльності, які в управлінні називають стилем керівництва.

❖ **Стиль керівництва** — система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей.

**Виокремлюють такі стилі керівництва:**

- **авторитарний.** Основні його ознаки жорсткі методи управління, одноосібне рішення;
- **ліберальний.** В основі його - відмова від прямого керування.
- **демократичний.** Основні його ознаки — колегіальність, заохочення ініціативи тощо;

❖ **Авторитарність** (від лат. auctoritas - влада, вплив) - владність, не допускає обговорень, не терпить заперечень і тим більше опору.

Авторитарний стиль впливу - взаємодія з людьми за вертикальною схемою "я кажу, ти підкоряєшся" з підтекстом "твоя задача не обговорювати, а робити що сказано". Авторитарний стиль керівництва - спосіб, коли керівник все вирішує сам, без обговорення з працівниками або керуючись їх думкою в малій мірі.



**Насправді, авторитарність не має чітких меж, є скоріше два полюси, між якими розташовується різноманітність виборів.**

- керівник приймає рішення і видає наказ. Така крайня авторитарність цілком ефективна в армії.
- Керівник приймає рішення і продає його своїм підлеглим, тобто пояснює, чому це рішення - добре. Просто пояснює, але не радиться з ними.
- Керівник запитує думку підлеглих, збирає інформацію, після чого приймає абсолютно своє рішення, яке розходиться з тим, що вони радили, і це заздалегідь відомо. Це модель військової ради.
- Керівник запитує думку співробітників і приймає рішення, що враховує їхню думку.
- Керівник може виступити перед співробітниками, але рішення приймається більшістю голосів у процесі загального голосування.

- Рішення приймає Команда, в яку керівник може навіть не входити. Люди все можуть вирішити і без нього. Якщо це справжня команда, це також може бути дуже ефективним варіантом.

Важливо відзначити, що авторитарна особистість цілком може користуватися й іншими стилями керівництва і коли потрібно, практикувати цілком демократичний стиль. Більше того - вимагати цілком авторитарно, щоб підлеглі вмикали голову і починали обговорювати і обмірковувати наміри керівника, коли йому це необхідно.



Найбільш поширений спосіб забезпечення беззаперечного підпорядкування - штрафні санкції, вироблення страху покарання і негативне підкріплення непокірної поведінки. Менш поширений варіант, коли розпорядження керівника виконуються беззаперечно через повагу до нього, визнання його досвіду і авторитету, а також у разі ефективного використання керівником позитивного підкріплення потрібної поведінки працівників.

Авторитарний стиль - не обов'язково негативний стиль. Багато керівників, люблячі своїх співробітників і улюблені ними, дуже позитивні люди і при цьому поведуться дуже авторитарно.



**Доречність авторитарності визначається передусім особистістю керівника: в чийх вона руках, хто її демонструє.**



- У виконанні людини низького інтелектуального, культурного та особистісного рівня авторитарність - лихо. Як інструмент розвиненої і мудрої людини, керівника по натурі - радість і спасіння.

- Другий важливий фактор - терміновість прийняття рішення. Якщо рішення повинно прийматися терміново, тим більше миттєво - авторитарність є єдиним виходом.

- Якщо є можливість обговорити і є з ким - потрібна не авторитарність, а обговорення.

- Третя обставина - здатність співробітників вирішувати конкретну задачу, ширше - думати і обговорювати її.

Якщо колектив (або окремих працівників) в даному питанні є мудрішими керівника, то доречніше з ними порадитися і все обговорити. Крім того, багато визначає існуюча культура і традиції.

Якщо люди звикли до авторитарності, "демократія" їм не потрібна і сприймається як прояв слабкості керівника. Якщо люди звикли до того, що з ними радяться і їх думку зважають, авторитарність буде викликати у них протест і сприйматися як прояв неповаги до них.



## На практиці також існують принципи і прийоми управління, про які не прийнято говорити вголос



**1. Ефект опудала.** Керівник вибирає із працівників, причому з високим статусом і висококваліфікованих, "опудало", тобто того, ким він лякає решту працівників. А саме: на різних нарадах, зборах, де присутня більшість працівників, він прагне применшити значення роботи своєї "жертви", показати "некомпетентність" цієї людини, критикувати слушні рекомендації, робити "в'їдливі" зауваження. Цим начальник "вбиває двох зайців": а) показує підлеглим, менш кваліфікованим і з нижчою посадою, що "я можу зробити з Вами те ж саме або й ще більше", і тим самим наганяє на них страх; б) підриває авторитет і нервову систему своєму потенційному конкурентові, щоб той зривався і показував себе як скандаліст. Подібна тактика керівника призводить до затяжних, відкритих і прихованих конфліктів, які, в принципі, не закінчуються ані чиєюсь перемогою, ані позитивним ефектом.

**2. "Бий своїх, щоб чужі боялися".** Деякі керівники показують, що вони розрізняють поняття "дружба" і "робота". З кимось із своїх підлеглих у позаробочий час дружать і мають спільні інтереси чи хобі — і про це всі знають. На роботі ж демонстративно підкреслюють свою вимогливість до цих людей. Часто публічно критикують, "перегинаючи при цьому палку". І цю несправедливість також помічають всі члени колективу. Таким чином керівник хоче показати всім, що він принциповий і справедливий. Врешті-решт "побутовий" приятель керівника не витримує цієї подвійної гри і або іде в інший колектив від свого "покровителя", або між ними починається конфлікт. І тому офіційні рівні ділові стосунки, де не перетинаються особисті інтереси, — це найкраща дружба між керівником і підлеглим.



**3. "Розділяй і владарюй".** Цей принцип використовують часто керівники, які не відчують себе впевнено на своєму місці або ж наділені манією підозрливості. Для таких керівників важливо, щоб у їхньому підрозділі чи на їхній ділянці працівники конфліктували між собою. Тоді, на їхню думку, внутрішнє, хай нездорове, суперництво, приведе до зовнішньої стабільності. Кожна із "ворогуючих сторін" скаржитиметься начальнику одна на одну. Керівник заспокоюватиме кожного такого працівника і буде начебто на його боці. Хоча насправді керівникові це вигідно, він сам тонко ініціює конфлікти і "підсипає жару у вогонь". Виходячи з цього принципу управління, можна деякий час протриматися "на плаву", але якщо працівники



розкоднують тактику керівника, то можуть всі об'єднатися — і тоді кінець кар'єри, принаймні у цій організації.

**4. "Тихе теля двох маток ссе".** Відразу зазначимо, що цей принцип стосується поведінки керівника до вищого над собою начальства. Він означає, що керівник певної нижчої структури ніколи не заперечує вищим керівникам, навіть якщо, на його думку, ті неправі у своїх рішеннях, виявляє підкреслену ввічливість, старанність, беззастережність. Причому не тільки до свого прямого начальника, з яким він найбільш пов'язаний функціонально, але і до інших. Звичайно, з певною метою. Такий керівник стає зручним для всіх, його наближують до себе вищі чини, які хочуть мати таких заступників. Для нього основне, щоб була стабільність і не було скаргу вищі інстанції.

**5. «Давайте жити дружно».** Цей принцип стосується передусім стимулювання, як одного із важелів керівництва. При розподілі премій, путівок, відпусток тощо, а також конкретної роботи між членами колективу керівник, який сповідує цей принцип, прагне нікого не образити, зробити так, аби всі залишалися максимально задоволеними. Для нього основне, щоб була стабільність і не було скаргу вищі інстанції.



### **ПРИТЧА «ЗВУК ЛІСУ»**

*Щоб підготувати свого престолонаслідника - князя Тай до майбутнього правління, король Цао посилає його до великого майстра Пан Кі. По приїзду князя майстер відправляє його одного в ліс. Через рік князь повинен повернутися в храм і описати майстру звуку лісу.*

*Пройшов рік, князь повернувся і розповів майстру Пан Кі, що чув пісню зозулі, шелест листя, гул колібри, дзижчання бджіл і шепіт вітру. Однак майстра ця відповідь не задовольнила, і він знову відіслав князя в ліс.*

*Протягом декількох днів і ночей посів, молодий князь сидів на самоті в лісі і прислухався до звуків. Але не почув нічого нового.*

*Одного ранку князь, мовчки сидячи під деревами, почав розрізняти слабкі звуки, яких він раніше не чув. Чим більше він вслухався, тим ясніше ставали звуки. Почуття просвітлення огорнуло князя. Повернувшись в храм, князь Тай з благоговінням розповів Пан Кі, що почув нечувані звуки: як розкривається квітка, як сонце нагріває землю, як трава вбирає ранкову росу. Майстер схвально кивнув. «Чути нечуване - це необхідна якість для хорошого правителя. Тільки коли правитель навчиться прислухатися до сердець людей, чути їх не озвучені почуття, невиражену біль, і невисловлені скарги, він зможе викликати довіру у свого народу, зрозуміти, коли щось неправильно, і дізнатися справжні потреби його громадян.*

*Держави зазнають краху, коли їх лідери слухають тільки поверхневі слова і не проникають глибоко в душі людей, щоб почути їхні справжні думки, почуття і бажання.*





## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

- Сутність комунікації.
  - Види комунікацій у організації
  - Специфіка процесу міжособистісної комунікації
- Види комунікацій за метою
  - Види методів комунікацій
  - Характеристика понять «Культура говоріння» та «Культура слухання»
  - Комунікативний потенціал особистості
  - Складові комунікативного потенціалу керівника
  - Складові комунікативної компетентності
  - Основні етичні принципи спілкування
  - Характеристика культури спілкування керівника
  - Компоненти взаєморозуміння
  - Типи взаємодії
  - Причини непорозуміння між діловими партнерами, керівником і підлеглим
  - Форми управлінського спілкування
  - Чинники ефективності психологічного впливу керівника на підлеглих

## ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ:

- Обґрунтуйте індивідуальні якості лідерів в організації.
- Який взаємозв'язок між лідерством та владою?
- Охарактеризуйте зв'язок лідерства з комунікаціями в бізнесі.
- Чому ефективний менеджер має стати лідером?
- Обґрунтуйте лідерські функції керівника проекту.
- В яких обставинах відбувається розвиток керівника як лідера та менеджера?
- Чи повинен лідер бути цілеспрямованим чи зосередженим на стосунках?
- Які компетенції повинні бути у лідера групи?
- У чому проявляється взаємна довіра лідерів і підлеглих?
- За якими ознаками демократичне керівництво перевершує автократичне керівництво?
- Чи можуть лідери перетворити думки свої підлеглих?
- Як лідери можуть втручатися, щоб покращити ефективність своїх груп?
- Сформулюйте критерії поведінки лідерів, які досягли успіху.
- Надайте характеристику координатної сітки лідерства.



## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ З ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ



**1. Наявність специфічних особистісних якостей, здібностей, комунікативних знань, умінь, навичок, мотивів, що становлять комунікативну структуру особистості, її комунікативне ядро та індивідуальний стиль при здійсненні управлінської діяльності, взаємодії та співпраці з учасниками управлінського процесу - це**

- а) Комунікативний потенціал керівника
- б) Комунікативна компетентність
- в) Комунікативна система
- г) Комунікативна функція

**2. Здатність встановлювати і підтримувати необхідні контакти з іншими людьми, певну сукупність знань, умінь і навичок, що забезпечують ефективне спілкування - це**

- а) Комунікативний потенціал керівника
- б) Комунікативна компетентність
- в) Комунікативна система
- г) Комунікативна функція

**3. Владність, яка не допускає обговорень, не терпить заперечень і тим більше опору – це**

- а) Стиль керівництва
- б) Авторитарність
- в) Авторитарний стиль впливу
- г) Авторитарний стиль керівництва

**4. Аспект спілкування, що виявляється в організації учасниками управлінського процесу взаємних дій, спрямованих на реалізацію спільної діяльності, досягнення спільної мети – це**

- а) Комунікація
- б) Взаєморозуміння
- в) Взаємодія
- г) Симпатія

**5. Сприймання і оцінювання іншої людини шляхом поширення на неї характеристик певної соціальної групи - може призвести у процесі ділової взаємодії до упередженості в сприйманні іншої людини – це**

- а) Емпатія
- б) Ідентифікація
- в) Каузальна атрибуція
- г) Механізм стереотипізації

**6. Невербальна комунікація – це**

- а) спілкування за допомогою усного мовлення
- б) передавання інформації від однієї особи до іншої (інших).
- в) процес взаємодій суспільних суб'єктів (соціальних груп, спільнот або особистостей), в ході якого відбувається обмін інформацією, досвідом, здібностями і результатами діяльності за допомогою загальної системи символів
- г) надання невербальних сигналів (міміка, жести, вираз очей), що свідчать про ставлення співрозмовників один до одного і до інформації, яка є предметом обміну

**7. Коли окремих індивід підпорядковується нормам суспільства і «пливе за течією», то він займає**

- а) авторитарно-конформістську позицію
- б) групово-конформістську позицію
- в) суспільно-конформістську позицію
- г) усі відповіді невірні

**8. Інтерпретація та оцінювання людиною причин і мотивів поведінки інших на основі буденного досвіду – це**

- а) Емпатія
- б) Ідентифікація
- в) Егоцентризм
- г) Каузальна атрибуція

**9. Автокомунікація:**

- а) такий тип комунікації, при якому одержувачем є не конкретний адресат, а випадковий;
- б) тип комунікації, при якому і відправником та одержувачем є одна і та ж людина;
- в) комунікація одного з комунікантів та групи;
- г) така форма комунікації, під час якої в ролях як комунікатора, так і реципієнта виступає окремих індивід;

**10. Комунікація, як процес одночасної взаємодії комунікантів та їх впливу один на одного - це**

- а) Зовнішня комунікація
- б) Внутрішня комунікація
- в) Неформальна комунікація
- г) Міжособистісна комунікація

**11. Розшифрування партнерами повідомлень і дій, яке відповідає їх значенню – це**

- а) Комунікація
- б) Взаєморозуміння
- в) Взаємодія
- г) Симпатія

**12. Передавання інформації від однієї особи до іншої (інших) – це**

- а) Комунікація
- б) Взаєморозуміння
- в) Взаємодія
- г) Симпатія

**13. Вербальна комунікація – це**

- а) спілкування за допомогою усного мовлення
- б) передавання інформації від однієї особи до іншої (інших).
- в) процес взаємодій суспільних суб'єктів (соціальних груп, спільнот або особистостей), в ході якого відбувається обмін інформацією, досвідом, здібностями і результатами діяльності за допомогою загальної системи символів
- г) надання невербальних сигналів (міміка, жести, вираз очей), що свідчать про ставлення співрозмовників один до одного і до інформації, яка є предметом обміну

**14. Зосередженість індивіда тільки на власних інтересах і переживаннях та нездатність зрозуміти іншу людину – це**

- а) Емпатія
- б) Ідентифікація
- в) Егоцентризм
- г) Каузальна атрибуція

**15. Здатність встановлювати і підтримувати необхідні контакти з іншими людьми, певну сукупність знань, умінь і навичок, що забезпечують ефективне спілкування - це**

- а) Комунікативний потенціал керівника
- б) Комунікативна компетентність
- в) Комунікативна система
- г) Комунікативна функція

**16. Масова комунікація:**

- а) такий тип комунікації, при якому одержувачем є не конкретний адресат, а випадковий;
- б) тип комунікації, за якому і відправником та одержувачем є одна і та ж людина;
- в) комунікація одного з комунікантів та групи;
- г) така форма комунікації, під час якої в ролях як комунікатора, так і реципієнта виступає окремий індивід;

**17. Система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей – це**

- а) Стиль керівництва
- б) Авторитарність
- в) Авторитарний стиль впливу
- г) Авторитарний стиль керівництва

**18. Приязний тип спілкування розглядається як:**

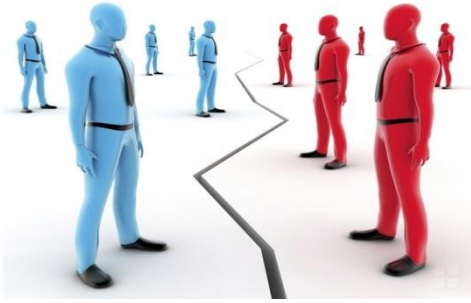
- а) тип спілкування, який включає кохання, родинні стосунки, стійку тривалу дружбу, перш за все, в сім'ї;
- б) тип спілкування, який включає дружні стосунки; ; характеризується спільністю інтересів, ціннісних орієнтацій, цілей
- в) тип спілкування, який характеризується становленням ціннісного визнання один одного;
- г) тип спілкування, коли спілкування відбувається з приводу виконання тих чи інших соціальних функцій, які сформували групу;

**19. Комунікація, що здійснюється як обмін інформацією поза каналами, передбаченими організаційною структурою - це**

- а) Зовнішня комунікація
- б) Внутрішня комунікація
- в) Неформальна комунікація
- г) Міжособистісна комунікація

**20. Стійке, схвальне емоційне ставлення до іншої людини – це**

- а) Емпатія
- б) Ідентифікація
- в) Егоцентризм
- г) Симпатія



*Уміння поводитися з людьми - це товар, який можна купити точно так само, як ми купуємо цукор чи каву, і я заплачу за таке вміння більше, ніж за будь-що інше на світі.  
Джон Девісон Рокфеллер*

## ТЕМА 5 КОНФЛІКТИ В ПРОФЕСІЙНИХ КОМУНІКАЦІЯХ

У результаті вивчення теми студенти набудуть **компетенції**:

### **знати:**

- сутність та типи міжособистісних стосунків;
- сутність, критерії різновиди міжособистісної сумісності;
- сутність та типи конфлікту;
- стадії протікання конфлікту;
- причини виникнення конфліктних ситуацій;
- симптоми і тактики конфлікту;
- чинники, що впливають на хід конфлікту;
- місце конфліктів в професійних комунікаціях та шляхи їх вирішення;

### **вміти:**

- вирішувати суперечки в групах;
- проявляти стійкість та готовність до конфліктів в професійних комунікаціях;
- формувати стратегію поведінки у конфліктних ситуаціях;
- залагоджувати конфліктні ситуації та запобігати їхньому виникненню

### **1 Поняття конфлікту в міжособистісних стосунках**

#### ***ПРИТЧА ПРО ЦВЯХИ***

*Жив-був дуже запальний і нестриманий юнак.*

*І ось одного разу його батько дав йому мішечок з цвяхами і наказав кожного разу, коли він не стримає свого гніву, вбивати один цвях в стовп огорожі.*

*У перший день в паркані було декілька десятків цвяхів. Через тиждень юнак навчився стримувати себе, і з кожним днем кількість забитих в стовп цвяхів стало зменшуватися. Хлопець зрозумів, що контролювати свою запальність легше, ніж забивати цвяхи. Нарешті прийшов день, коли він жодного разу не втратив самовладання. Він розповів про це своєму батькові, і той сказав, що з цього дня кожен раз, коли синові вдасться стримуватися, він може витягувати з стовпа по одному цвяху.*

*Йшов час, і прийшов день, коли юнак міг повідомити батька, що в стовпі не залишилося жодного цвяха. Тоді батько взяв сина за руку і підвів до огорожі: Ти непогано впорався, але ти бачиш, скільки в стовпі дірок? Він уже ніколи не буде таким, як раніше. Коли говориши людині що-небудь зле, у неї в душі залишається такий же шрам, як ці дірки.*



Міжособистісні стосунки набувають ділового чи особистісного характеру.

**На основі цього їх поділяють на типи:**

знайомство	товаришування	подружжя	родина
приятелювання	дружба	любов	деструктивні стосунки

Важливу роль для розрізнення міжособистісних стосунків відіграє вибірковість щодо партнерів, яка визначається за кількістю ознак, що мають значення для встановлення стосунків.



Найменшу вибірковість мають знайомства, найбільшу — дружба і кохання.

Як зазначають українські психологи, у середньому індивід:

- ✓ **знайомий** зі 150—500 особами,
- ✓ **приятелює** із 70—150 особами,
- ✓ **дружить** із 2 — 3 особами.

❖ **Сумісність** — це оптимальне поєднання якостей людей у процесі взаємодії, що сприяє успішному виконанню спільної діяльності.

Критерієм міжособистісної сумісності є суб'єктивна задоволеність партнерів результатами взаємодії. **Основні її ознаки:**

- взаємне прийняття партнерів у спілкуванні та спільній діяльності,
- висока безпосередня задоволеність учасників взаємодії її процесом і результатом, коли кожний із них виявився на висоті вимог іншого.

У психології виокремлюють такі чотири різновиди сумісності:

- **Фізична сумісність** виявляється в гармонійному поєднанні фізичних якостей двох або кількох людей, що разом виконують певну спільну діяльність.
- **Психофізіологічна сумісність** передбачає успішність взаємодії людей у тих видах діяльності, де чутливість у межах тієї чи іншої аналізаторної системи є вирішальною.
- **Соціально-психологічна сумісність** передбачає взаємини людей з такими особистісними властивостями, які сприяють успішному виконанню соціальних ролей, при цьому необов'язкова схожість характерів, здібностей, але обов'язкова їх гармонія.
- **Психологічна сумісність** передбачає спільність поглядів, переконань, соціальних і моральних установок, цінностей, ставлень.

Відсутність сумісності у групі людей, включених у виконання суспільної справи, або справи особистісної значущості, за певних умов може спричинити конфлікт.

❖ **Конфлікт** — це суперечність, що виникає між людьми у зв'язку з розв'язанням тих чи інших питань соціального чи особистого життя.

Стан конфлікту характеризується гострими негативними емоційними переживаннями його учасників.

### Типи конфліктів:

1. **внутрішньоособистісний** - конфлікт, який виникає на рівні однієї особистості (наприклад на рівні безпосередньо викладача або студента);



**міжособистісний** - конфлікт, який виникає між двома особистостями. Міжособистісний конфлікт може проявлятися і як зіткнення особистостей. Люди з різними рисами характеру, поглядами і цінностями іноді просто не в змозі ладнати один з одним. Як правило, погляди і цілі таких людей відрізняються в корені.



2. **внутрішньогруповий** - конфлікт, який виникає всередині групи, зокрема між конкретною особою і групою.

Різні групи встановлюють свої норми поведінки. Кожен повинен їх дотримуватися, щоб бути прийнятим неформальною групою і, тим самим, задовольнити свої соціальні потреби. Однак якщо очікування групи знаходяться в суперечності з очікуваннями окремої особистості, може виникнути конфлікт.

**міжгруповий** - конфлікт, який виникає між соціальними групами.

Прикладом міжгрупового конфлікту може служити безперервний конфлікт між профспілкою і адміністрацією. Часто через розходження цілей починають конфліктувати один з одним функціональні групи всередині організації.



### Види конфліктів:

➤ **Юридичний конфлікт** виникає у правовій сфері, має суто нормативний характер, виражається у формі правових спорів.

Предметом конфлікту слід вважати об'єктивно існуючу (або уявлену в думках) проблему, що постає джерелом протистояння між сторонами. В юридичному конфлікті, як і в будь-якому іншому, предмет це, по суті, головна суперечність (колізійна чи соціально-правова), заради розв'язання якої конфліктує суб'єкти вступають у боротьбу.

➤ **Політичний конфлікт** - це зіткнення, протиборство політичних суб'єктів, обумовлене протилежністю їх політичних інтересів, цінностей і поглядів.

➤ **Збройний конфлікт, воєнний конфлікт** (від лат. conflictus — зіткнення) — у край гостра форма вирішення протиріч між державами, що характеризується двостороннім застосуванням воєнної сили.

➤ **Виробничий конфлікт** — це приховане чи відкрите зіткнення індивідуальних і/або групових інтересів, у сфері ділових та фахових відносин.

### Об'єктивні умови виникнення виробничих конфліктів :

- місце і характер роботи;
- соціально-демографічні особливості;
- організація праці;
- технічне забезпечення і стан робочих місць;
- система винагород (заробітна плата, премії, додаткові дні до відпусток, бонуси тощо).

Дослідження проблем в галузі менеджменту, проведене в різних організаціях США, показало, що **25% часу, згадане на управління, йде на залагодження конфліктів.** Ця цифра збільшується до **30%** для керівників нижчої ланки. **Втрати робочого часу від конфліктів становлять близько 15% загального робочого часу, а продуктивність праці з тих же причин знижується на 20% і більше.**

В умовах недозволеного конфлікту погіршуються якість управлінських рішень, звільняються працівники організації, знижується продуктивність праці, втрачається робочий час, погіршується здоров'я конфліктуючих.



❖ **Конфлікт у колективі** являє собою усвідомлене зіткнення, протиборство людей через розбіжність їхніх інтересів, цілей, поглядів, прагнень.

Як правило, конфлікту передують певний період **прихованого наростання напруженості**, який називають **конфліктною ситуацією**.

❖ **Динаміка конфлікту** – послідовна зміна стадій і етапів, які характеризують процес розгортання конфлікту від виникнення конфліктної ситуації до вирішення конфлікту.

#### **Стадії (етапи) конфлікту:**

1. Перша - виникнення об'єктивної конфліктної ситуації. Сутність її в колективі має безліч різновидів (організаційні, виробничі, міжособистісні).

2. Друга - усвідомлення ситуації як конфліктної хоча б одним з її учасників, що завжди супроводжується емоційним напруженням.

3. Третя - перехід до конфліктної поведінки, яке представляє собою реальні дії сторін, спрямовані на блокування досягнення цілей противника і реалізацію власних намірів.

4. Четверта стадія в розвитку конфліктів - це його вирішення. Конфлікти можуть мати різні результати залежно від предметного змісту, наявності об'єктивних можливостей для їх вирішення, учасників і умов протікання конфлікту, а також ділових і особистісних якостей осіб, в обов'язки яких входить пошук шляхів вирішення конфліктів. Діапазон можливих результатів включає: повне припинення конфронтації шляхом взаємного примирення сторін; компроміс шляхом задоволення обох сторін; вирішення конфлікту на діловій основі; покарання учасників конфлікту, проведення профілактичної та виховної роботи; розформування підрозділу тощо.

Можна виділити наступні **причини виникнення конфліктних ситуацій в організації:**

**1. Персональні причини** («особистісні тертя»). В їх число включають індивідуальні риси, симпатії і антипатії,





психологічну та світоглядну несумісність, відмінності в освіті і життєвому досвіді тощо.

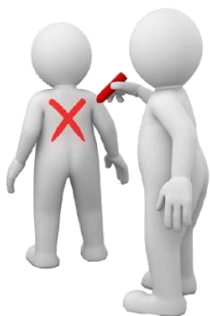
Вони можуть виникати через нерозуміння один одного та недостатнє спілкування; розходження в планах, інтересах і оцінках; невірних відсутності співчуття потребам і бажанням інших людей; особливостей характеру людини (мстивість, образливість, запальність); негідної поведінки людей (нечесність, зарозумілість, грубість).

Крім того, особистісний конфлікт може бути наслідком організаційного або виробничого конфлікту, коли принципи розбіжності на діловій основі переходять у взаємну особисту неприязнь або ворожнечу.



**2. Структурні причини.** Вони проявляються в недосконалоості:

- **комунікаційної структури:** відсутність, спотворення або суперечливість інформації, слабкість контактів керівництва і рядових співробітників, недовіру і неузгодженість дій між ними через недосконалість або розлади комунікацій тощо;
- **рольової структури:** суперечливість посадових інструкцій, різних формальних вимог до працівника, офіційних вимог і особистих цілей тощо;
- **технічної структури:** неоднакова оснащеність різних підрозділів технікою, виснажливий темп роботи тощо;
- **організаційної структури:** порушує загальний ритм роботи невідповідність різних підрозділів, дублювання в їх діяльності, відсутність ефективного контролю і відповідальності, суперечливі прагнення формальних і неформальних груп в організації тощо;
- **структури влади:** невідповідність прав і обов'язків, компетенцій і відповідальності, а також розподіл влади в цілому, що включає формальне і неформальне лідерство і боротьбу за нього.



**3. Зміна організації, і перш за все технічний розвиток.** Організаційні зміни призводять до зміни рольових структур, керівного складу та інших працівників, що нерідко викликає невдоволення і конфлікти. Вельми часто їх породжує технічний прогрес, що веде до скорочення робочих місць, інтенсифікації праці, підвищення кваліфікаційних та інших вимог.

**4. Умови і характер праці.** Шкідливі для здоров'я або небезпечні умови роботи, нездорова екологічне середовище, погані відносини в колективі і з керівництвом, незадоволеність змістом праці і т.п. - все це теж створює сприятливий ґрунт для виникнення конфліктів.


**5. Розподільні відносини.** Оплата праці у формі заробітної плати, премій, винагород, соціальних привілеїв і т.п. не тільки служить засобом задоволення різноманітних



потреб людей, а й сприймається як показник соціального престижу і визнання з боку керівництва. Причиною конфлікту може виявитися не стільки абсолютна величина оплати, скільки розподільні відносини в колективі, які оцінюються працівниками з точки зору їх справедливості.

**6. Відмінності в ідентифікації.** Вони проявляються в схильності працівників ідентифікувати себе головним чином зі своєю групою (підрозділом) і перебільшувати свою значущість і заслуги, недооцінюючи при цьому значимість інших і забуваючи про загальні цілі організації. В основі такого роду схильності лежать інтенсивність і емоційна забарвленість комунікацій в первинних групах, відносно велика особиста значимість таких груп і розв'язуваних в них питань, групові інтереси і груповий егоїзм. Причини цього типу часто детермінують конфлікти між різними підрозділами, а також між окремими колективами і центром, керівництвом організації.

**7. Прагнення організації до розширення і підвищення своєї значущості.** Цю тенденцію відображає відомий закон Паркінсона, згідно з яким



кожна організація прагне до розширення свого штату, ресурсів і впливу, незалежно від обсягу виконуваної роботи. В основі тенденції до розширення лежить зацікавленість кожного підрозділу, і перш за все реальних і потенційних керівників, в отриманні нових, в тому числі більш високих і престижних посад, ресурсів, влади, авторитету. На шляху реалізації тенденції до розширення зазвичай стоять ті, що стримують позиції інших підрозділів і керівництва (центру), яке намагається обмежити прагнення і зберегти владу, функції контролю і ресурси організації переважно у себе. В результаті такого роду взаємин і виникають конфлікти.

У реальному житті конфлікти часто породжуються не однієї, а декількома причинами, кожна з яких в свою чергу видозмінюється в залежності від конкретної ситуації. Однак це не знімає необхідності знати причини і джерела конфліктів для конструктивного використання і управління ними.

## 2. Типи і ознаки конфлікту

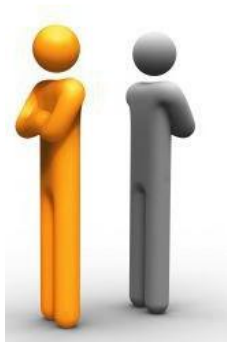


❖ **Конфлікт істинний**- це об'єктивно існуючий тип конфлікту, що сприймається правильно. Він не залежить від мінливих умов середовища.

- Істинний конфлікт важко вирішується дружнім чином, якщо тільки сторони, які беруть у ньому участь, не починають співпрацювати у вирішенні спільної проблеми щодо встановлення

пріоритетів, або не приходять до згоди щодо нейтрального і взаємно визнаного інституційного механізму вирішення конфлікту (наприклад, арбітражу або підкидання монетки).

❖ **Конфлікт випадковий** - це конфлікт, існування якого залежить від якогось набору обставин, не усвідомлюваного конфліктуючими сторонами.



- Випадковий конфлікт не має місця, якщо визнається існування альтернативних ресурсів для задоволення потреб конфліктуючих.

- Випадкові конфлікти важко вирішувати тільки тоді, коли можливості маневру для конфліктуючих занадто вузькі в результаті недостатніх пізнавальних ресурсів або ж сильних емоційних непорозумінь.

- Крім того, якщо предмет випадкового конфлікту став настільки важливий, що його заміна альтернативою може призвести до «втрати обличчя», конфлікт втрачає свою випадковість

❖ **Конфлікт підмінений** - це конфлікт, при якому сторони сперечаються, так би мовити, по невірному приводу.

- *Виражений конфлікт* - це **Конфлікт-маніфест**,
- *не виражений безпосередньо* - **Конфлікт-основа**

Конфлікт-маніфест зазвичай відображає конфлікт-основу в символічній формі; непряма форма вираження є безпечним шляхом обговорення конфліктів, які можуть здатися занадто делікатними або гострими, щоб говорити про них або займатися ними безпосередньо.



Крім того, конфлікт-маніфест може просто відображати загальну нервозність і напругу між конфліктуючими сторонами з приводу невирішеного конфлікту-основи - недозволених непорозумінь, що ведуть до підвищеної чутливості, до прояву неповаги, підвищеної агресивності і т.п. Часто конфлікти-маніфести можна вирішити лише тимчасово - до тих пір, поки не буде вирішено конфлікт-основа або конфлікт-маніфест не розглядатиметься як окремий конфлікт.

З іншого боку, іноді вирішенню конфлікту-основи сприяє робота з його безпечними, підміненими формами, з якими часто легше працювати, ніж з основним конфліктом.

❖ **Конфлікт безатрібутний** - це конфлікт, при якому ми маємо справу з несправжніми учасниками конфлікту і, як результат, з несправжньою підставою конфлікту

- Це може бути *неусвідомлена помилка*, коли хтось лає дитину за що-небудь, зроблене за вказівкою батьків, або ж така помилка може заохочуватися стороною, яка виграє від цього.
- *«Розділяй і володарюй»* - це відома формула ослаблення групи шляхом розпалювання внутрішнього конфлікту з метою приховати істинний конфлікт між групою і її завойовником.

❖ **Конфліктлатентний** - це конфлікт, який повинен виникнути, але не виникає.

Це може відбуватися тому, що **конфлікт підмінений, пригнічений, безатрібутивен або ж не існує психологічно.**

Таким чином, одним із завдань тих, хто виступає за соціальний прогрес, є перетворення латентних конфліктів в усвідомлені.

«Підвищення свідомості» відбувається при одночасному посиленні самоідентифікації людини (як жінки, як меншини, як робочого) і ескалації конфлікту з тими, хто заперечує його ідентичність.

❖ **Конфлікт фальшивий** - це конфлікт, який виникає, коли для цього відсутні об'єктивні умови.

Такий конфлікт завжди передбачає невірне сприйняття або неправильне розуміння. Враховуючи відому неадекватність сприйняття у індивідів, груп і навіть народів,



такі конфлікти можна назвати всеосяжними і вони зустрічаються повсюдно.

Виниклий фальшивий конфлікт може породити нові мотиви, які перетворять його на справжній.

Таке перетворення більш імовірно в середовищі суперництва, ніж в корпоративному.

• Шість типів конфлікту, описаних вище, не є взаємно виключними.

- Підмінений або безатрібутивний конфлікт припускає наявність неусвідомленого або прихованого конфлікту.
- Більш того, в будь-якій конфліктній ситуації взаємодія між ворогуючими сторонами може трансформувати конфлікт з одного типу в інший.
- Плюс до цього, конфлікт може бути хибним, мати кілька основ і кілька учасників, тобто ми можемо зіткнутися з істинним конфліктом з одного предмета, підміненим - по іншому і з елементами безатрібутивного - щодо третього і четвертого.

Ще однією важливою відмінністю між конфліктами є їх поділ на

- **Конфлікт деструктивний**
- **Конфлікт конструктивний.**

У своїх крайніх проявах ці типи легко визначити.

Так, **конфлікт є деструктивним**, якщо його учасники не задоволені його результатом і відчують себе обділеними.

**Конфлікт є конструктивним**, якщо учасники задоволені його результатом і вважають, що в результаті його вирішення вони отримали вигоду.

За своїм внутрішнім змістом конфлікти діляться на

- **Конфлікт раціональний**
- **Конфлікт емоційний.**

**Раціональні конфлікти** охоплюють сферу розумного, ділової взаємодії, перерозподілу ресурсів і вдосконалення управлінської чи соціальної структури. Такі конфлікти, як правило, не бувають гострими або затяжними.

При **емоційному конфлікті** агресія переноситься з причини конфлікту на **особистості**, первісна причина часто забувається,



а учасники діють на основі **особистої неприязні**. Розвиток таких конфліктів непередбачуваний, і в більшості випадків вони некеровані.

### Ознаки конфлікту

Професор Чарльз Ганді у своїй книзі «Розумна організація» ділить ознаки конфлікту на два типи: **симптоми і тактики**.

Різниця між цими двома підгрупами полягає в тому, що

- **Симптоми** є або *неусвідомленими, або ненавмисними зразками поведінки*, тоді як
- **Тактики** - *усвідомлені способи, за допомогою яких люди, залучені в конфлікт, висловлюють свої позиції*, «роблять життя важким» для іншої сторони і в багатьох випадках намагаються виграти битву.

### Симптоми конфлікту можуть бути наступними:

**Очевидні** - сварка чи бійка.

**Невловимі** - занадто спокійна обстановка.

**Пасивні** - оголошення бойкоту.

**Активні** - перебранка або агресивний лист.

Деякі з найбільш загальних симптомів включають:

- погіршення якості роботи;
- суперечки, уникнення соціальних контактів;
- напругу «у повітрі»;
- використання категорій «ми» і «вони»;
- занадто багато офіційності та ввічливості;
- частіше поглядування на годинник;



**Керівник має обрати:**

1. Причина не в конфлікті, а в приватній справі або в стилі управління.
2. Причина - конфлікт, він вимагає пильної уваги.

Симптоми були оманливі, проблеми не існує, і всі можуть повернутися до роботи у мирному стані духу.

### Тактики конфлікту

- **Управління інформацією:** якщо ви тримаєте людей в невіданні, дозволяючи їм знати тільки те, що ви хочете, щоб вони знали, це змушує їх вірити в те, що не є правдою.
- **Спотворення інформації:** спроба стравити одного члена команди з іншим у своїх інтересах, повідомлення різних версій подій.
- **Непотрібна тяганина:** переводити людей непотрібною тяганиною, щоб залишити собі свободу дій.
- **Інформаційні канали:** вилучення вигоди і використання співпраці з людьми на ключових постах, що дозволяє обходити офіційні канали інформації.
- **Контроль за винагородами:** усвідомлене ігнорування чиїхось перспектив на просування по службі, коли ставлять їх під загрозу або піддають співробітника репресіям за його дії.
- **Наклеп:** плітки на особистому або груповому рівні.

Конфлікти можуть мати різні результати залежно від предметного змісту, наявності об'єктивних можливостей для їх вирішення, учасників і умов протікання конфлікту, а також ділових і особистісних якостей осіб, в обов'язки яких входить пошук шляхів вирішення конфліктів. Діапазон можливих результатів включає:



повне припинення конфронтації шляхом взаємного примирення сторін; компроміс шляхом задоволення обох сторін; вирішення конфлікту на діловій основі; покарання учасників конфлікту, проведення профілактичної та виховної роботи; розформування підрозділу тощо.

### 3. Шляхи вирішення і ліквідації конфліктів

#### Шляхи запобігання конфліктів

Загальновідомо, що запобігти хворобі простіше, ніж лікувати її. Таким чином, найбільш важливим завданням керівника є **попередження конфліктів у ввіреному йому колективі.**

- Насамперед, керівник повинен **встановити сфери відповідальності та обов'язки співробітників** і використовувати їх таким чином, щоб будь-який вираз розбіжностей не розвивалося в негативний конфлікт.
- Завдання керівника полягає в тому, щоб, насамперед, **правильно підібрати кадри**, щоб уникнути формування неформальних груп з негативними установками, аутсайдерів і знедолених колективом.
- Ретельно підібраний персонал потребує **строгого, але справедливого контролю без елементів деспотизму**, а також перевірки виконання доручених завдань.
- **Розпорядження** слід віддавати **чітко, ясно, своєчасно**, вони повинні бути однозначними і адресованими конкретній особі, щоб не допускати суперечок з приводу обов'язків і відповідальності.
- Керуючий повинен прагнути до **об'єктивності при оцінці результатів трудової діяльності**: еквівалентні досягнення різних працівників йому необхідно оцінювати однаково незалежно від його особистих симпатій чи антипатій по відношенню до них. В іншому випадку один з працівників буде почувати себе обділеним, знизить інтенсивність і якість праці, можуть виникнути напружені відносини між оцінюваними працівниками.
- Слід **уникати поширення чуток**, для цього не потрібно приховувати від працівників інформацію.
- Крім того, для профілактики конфліктів необхідна **систематична виховна робота в колективі**. Корисно **підвищувати культурний рівень працівників**, зміцнювати командний дух колективу, заохочувати діяльність неформальних груп з позитивними установками.
- Якщо все ж таки уникнути виникнення конфліктної ситуації не вдалося, то потрібно спробувати **не допустити розвитку конфлікту, локалізувати його.**
- **Корисно використовувати гумор**: навіть якщо він не допоможе вирішити конфлікт, то, принаймні, послабить напругу.



**Спосіб вирішення конфлікту залежить насамперед від середовища, в якому виник конфлікт.**

- У **закритому (ригідному) середовищі** (суспільство, група або індивід) при виникненні підстав для конфлікту **немає можливості легально висловити протест**, внаслідок цього конфлікт розвивається, ускладнюється і вирішується вибухом, руйнуванням соціальних зв'язків, зі значними втратами (емоційними, матеріальними) і може закінчитися загибеллю групи.
- У **відкритому (плюралістичному) середовищі** існує **можливість законно висловити протест**, що сприяє збереженню контактів і стабільності.

### Чинники, що впливають на хід конфлікту

#### 1. Характеристики конфліктуючих сторін:

- їх цінності та мотивації, устремління і цілі, психологічні, інтелектуальні та соціальні ресурси для ведення або вирішення конфлікту;
- їхні уявлення про конфлікті, включаючи концепцію стратегії і тактики, і т.д. Для конфліктуючих сторін було б корисно знати, що сторони розглядають як вигоду або досягнення мети, а що буде розглядатися як втрата або поразка.

#### 2. Передісторія взаємин конфліктуючих сторін:

- ставлення один до одного, взаємні стереотипи і очікування, включаючи їх уявлення про те, що протилежна сторона вважає про них самих, особливо рівень полярності їх поглядів за системою «добре - погано» і «заслугує довіри - не заслуговує довіри».

#### 3. Природа того, що призвело до конфлікту:

- його межі, жорсткість, мотиваційна цінність, визначення, періодичність і т.п.

Основа або підстави конфлікту можуть бути **дифузними** і **узгальненими**,

як в ідеологічному конфлікті, або **визначеними і обмеженими**, як у конфліктах з приводу володіння чим-небудь; причина конфлікту може бути **важливою** або **другорядною** для конфліктуючих сторін, **припускати можливість компромісу** або **повне підпорядкування** однієї сторони іншій.

#### 4. Соціальне середовище, в якому виник

#### конфлікт:

- різні інститути, установи і обмежувачі; рівень заохочення або стримування в залежності від обраної стратегії і тактики ведення або вирішення конфлікту, включаючи природу соціальних норм та інституційних форм для врегулювання конфлікту.

#### 5. Зацікавлені сторони:

- їхнє ставлення до конфліктуючих сторін і один до одного, їхня зацікавленість у тих чи інших результатах конфлікту, їхні характеристики.

Багато конфліктів розгортаються на тлі **підвищеної уваги громадськості**, і хід конфлікту значною мірою може залежати від того, як, на думку учасників конфлікту, будуть реагувати зацікавлені сторони і як вони реагують насправді.

Конфлікт між індивідами або різними групами може загостритися або згаснути в залежності від бажання конфліктуючих «зберегти обличчя» або постати



у вигідному світлі перед третьою стороною або від загроз, що виходять від третіх сторін.

#### **6. Застосовувані конфліктуючими сторонами стратегія і тактика:**

оцінювання та / або зміна переваг, недоліків і суб'єктивних можливостей і спроби однієї зі сторін вплинути на представлення іншої сторони переваг чи недоліків першої допомогою тактики, яка може варіюватися по таким вимірам, як легітимність - нелегітимність, співвідношення використання позитивних і негативних стимулів (обіцянки і заохочення чи загроза покарання), свобода вибору - примус, відкритість і надійність зв'язку, обмін інформацією, рівень довіри, типи мотивів тощо. Значення таких процесів, як примус, переконання, шантаж і тиск, довірливість або симпатія, дуже велике.



#### **7. Результати конфлікту для його учасників і зацікавлених сторін:**

**вигоди і втрати**, пов'язані з безпосереднім предметом конфлікту; **внутрішні зміни** в учасників конфлікту, пов'язані з їх участю в конфлікті; **довгострокові перспективи взаємовідносин** між учасниками конфлікту; **репутація учасників** у ході конфлікту у різних зацікавлених сторін.

### **НЕВІРНІ РІШЕННЯ**

**1. Стимування конфлікту.** У цьому випадку керівник лікує не причини, а симптоми. Погрожуючи, стукаючи кулаком по столу, неможливо вирішити конфлікт, а можна тільки «причесати» його, створити фальшиве почуття гармонії і викликати до життя підступні, руйнівні методи розвитку конфлікту.

**2. Прохання** є більш м'якою формою стимування конфлікту, тільки з менш кепськими результатами. Знову мова йде лише про лікування симптомів. Таким чином, менеджер демонструє свою слабкість, яка врешті-решт призводить до несподіваних неприємних наслідків.

*Приклад. Менеджер, щоб змусити підлеглих працювати один з одним, намагався обговорити з ними стан справ, пояснюючи, що вони роблять життя нестерпним для всіх. Проблема в тому, що вони обидва не хочуть виконувати одну роботу. Йому вдалося на деякий час умовити їх працювати нормально, але через тиждень ворожнеча спалахнула з новою силою.*

**3. Арбітраж** - ситуація, коли керівник приймає сторону однієї з конфліктуючих сторін. Така ситуація особливо небезпечна, коли конфлікт прийняв деструктивний характер. У більшості випадків кожний з противників прав і не прав одночасно, і в таких обставинах довільне рішення, засноване або на упередженні, або на чистій випадковості, не тільки загрожує безпекою, але також є нетворчим, і керівник втрачає можливість досягнення взаємного успіху.

**4. Відтягування рішення** - надія на те, що конфлікт зникне сам собою. Зволікання може тільки погіршити стан справ.

**5. Відступ від цілей, суті конфлікту шляхом угоди з однією або з обома сторонами з якого-небудь іншого питання.** Це дуже небезпечний шлях, вступивши на який менеджер не завоює поваги і неминуче зазнає шантажу з все зростаючими вимогами.



*Приклад. Керівник не міг змусити працювати підлеглих у повну силу за новим виробничим графіком; вони говорили, що з тих пір, як був затверджений цей графік, ніхто день у день не знає, що потрібно робити. Через нечіткий поділ обов'язків виникали сутички. Менеджер, щоб усунути ці неприємні явища, дав добро на закупівлю нового обладнання і на оновлення відділу.*

### **ВІРНІ РІШЕННЯ**

#### **1. Насамперед, слід втрутитися.**

- Дати опонентам зрозуміти, що їхній керівник усвідомив ситуацію і має намір втрутитися, а також пояснити чому.
- Втручання може приймати різні форми залежно від типу конфлікту.
- Воно може бути як офіційним - дати зрозуміти двом угрупованням, незалежно один від одного, що менеджеру відомо про існування конфлікту і він зробить пошук рішення, а також неофіційним і очевидним - розтягнути двох сперечальників, які втратили самовладання.



#### **2. Розділити.**

Один із способів збереження миру - тримати людей відокремлено.

У більшості випадків прямих конфлікт буде продовжуватися, поки люди не будуть розведені в сторони. Головне - зробити це справедливо, тобто бажано не пропонувати припинити сварку тільки одному з конфліктуючих. Якщо конфлікт протікає не «обличчям до обличчя», менеджеру доцільно управляти ситуацією на відстані (через посередників, письмово, по телефону і т.д.). Він повинен ясно дати зрозуміти, що конфлікт повинен бути припинений, поки ведуться пошуки рішення.

*Приклад. У фірмі між двома співробітницями виник конфлікт з фінансового питання; вони поводитися дуже агресивно по відношенню одна до одної, що відволікало всіх інших від роботи. Менеджер вважав потрібним втрутитися, дав їм зрозуміти, що сам займеться пошуком рішення, але спільно з ними, а поки тимчасово переводить їх у різні підрозділи. Така розстановка кадрів влаштувала всіх, у тому числі і обох співробітниць. Таким чином, керівнику вдалося ліквідувати конфлікт.*

#### **3. Слухати і чути.**

- Не можна пускати справи на самоплив. Керівнику необхідно бути настільки гнучким, наскільки цього вимагає ситуація. Але він повинен володіти твердим уявленням про необхідних від нього діях для вирішення ситуації, не беручи до уваги, з якою кількістю людей він має справу. Менеджер зобов'язаний поставити супротивників до відома про існування проблеми і спонукати їх до спільного її вирішення. Слід дозволити кожній людині описати ситуацію так, як вона її бачить, і з'ясувати інтерпретацію подій кожним учасником конфлікту.
- Нехай кожен співробітник складе список можливих варіантів поведінки і оцінить наслідки такої поведінки. Якщо настрої підходящі, слід дозволити ситуації перетворитися в сеанс *brainstorming* (мозкової атаки),



на якому обидві групи, висловивши свої міркування, придуть до відкритого розуміння, що на даній стадії ніхто ні з чим не згоден, ніхто нічого не розуміє. Може допомогти і перестановка ролей.

- Коли нарешті з'являється ймовірне рішення, нехай кожна людина сформулює його так, як вона його бачить. У менеджера повинна бути впевненість у тому, що обидві сторони розуміють його однаково.

#### 4. Якщо можливо, доцільно **скласти план дій і запротоколювати його.**

Учасники конфлікту повинні усвідомити, що менеджер буде контролювати хід подій. Угода і сам факт, що вона буде досягнута спільно, так само важливо, як і вирішення проблеми.

#### **5. Пояснити.**

Який би не був результат сеансу brainstorming (мозкової атаки), завданням керівника є підведення підсумків прийнятої угоди або встановлення наступного ступеня на шляху до вирішення конфлікту. Що б менеджер ні вирішив робити далі, він повинен пояснити свої наміри і ніколи не обіцяти того, чого не зможе виконати.

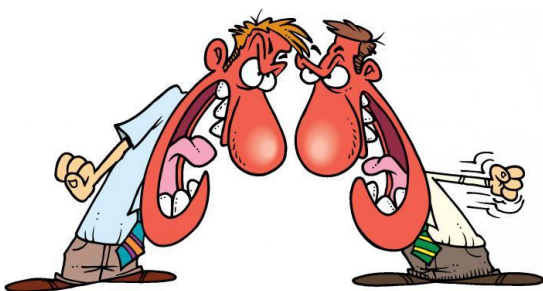
#### **6. Консультуватися** - приймати всі поради.

Колеги можуть мати схожий досвід, важливо дотримуватися фактів: чи не применшувати і не перебільшувати значення конфлікту.

**7. Контролювати.** Треба контролювати, як діє угода, і робити це відкрито. Якщо здасться, що ситуація виходить з-під контролю і розвивається не так, як задумано, слід негайно втрутитися, а при необхідності пройти через всі процедури знову.

## **СТИЛІ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ (ДЛЯ УЧАСНИКІВ КОНФЛІКТІВ)**

Ваш стиль поведінки в конкретному конфлікті визначається тією мірою, в якій Ви хочете задовольнити **власні інтереси** (діючи активно чи пасивно) та **інтереси іншої сторони** (діючи спільно чи індивідуально).



### **1. Стиль вирішення конфлікту: Стиль конкуренції**

Людина, що використовує стиль конкуренції, дуже активна **воліє йти до вирішення конфлікту своїм власним шляхом.** Вона не дуже зацікавлена у співпраці з іншими людьми, але здатна на вольові рішення. Ви намагаєтеся в першу чергу **задовольнити власні інтереси на шкоду інтересам інших,** змушуючи інших людей приймати ваше рішення проблеми. Для досягнення мети використовуєте свої вольові якості; і якщо воля ваша досить сильна, то це вам вдається.

*Ось приклади випадків, коли варто використовувати цей стиль:*

- результат дуже важливий для вас і ви робите ставку на своє рішення виниклої проблеми;
- ви володієте достатнім авторитетом для прийняття рішення, і представляється очевидним, що запропоноване вами рішення - найкраще;

- рішення необхідно прийняти швидко, і ви маєте достатньо влади для цього;
- ви відчуваєте, що у вас немає іншого вибору і що вам нічого втрачати;
- ви знаходитесь в критичній ситуації, яка вимагає миттєвого реагування;
- ви можете дати зрозуміти групі людей, що знаходитесь в безвиході, тоді як хтось повинен повести їх за собою;
- ви повинні прийняти нестандартне рішення, але зараз вам необхідно діяти і у вас достатньо повноважень для цього кроку.

## 2. Стиль вирішення конфлікту: Стиль ухилення

Ви можете використовувати цей стиль,

- коли **зачеплена проблема не настільки важлива для вас**,
- коли ви **не хочете витратити сили** на її рішення
- коли ви відчуваєте, що знаходитесь в **безнадійному становищі**.
- коли ви **відчуваєте себе неправим** і передчуваєте правоту іншої людини
- коли **інша людина має велику владу**.



Все це серйозні підстави для того, щоб **не відстоювати власну позицію**.

- Ви можете спробувати **змінити тему**, вийти з кімнати або зробити що-небудь таке, що усуне або відстрочить конфлікт.
- Ви можете подумати: «**Я не збираюся займатися цим зараз**».

Коротше кажучи, ви не робите спроб задовольнити власні інтереси або інтереси іншої людини. Замість цього ви йдете від проблеми, ігноруючи її, перекладаючи відповідальність за її вирішення на іншого, домагаючись відстрочки або використовуючи інші прийоми.

### Найбільш типові ситуації, в яких рекомендується застосовувати стиль ухилення:

- напруженість занадто велика, і ви відчуваєте необхідність послаблення напруження;
- результат не дуже важливий для вас або ви вважаєте, що рішення настільки тривіально, що не варто витратити на нього сили;
- у вас важкий день, а рішення цієї проблеми може принести додаткові неприємності;
- ви знаєте, що не можете або навіть не хочете вирішити конфлікт на свою користь;
- ви хочете виграти час, можливо, для того щоб отримати додаткову інформацію або заручитися чияюсь підтримкою;
- ситуація дуже складна, і ви відчуваєте, що вирішення конфлікту зажадає занадто багато від вас;
- у вас мало влади для вирішення проблеми або для її вирішення бажаним для вас способом;
- ви відчуваєте, що в інших більше шансів вирішити цю проблему.

## 3. Стиль вирішення конфлікту: Стиль пристосування

Цей стиль означає, що ви дієте разом з іншою людиною, не намагаючись відстоювати власні інтереси. Стиль пристосування трохи нагадує стиль ухилення, оскільки ви можете використовувати його для отримання відстрочки у вирішенні проблеми. Однак основна відмінність полягає в тому, що ви дієте разом з іншою людиною: ви берете участь в ситуації та погоджуєтесь робити те, чого хоче людина, яка вступила з вами в протиборство.



Ось найбільш характерні ситуації, в яких рекомендується стиль пристосування:

- вас не особливо хвилює те, що трапилося;
- ви хочете зберегти добрі стосунки з людьми;
- ви відчуваєте, що важливіше зберегти з кимось хороші взаємини, ніж відстоювати свої інтереси;
- ви розумієте, що підсумок набагато важливіше для іншої людини, ніж для вас;
- ви розумієте, що правда не на вашому боці;
- у вас мало влади або мало шансів перемогти;
- ви вважаєте, що інша людина може отримати з цієї ситуації корисний урок, якщо ви поступитеся його бажанням, навіть не погоджуючись з тим, що вона робить, або вважаючи, що вона робить помилку;
- поступаючись, погоджуючись чи жертвуючи своїми інтересами на користь іншої людини, ви можете пом'якшити конфліктну ситуацію і відновити гармонію;
- ви можете і надалі задовольнитися результатом, якщо вважаєте його прийнятним для себе. Або ж ви можете використовувати цей період затишшя з метою виграти час, щоб потім можна було домогтися бажаного для вас рішення.



#### 4. Стиль вирішення конфлікту: Стиль співробітництва

Слідуючи цьому стилю, ви берете активну участь у вирішенні конфлікту та відстоює свої інтереси, але намагаєтесь при цьому співпрацювати з іншою людиною. Цей стиль вимагає більш тривалої роботи в порівнянні з іншими підходами до конфлікту, оскільки ви спочатку виявляєте потреби, турботи й інтереси обох сторін, а

потім обговорюєте їх.

#### Такий підхід рекомендується використовувати в ситуаціях:

- вирішення проблеми дуже важливе для обох сторін, і ніхто не хоче повністю від нього усунутися;
- у вас тісні, тривалі і взаємозалежні відносини з іншою стороною;
- у вас є час попрацювати над виниклою проблемою (це хороший підхід до вирішення конфліктів на основі перспективних планів);

- ви й інша людина обізнані про проблему, і **бажання обох сторін відомі**;
- ви і ваш опонент **хочете поставити на обговорення деякі ідеї та попрацювати над виробленням рішення**;
- ви обидва **здатні викласти суть своїх інтересів і вислухати один одного**;
- обидві втягнуті в конфлікт сторони мають **однакову владу** або не помічають різницю в положенні, щоб **на рівних** шукати вирішення проблеми.

**Стиль співробітництва серед інших стилів є найважчим, проте він дозволяє виробити рішення в складних конфліктних ситуаціях.**

### **5. Стиль вирішення конфлікту: Стиль компромісу**

Ви трохи поступаєтеся у своїх інтересах, щоб задовольнити їх частково, і інша сторона робить те ж саме. Іншими словами, ви ідете **на часткове задоволення свого бажання і часткове виконання бажання іншої людини.**

#### **Такий підхід рекомендується використовувати в ситуаціях:**

- обидві сторони володіють **однаковою владою** і мають **взаємовиключні інтереси**;



- ви хочете прийти до рішення **швидко**, тому що у вас немає часу або тому що це більш економічний і ефективний шлях;
- вас може влаштувати **тимчасове** рішення;
- ви можете скористатися **короткочасною** вигодою;
- інші підходи до вирішення проблеми виявилися

**неефективними;**

- задоволення вашого бажання має для вас **не занадто велике значення**, і ви можете дещо змінити поставлену спочатку мета;
- компроміс дозволить вам **зберегти взаємини**, і ви віддасте перевагу отримати хоч що-небудь, ніж все втратити.

Компроміс часто є вдалим відступом чи навіть останньою можливістю прийти до якогось рішення. Ви можете вибрати цей підхід з самого початку, якщо не маєте достатньої влади для того, щоб домогтися бажаного, якщо співпраця неможлива і ніхто не хоче односторонніх поступок. Коли ви намагаєтеся прийти до компромісного рішення, вам **слід починати з прояснення інтересів і бажань обох сторін**. Після цього необхідно позначити область збігу інтересів. Ви повинні висувати пропозиції, вислуховувати пропозиції іншої сторони, бути готовим до поступок, обміну послугами тощо. Продовжуйте переговори до тих пір, поки не виробите прийнятну для обох сторін формулу взаємних поступок.

**В ідеальному варіанті компроміс влаштує вас обох.**

## **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ**

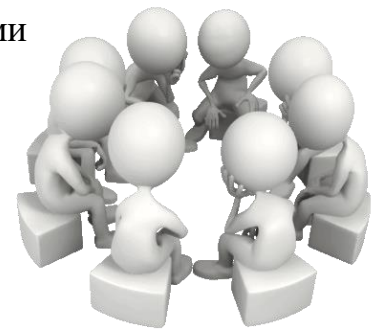


- Сутність та типи міжособистісних стосунків
- Сутність, критерії різновиди міжособистісної сумісності

- Сутність та типи конфлікту
- Конфлікт у колективі. Причини виникнення конфліктних ситуацій в організації
- Сутність та відмінності конфлікту істинного та конфлікту фальшивого
- Сутність та відмінності конфлікту випадкового та конфлікту безатрібутного
- Сутність та відмінності конфлікту підміненого та конфлікту латентного
- Сутність та відмінності конфлікту деструктивного та конфлікту конструктивного
- Сутність та відмінності конфлікту раціонального та конфлікту емоційного
- Симптоми конфлікту
- Тактики конфлікту
- Шляхи запобігання конфліктів
- Чинники, що впливають на хід конфлікту
- Стиль вирішення конфлікту: Стиль конкуренції
- Стиль вирішення конфлікту: Стиль ухилення
- Стиль вирішення конфлікту: Стиль пристосування
- Стиль вирішення конфлікту: Стиль співробітництва
- Стиль вирішення конфлікту: Стиль компромісу

## ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ:

- Що викликає суперечки між членами групи/команди?
- Коли малі розбіжності переростають у конфлікт?
- Чому групи іноді розділяються на підгрупи?
- Як вирішити суперечки в групах?
- Наведіть ознаки негативних наслідків конфлікту в професійних комунікаціях.
- Які фактори посилюють конфлікт у групах?
- У чому особливості виникнення конфліктів у професійних комунікаціях?
- Які типи суперечностей обумовлюють виникнення конфліктів у групі?
- В яких умовах проявляється стійкість і готовність до конфліктів в професійних комунікаціях?
- Які зміни відбуваються як наслідок міжгрупового конфлікту?
- Що викликає суперечки між групами?
- Як вирішити міжгрупові конфлікти?
- Якою має бути система цінностей (особистісних та групових), що впливають на формування поведінкових норм у процесі спілкування?
- Які можуть бути конфлікти опосередкованої і безпосередньої форми передачі інформації у професійному спілкуванні



## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ З ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

### 1. Конфлікт в колективі являє собою:

- А) усвідомлене зіткнення, протиборство людей через розбіжність їхніх інтересів, цілей, поглядів, прагнень;
- Б) ігнорування окремими працівниками вимог організації;
- В) порушення трудової чи технологічної дисципліни, неякісне виконання обов'язків.
- Г) Конфлікт істинний

### 2. Конфлікт, який виникає, коли для цього відсутні об'єктивні умови – це

- А) Конфлікт випадковий;
- Б) Конфлікт підмінений;
- В) Конфлікт фальшивий;
- Г) Конфлікт істинний.

### 3. Конфлікт, у якому його учасники не задоволені його результатом і відчують себе обділеними – це

- А) Раціональний конфлікт;
- Б) Емоційний конфлікт;
- В) Деструктивний конфлікт;
- Г) Конструктивний конфлікт;

### 4. Політичний конфлікт - це...

- А) конфлікт, який виникає у правовій сфері, має суто нормативний характер, виражається у формі правових спорів;
- Б) зіткнення, протиборство політичних суб'єктів, обумовлене протилежністю їх політичних інтересів, цінностей і поглядів;
- В) у край гостра форма вирішення протиріч між державами, що характеризується двостороннім застосуванням воєнної сили;
- Г) приховане чи відкрите зіткнення індивідуальних і/або групових інтересів, у сфері ділових та фахових відносин

### 5. Конфлікт, при якому сторони сперечаються, так би мовити, по невірному приводу – це

- А) Конфлікт випадковий;
- Б) Конфлікт підмінений;
- В) Конфлікт безатрібутний;
- Г) Конфлікт істинний

### 6. Внутрішньогруповий конфлікт - це...

- А) конфлікт, який виникає на рівні однієї особистості ;
- Б) конфлікт, який виникає між двома особистостями ;
- В) конфлікт, який виникає всередині групи, зокрема між конкретною особою і групою;
- Г) конфлікт, який виникає між соціальними групами;

### 7. Управління конфліктами – це:



- А) цілеспрямований вплив щодо усунення (мінімізації) причин, що породили конфлікт;
- Б) спокійно вислуховувати іншу людину, проявляти самовладання, постаратися заспокоїти співрозмовника;
- В) контролювати емоційну сферу, зокрема придушувати своє роздратування.
- Г) немає правильної відповіді

**8. Залежно від характеру впливу на розвиток колективу розрізняють конфлікти:**

- А) конструктивні та деструктивні;
- Б) цілісні та орієнтаційні;
- В) соціальні та психологічні.
- Г) Всі відповіді не є вірні

**9. Це цілеспрямований вплив щодо усунення (мінімізації) причин, що породили конфлікт, або корекція поведінки учасників конфлікту.**

- А) Управління конфліктом;
- Б) Розв'язка конфлікту;
- В) Кінцівка конфлікту;
- Г) Вирішення конфлікту

**10. Конфлікт, у якому учасники задоволені його результатом і вважають, що в результаті його вирішення вони отримали вигоду – це**

- А) Раціональний конфлікт;
- Б) Емоційний конфлікт;
- В) Деструктивний конфлікт;
- Г) Конструктивний конфлікт;

**11. Внутрішньоособистісний конфлікт - це...**

- А) конфлікт, який виникає на рівні однієї особистості ;
- Б) конфлікт, який виникає між двома особистостями ;
- В) конфлікт, який виникає всередині групи, зокрема між конкретною особою і групою;
- Г) конфлікт, який виникає між соціальними групами;

**12. Юридичний конфлікт - це...**

- А) конфлікт, який виникає у правовій сфері, має суто нормативний характер, виражається у формі правових спорів;
- Б) зіткнення, протиборство політичних суб'єктів, обумовлене протилежністю їх політичних інтересів, цінностей і поглядів;
- В) украй гостра форма вирішення протиріч між державами, що характеризується двостороннім застосуванням військової сили;
- Г) приховане чи відкрите зіткнення індивідуальних і/або групових інтересів, у сфері ділових та фахових відносин;

**13. Конфлікт істинний - це**

- А) об'єктивно існуючий тип конфлікту, що сприймається правильно;



- Б) конфлікт, існування якого залежить від якогось набору обставин, не усвідомлюваного конфліктуючими сторонами;
- В) конфлікт, при якому сторони сперечаються, так би мовити, по невірному приводу;
- Г) конфлікт, при якому ми маємо справу з несправжніми учасниками конфлікту і, як результат, з несправжньою підставою конфлікту;

**14. Міжособистісний конфлікт - це...**

- А) конфлікт, який виникає на рівні однієї особистості ;
- Б) конфлікт, який виникає між двома особистостями ;
- В) конфлікт, який виникає всередині групи, зокрема між конкретною особою і групою;
- Г) конфлікт, який виникає між соціальними групами

**15. Виробничий конфлікт - це...**

- А) конфлікт, який виникає у правовій сфері, має суто нормативний характер, виражається у формі правових спорів;
- Б) зіткнення, протиборство політичних суб'єктів, обумовлене протилежністю їх політичних інтересів, цінностей і поглядів;
- В) у край гостра форма вирішення протиріч між державами, що характеризується двостороннім застосуванням воєнної сили;
- Г) приховане чи відкрите зіткнення індивідуальних і/або групових інтересів, у сфері ділових та фахових відносин;

**16. Конфлікт, існування якого залежить від якогось набору обставин, не усвідомлюваного конфліктуючими сторонами – це**

- А) Конфлікт випадковий;
- Б) Конфлікт підмінений;
- В) Конфлікт безатрібутний;
- Г) немає правильної відповіді

**17. Міжгруповий конфлікт - це...**

- А) конфлікт, який виникає на рівні однієї особистості ;
- Б) конфлікт, який виникає між двома особистостями ;
- В) конфлікт, який виникає всередині групи, зокрема між конкретною особою і групою;
- Г) конфлікт, який виникає між соціальними групами

**18. Збройний конфлікт - це...**

- А) конфлікт, який виникає у правовій сфері, має суто нормативний характер, виражається у формі правових спорів;
- Б) зіткнення, протиборство політичних суб'єктів, обумовлене протилежністю їх політичних інтересів, цінностей і поглядів;
- В) у край гостра форма вирішення протиріч між державами, що характеризується двостороннім застосуванням воєнної сили;
- Г) приховане чи відкрите зіткнення індивідуальних і/або групових інтересів, у сфері ділових та фахових відносин;



*«Зібратися разом - це початок.  
Працювати разом - це прогрес.  
Триматися разом - це успіх».  
Генрі Форд.*

## ТЕМА 6. ХАРАКТЕРИСТИКА ГРУПИ

У результаті вивчення теми студенти набудуть **компетенції**:

### знати:

- поняття, ознаки та види груп;
- причини виникнення груп;
- стадії розвитку групи;
- характеристики групової роботи;
- особливості групових і функціональних ролей;
- поняття групової згуртованості;
- особливості методів ухвалення рішень у групі.

### вміти:

- застосовувати навички підвищення групової згуртованості;
- володіти навиками фахової взаємодії;
- застосовувати різні методики групового ухвалення рішень.

### 1. Поняття та види груп

Група є одним з головних елементів соціальної структури суспільства і являє собою сукупність людей, об'єднаних будь-якою істотною ознакою - спільною діяльністю, спільними економічними, демографічними, етнографічними, психологічними характеристиками.

Це поняття вживається в правознавстві, економіці, історії, етнографії, демографії, психології.

У соціології зазвичай використовується поняття «соціальна група».

Не всяке співтовариство людей називають соціальною групою.

Якщо люди просто знаходяться в певному місці (*в автобусі, на стадіоні*), то таке тимчасове співтовариство можна назвати «агрегація».

Соціальна спільність, яка об'єднує людей тільки по одному або декільком подібним ознаками, також не називається групою; тут вживається термін «**категорія**».

Наприклад, соціолог може віднести учнів від 14 до 18 років до категорії **молоді**; літніх людей, яким держава платить допомогу, надає пільги - до категорії **пенсіонерів** тощо.

Поняття групи як самостійне поряд з поняттями особистості (індивіда) і суспільства зустрічається вже у Арістотеля. Т. Гоббс першим визначив групу як «відома кількість людей, об'єднаних спільним інтересом чи спільною справою».

❖ **Група** — об'єднання певної кількості людей (двох і більше), що взаємодіють, взаємозалежать та взаємовпливають один на одного для досягнення конкретної мети, які розглядають себе як частину єдиного цілого.



❖ **Соціальна група** - це об'єктивно існуюча стійка спільнота, сукупність індивідів, що взаємодіють певним чином на основі декількох ознак, зокрема очікувань кожного члена групи щодо інших.

### Класифікація груп

Ознака класифікації	Види груп	
<b>Розмір групи</b>	• Великі	• Малі
<b>Сфера спільної діяльності</b>	• Управлінські	• Виробничі
<b>Рівень розвитку</b>	• Високорозвинені	• Слаборозвинені
<b>Реальності існування</b>	• Реальні	• Умовні
<b>Ступінь формалізації (принцип створення)</b>	• Формальні	• Неформальні
<b>За метою існування</b>	• Проектні	• За інтересами
	• Функціональні	• Дружні
<b>Період функціонування</b>	• Постійні	• Тимчасові
<b>Характер входження індивіда в групу</b>	• Референтні	• Не референтні (групи приналежності)

❖ **Великі групи** - соціальні спільноти людей, що існують в масштабах всього суспільства (країни) і виділені на основі різних типів соціальних зв'язків, які не припускають обов'язкових особистих контактів (нації, вікові групи тощо).

Великі групи можуть бути **реальними (контактними)**, що утворюють соціальну спільноту, яка включає значну кількість людей, існуючу у спільному просторі і часі (*трудова колектив підприємства, педагогічний колектив університету*).

Великі групи можуть бути **умовними**, які виділяються і об'єднуються на основі деяких ознак - статевих, національних, вікових, майнових та ін.).

- ❖ **Малі групи** - нечисленні по складу групи людей, об'єднані спільною діяльністю, що знаходяться у безпосередньому особистому спілкуванні і взаємодії.

Малі групи - це **завжди контактні спільності**, пов'язані реальним взаємодією входять до них осіб і реальними взаєминами між ними.

- ❖ **Формальні групи** - групи, створені за рішенням керівництва в структурі організації для виконання певних завдань для досягнення мети організації.

Формальні групи - виникають для виконання певних функцій всередині систем більш високого рівня (3 - 20 осіб).

- ❖ **Неформальні групи** - групи, що створюються нерегульованим шляхом, стихійно на підставі спільності інтересів її членів, симпатій, єдності поглядів і переконань чи з інших мотивів.

Неформальні або контактні групи - виникають на основі взаємних симпатій, інтересів. Межами їх чисельності є межі емоційних можливостей людини (3 - 8 осіб).

- ❖ **Цільові (проектні) групи** - групи, створені для досягнення певної мети.

- ❖ **Функціональні групи** - групи, орієнтовані на довготривале виконання певної функції.

За значущістю для індивіда виділяють:

- **групи членства- не референтні** (всі люди в групі);
- **референтні групи** (значиме для індивіда коло спілкування).

- ❖ **Референтні (еталонні) групи** - групи, погляди, норми та цінності якої є взірцем для особистості, і за ними вона формує свої життєві ідеали, звіряє дії та вчинки.

- ❖ **Нереферентні групи** (групи приналежності) - групи, в яких люди реально перебувають, проходять навчання або працюють.

- ❖ **Реальні групи** - групи, що фактично існують у просторі та часі і об'єднані реальними відносинами.

- ❖ **Умовні групи** - групи людей, умовно об'єднаних для цілей конкретного дослідження за певною ознакою, наприклад, за статтю, віком.

*За ступенем згуртованості і тісноти контактів учасників групи класифікуються наступним чином:*

- 1. **Група-конгломерат (натовп)**, що складається з *осіб, що випадково опинилися поруч і не пов'язаних між собою.*

- ❖ **Натовп** - безструктурне скупчення людей, які не мають спільної мети, але пов'язані подібністю емоційного стану і об'єктом уваги.

Виникнення натовпу може бути обумовлено цікавістю, інтересом до чогось, заздалегідь оголошеним, спільним ставленням до чогось. Натовп може бути пасивною (бездіяльністю) і активною (діючою агресивно, панічно, повстанськи і т.д.).

**2. Група-об'єднання** - тимчасове утворення для вирішення конкретних разових проблем.



Дане утворення включає осіб, які прагнуть до схожих цілей і між якими можливе співробітництво, але **члени такої групи байдужі один до одного в особистому плані.**

- **3. Група-колектив** - спільність, що характеризується постійною участю, єдністю цілей, засобів, умов діяльності, неформальними відносинами учасників, наявністю механізмів підтримки згуртованості.

- ❖ **Маргінали** - це такі соціальні групи, які в силу певних життєвих обставин втратили колишній соціальний статус і реальну можливість займатися звичною діяльністю, тому поступово виявилися нездатними адаптуватися до нового соціокультурного (нормативного та ціннісного) середовища.



Термін «*маргінал*» походить від латинського «*margo*», що в перекладі означає край. У 1928 році американський соціолог Р. Парк ввів цей термін для опису поведінки жителів сільської місцевості, які переїхали в місто і не пристосувалися до нових умов життя.

Зараз маргіналом називають людину чий світогляд, принципи, спосіб життя сильно відрізняється від загальноприйнятих норм. Також маргіналом можна назвати людину, яка заперечує принципи моралі, культури, релігії своєї соціальної групи, але при цьому не приєдналася до інших.

Статус «маргінал» може бути усвідомлене, прийнятий людиною. А може нав'язуватися оточуючими. Часто суспільство «таврує» тих людей, які виділяються з її маси, зараховуючи їх до маргіналів. Як правило, це представники різних меншин (національних, сексуальних) або ті особи, чії переконання в корені відрізняються від переконань більшості (чайлфрі). *Важливо розуміти, що подібне ставлення порушує права людини.*

Маргіналом може вважатися, людина, яка прагне перебувати поза «системою», що дотримується ідей свободи, незалежності, індивідуального розвитку

- ❖ **Люмпени** - це декласовані індивіди, що знаходяться на самому "дні" суспільства.

Їх можна віднести до частини маргінальної групи. Але маргінала далеко не завжди можна назвати люмпеном. І тих і інших об'єднує «випадання» зі структури суспільства. Але люмпен легко підкоряється сильному лідеру, а маргінал не визнає, ні чийого лідерства.



## 2. Причини створення груп і стадії їх розвитку

Насамперед спробуємо відповісти на питання: **"Чому люди, як правило, працюють не поодиночці, а в складі груп?"**. Відповідь на це питання дає знання закону синергії, який вважається головним законом організації. Він говорить, що потенціал

організації (групи) як єдиного цілого перевищує суму потенціалів окремих елементів через їх взаємної підтримки і доповнення.

Отже, від об'єднання в робочі групи суб'єкти істотно виграють в продуктивності праці, що призводить до зростання доходів (матеріальна зацікавленість). Це і змушує людей об'єднуватися в робочі групи.

Група може утворитися, стабільно існувати і розвиватися, якщо саме груповий характер взаємодії забезпечує задоволення потреб її членів краще, ніж якби вони задовольняли ці потреби поза групою, тобто якщо доцентрові тенденції переважають над відцентровими. Іншими словами, людина має мати **групові якоря**, що утримують її в групі.

**Групові якоря**, які утримують людину в групі без будь-якого примусу, з власної волі.

1. Перший - почуття захищеності;
2. Другий - почуття ідентичності з групою;
3. Третій - позитивний емоційний зв'язок з групою;
4. Четвертий - можливість дружнього та професійного спілкування;
5. П'ятий - повага з боку членів групи;
6. Шостий - самоповага;
7. Сьомий - почуття затребуваності особистого і професійного потенціалу;
8. Восьмий –можливість реалізації особистісного та професійного потенціалу.



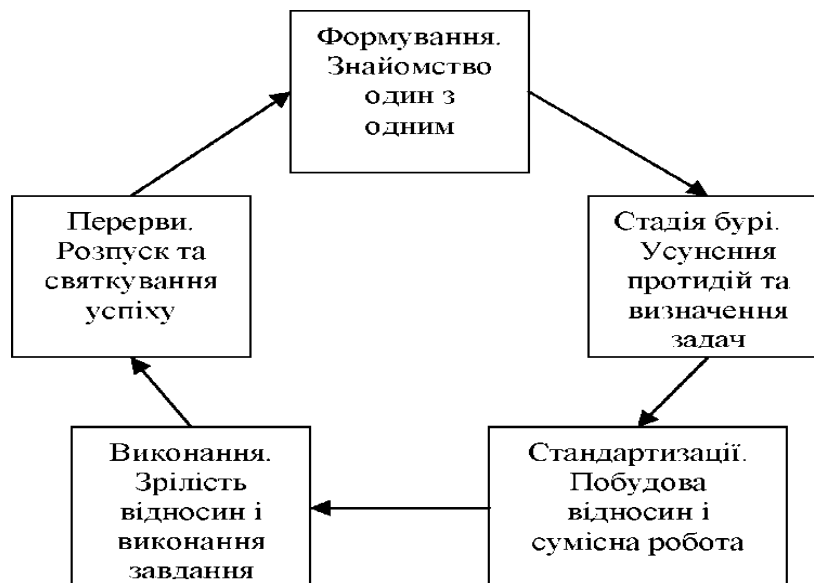
### Причини виникнення груп



- ❖ **Економічні причини.** У ряді випадків люди вважають, що зможуть отримати вищий економічний результат, більшу винагороду, об'єднавшись в групу.
- ❖ **Фізичні (природні) причини.** В організації, як правило, групи формуються за родом занять, специфікою роботи, просторовою близькістю.
- ❖ **Соціально-психологічні причини:**
  - потреба в безпеці (група може захистити своїх членів від тиску адміністрації, вимагати змін в плануванні робочих місць, поліпшення умов роботи);
  - потреба в приналежності до певної групи людей;
  - потреба в пошані і самовираженні (приналежність до елітної групи може підвищувати престиж працівника, створює можливості реалізувати свої здібності з максимальною віддачею);
  - спільність установок і цінностей;
  - емоційна близькість.



## Стадії розвитку груп



### 1. Стадія формування

- Основною турботою є **початкове входження членів в групу**.
- Члени групи починають ідентифікувати себе з іншими членами групи і самою групою.
- Вони стурбовані багатьма питаннями:
  - ❖ «*Що група може мені дати?*»,
  - ❖ «*Що мене попросять зробити для групи?*»,
  - ❖ «*Чи зможу я задовольняти свої потреби і одночасно внести свій внесок в роботу групи?*».
- Члени групи зацікавлені в тому, щоб краще познайомитися один з одним, дізнатися, яка поведінка вважається прийнятною, визначити реальні завдання групи і правила, що існують в групі.



### 2. Стадія бурі

- Є періодом **сильної емоційної напруги між членами групи**.
- Можуть виникнути **ворожість і сутички**, група зазнає численні зміни.
- По мірі того, як індивіди намагаються нав'язати свої переваги групі або досягти бажаного статусу, можуть виникати **коаліції або угруповання**.
- Зовнішні вимоги, наприклад, передчасні очікування щодо отримання результатів діяльності, можуть створювати неприємний тиск. У процесі цього, як правило, змінюються очікування членів групи і увага концентрується на перешкодах, що стоять на шляху групи для досягнення мети.

- Люди починають розуміти **стиль міжособистих відносин** і роблять все можливе, щоб **виконати завдання групи і в той же час задовольнити свої особисті потреби**.



### 3. Стадія нормування (початкової інтеграції)

- Група насправді починає перетворюватися на єдине ціле, здібне до узгоджених дій.
- Хаос попередньої стадії «бури» змінився **нестійкою рівновагою сил**.
- Відчуваючи задоволення від появи відчуття гармонії, члени групи щосили прагнуть зберегти **позитивну рівновагу**.
- Для деяких з них збереження групи стає **важливішою справою, ніж виконання поставлених перед групою завдань**.
- По мірі того, як члени групи починають переживати первинне почуття близькості, **відхилення від напрямку групи і критика можуть викликати засудження**.
- Деякі члени групи помилково сприймають цю стадію як настання остаточної зрілості



### 4. Стадія виконання



• означає **виникнення зрілої, організованої і добре функціонуючої групи**. Тепер група здатна творчо вирішувати складні задачі і справлятися з внутрішніми розбіжностями.

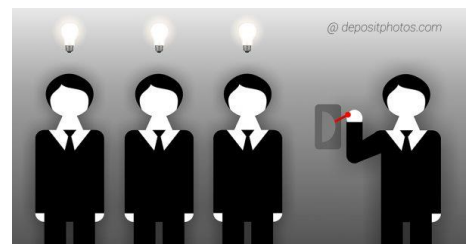
**Структура стає стабільною**, члени груп **змотивовані** виконувати загальні завдання і в

цілому переживають почуття **задоволення**

- Основними завданнями як і раніше залишаються **поліпшення відносин і підвищення продуктивності**.
- Члени групи повинні вміти **успішно адаптуватися до можливостей, що поступово змінюються, і вимог, що пред'являються**.
- Як правило, група, що досягла рівня загальної інтеграції, відповідає **критеріям зрілої групи**.

### 5. Стадія перерви

- Добре інтегрована група при необхідності може **розформуватися**, якщо її завдання вже виконане.
- Стадія перерви особливо важлива для багатьох тимчасових груп, які все частіше виникають у наш час на місцях: *спеціальні групи, комітети, проектні групи*.
- Їх члени повинні вміти швидко збиратися, **виконувати роботу в стислий термін**, а потім розійтися, для того, щоб знов зібратися разом, якщо виникне така необхідність.
- Саме **готовність розпустити групу після виконання завдання, а потім знов успішно працювати над майбутніми завданнями, є важливою довгостроковою перевіркою роботи групи**.





### 3. Особливості поведінки особистості у групі



Найважливішими поняттями, котрі визначають місце й особливості поведінки особистості в групі є статус, позиція і роль.

❖ **Статус** - становище працівника в групі у відповідності із займаною посадою (формальний, офіційний статус), а також положення в групі, яке відводять працівникові інші її члени (неформальний, неофіційний статус).

❖ **Статус особистості** відображає визнання чи невизнання особи, повагу чи неповагу, симпатію чи антипатію до неї у групі, колективі, суспільстві.

Оскільки індивід перебуває у взаємозв'язках різного рівня, виокремлюють **економічний, правовий, професійний, політичний, особистісний** та інші статуси особистості. Розрізняють також **заданий і досягнутий, формальний і неформальний, суб'єктивний і об'єктивний** статуси.

**Головними складовими статусу** є авторитет і престиж особистості.

**Позиція особистості.** Це поняття характеризує особистість як суб'єкта суспільних відносин, її ставлення до життя в різних його проявах.

**Позиція особистості** - погляди, уявлення, установки особистості відносно умов її життєдіяльності.

**У тлумаченні цього поняття склалися такі підходи:**

❖ **Соціологічний** тлумачить позицію як щось зовнішнє до особистості, її місце в системі відносин, умови, за яких людина діє як особистість;

❖ **Психологічний** розглядає позицію як внутрішній компонент структури особистості.

❖ **Позиція особистості показує реальне діяльне ставлення людини до подій.** У ній виявляються цінності особистості.

❖ **Роль особистості** – певна соціальна, психологічна характеристика особистості, спосіб поведінки залежно від її статусу і позиції у групі, суспільстві, системі міжособистісних, суспільних відносин.



Психології виокремлюють такі **види ролей**:

- **соціальні** (професійні, соціально-демографічні тощо),
- **міжособистісні, активні** (виконуються в конкретний момент),
- **латентні** (в конкретній ситуації не виявляються),
- **організовані,**
- **стихійні.**

**Ролі можуть бути:**

- **передбачуваними** (очікуваними) - це модель поведінки, очікувана від членів групи і визначається специфікою роботи;
- **сприйнятими** - модель поведінки з точки зору самого працівника, що займає певну посаду;

- *запропонованими* - фактична модель поведінки члена групи.
- Оточення у ставленні до особистості має *рольові сподівання* - *систему уявлень про те, як людина повинна поводитися в певній ситуації, чого від неї можна очікувати.*
- Серед багатьох ролей розрізняють передусім *соціальні ролі* - *нормативно схвалений спосіб поведінки, очікуваний від кожного, хто займає певну позицію, та психологічні ролі, які досягаються особистісними зусиллями індивіда.*

### Розвиток ролі долає певні стадії:

- зразок ролі (у процесі соціалізації людина засвоює певні зразки поведінки, які виступають як щось зовнішнє стосовно індивіда, як певний стандарт для людини; зразок ролі виконує функцію орієнтира і регулятора поведінки, поступово перетворюючись на норму поведінки);
- моделі ролі (зіставляючи зразки поведінки один з одним та з власними здібностями, індивід виробляє свою модель соціальної поведінки, яка є результатом поєднання індивідуального і соціального в структурі особистості);
- рольова поведінка (це реальні вчинки людей, опосередковані вимогами та очікуваннями оточення, індивідуальними властивостями людини; вона формується у процесі міжособистісного спілкування).

Тривале виконання ролі можна співвіднести з маскою, яка з часом стає самим обличчям.



Ефективна управлінська діяльність передбачає знання керівником впливу групових норм на діяльність підлеглих.

- ❖ **Групова норма** - вироблена групою сукупність правил і вимог, на основі яких розгортаються відносини, реалізуються взаємодії, взаємовпливи індивідів.

Норми здебільшого є продуктом соціальної взаємодії й виникають у процесі життєдіяльності групи. Вони можуть формуватися відносно конкретних дій і ситуацій, регламентувати поведінку окремих осіб, регулювати діяльність групи як організованої спільноти.

**Групові норми** виконують функцію регулювання спільної діяльності членів групи.

Вони можуть бути формалізовані у певних документах, положеннях, процедурах і т. п.

**Групи можуть мати різноманітні норми:**

#### **1. Норми діяльності:**

- ставлення до роботи в пізній час, до надурочної роботи, заміні;
- інтенсивність роботи;
- ставлення до браку, помилок у роботі, порушення виконавської дисципліни тощо

#### **2. Норми, що регламентують форму одягу.**

#### **3. Норми, що регламентують розподіл ресурсів всередині групи**

В управлінській діяльності значущими є знання особливостей **групової згуртованості**.

❖ **Групова згуртованість**- процес групової динаміки, який характеризує міру (ступінь) прихильності до групи належних до неї осіб.

**Вона передбачає:**



- утворення і розвиток у групі (організації, установі тощо) зв'язків, які забезпечують перетворення зовнішньо заданої структури на психологічну спільність людей,
- складний психологічний організм, якому властиві безконфліктність спілкування і узгодженість внутрігрупових дій.

**Конкретними показниками згуртованості є:**

- рівень взаємної симпатії в міжособистісних стосунках;
- ступінь привабливості групи для її учасників.

**Для зміцнення згуртованості необхідно:**

- допомогти групі пережити спільний успіх;
- зміцнити довіру членів групи один до одного і перш за все до лідера;
- розвинути почуття приналежності до групи як відчуття якоїсь особливості, зміцнюйте це почуття, проводячи спільні групові заходи, демонструючи великий потенціал, нові можливості у вирішенні проблем, що відкриваються у спільній роботі;
- приналежність до групи повинна приносити радість, відповідає мотивації доприналежності, повазі, самоповазі, престижу;
- підтримувати віру групи в реальність вирішення поставлених завдань.



❖ **Групові процеси** - процеси, що організують діяльність групи. До них, наприклад, відносять взаємодія членів групи при виконанні певного завдання, процедури прийняття рішень у групі, обмін інформацією, соціальну підтримку.

**Характеристики шаблонного мислення:**

- **Ілюзія невразливості** - члени групи вважають, що вони непереможні.
- **Тенденція моралізувати.** Група засвоює загальну оцінку якогось явища і будь-яку іншу оцінку сприймає як слабкість, зло або невігластво.
- **Почуття єдності.** Солідарність групи в якомусь питанні може привести до того, що окремі її члени не висловлюють свою особисту, відмінну від думки групи думку, боячись здатися «слабкими» або «м'якими».
- **Вплив на процес узгодження рішення.** Групи можуть серйозно впливати на членів з метою згоди при прийнятті рішення.
- **Раціоналізація** - відволікання від будь-яких можливих негативних наслідків прийнятих рішень.
- **Негативне ставлення до «чужинців».** Подібне ставлення група проявляє до будь-кого, хто висловлює нехай навіть справедливі критичні зауваження на адресу прийнятого загальногрупового рішення.

- **Самоцензура** - прояв виправданих сумнівів під приводом лояльності групи.
- **Прямий тиск** - різка критика колегами або керівниками пропозицій, які суперечать установкам групи.
- **Фільтрація думок** - ігнорування незручних фактів або точок зору.

## 4. Ухвалення рішень в групі

Е. Шейн, відомий учений і консультант, провів широкі дослідження груп з метою аналізу і вдосконалення процесів ухвалення рішень. Він продемонстрував, що **групи можуть ухвалювати рішення з застосуванням наступних методів:**

1. Відсутності відповідної реакції;
2. Правила старшинства;
3. Правила меншості;
4. Правила більшості;
5. Консенсусу;
6. Одноставності.



### 1. При винесенні ухвали методом відсутності у відповідь реакції

члени групи висувають одну ідею за іншою, але це не спричиняє за собою ніякого обговорення.

Коли група врешті - решт, приймає одну з ідей, всі інші відхиляються завдяки відсутності у відповідь реакції, а не критичній оцінці.

### 2. При ухваленні рішення за методу старшинства - голова, менеджер або лідер ухвалює рішення за всю групу. Це може відбуватися з обговоренням або не супроводжуватися дискусією, і цей метод дуже ефективний за часом. Опиниться рішення поганим або добрим, залежить від того, чи має владна фігура необхідну інформацію і наскільки решта членів групи розділяє такий підхід до ухвалення рішень.

### 3. При ухваленні рішення за правилом меншості дві або три людини виявляються в змозі домінувати і направляти групу на ухвалення рішення, з яким вони згодні. Це часто досягається таким чином: висувається пропозиція, а потім від групи швидко добиваються згоди, ставлячи питання типу:

«Хто-небудь заперечує?

Ні?

Ну тоді переходимо до наступного питання».

### 4. Правило більшості. Може відбуватися офіційне голосування або підрахунок голосів членів групи для з'ясування точки зору більшості. Сам процес голосування може привести до створення коаліцій. При остаточному підрахунку голосів одні люди виявляються «переможцями», а інші - що «програли». Що залишилися в меншості «програли» можуть переживати таке почуття, що їх думкою нехтували і не дали висловитися. В результаті при впровадженні в життя рішення «переможців» у них може бути відсутнім ентузіазм. Відчуття образи, що збереглося, загрожує груповій ефективності в майбутньому.

### 5. Ухвалення рішення шляхом досягнення консенсусу.



❖ **Консенсус** – групові рішення, які користуються вираженою підтримкою більшості її членів, тобто більшість членів схвалюють рішення, а інші згодні підтримати його.

*У тих випадках, коли вдається досягти консенсусу, навіть ті, хто міг би чинити опір вибраному способу дій, знають, що їх вислухали і що їм була надана можливість вплинути на результат подій.*

**Досягненню групового консенсусу сприяє**

**дотримання наступних порад:**

- Не дотримуйтеся сліпо своєї точки зору, враховуйте реакцію інших на ваші вислови.
- Не міняйте своєї точки зору для того, щоб досягти швидкої згоди.
- Уникайте зниження гостроти конфлікту методами голосування, кидання монети або укладання угоди.
- Спробуйте залучити всіх в процес ухвалення рішення.
- Не заважайте виявленню розбіжностей, щоб можна було обговорити інформацію і різні думки.
- Не робіть акцент на зіставленні переможців і тих що програли: спробуйте знайти альтернативи, прийнятні для всіх.
- Обговорюйте пропозиції, слухайте уважно і заохочуйте до участі всіх без виключення.

**6. Ухвалення рішення методом одностайності** може відображати ідеальний стан справ. У цьому випадку у всіх членів групи існує одностайна згода стосовно дій, які необхідно зробити. Цей метод ухвалення групових рішень виключно складно застосовувати на практиці.

**Переваги і недоліки групового ухвалення рішення**

- Кращі групи зовсім *не обмежуються одним методом ухвалення рішення*, використовуючи його знов і знов незалежно від обставин. Навпаки, *вони діють в залежності від ситуації* і використовують ті методи ухвалення рішення, які краще всього відповідають даній проблемі або обставинам.
- Для лідера важливо зуміти *допомогти групі вибрати «правильний» метод* ухвалення рішення, який забезпечив би своєчасне і якісне ухвалення рішення, схвалене членами групи.
- Вибирати метод ухвалення рішення слід, повністю усвідомлюючи всі *потенційні достоїнства і недоліки групового ухвалення рішення*



**Потенційні переваги групового ухвалення рішення** включають наступне:

- **Інформація**- для вирішення проблеми необхідно більше знань і досвіду.
- **Альтернативи** - досліджується більша кількість альтернатив, не відбувається звуження точки зору.

- **Розуміння і прийняття** - остаточне рішення користується більшим розумінням і прийняттям з боку членів групи.
- **Зацікавленість** - члени групи зацікавлені в тому, щоб здійснити ухвалене рішення.

До потенційних недоліків групового ухвалення рішення відноситься наступне:

- **Соціальний тиск конформізму**- люди можуть відчувати, що їх примушують погоджуватися з явними бажаннями групи.
- **Домінування меншини** - одна людина або маленька коаліція можуть направити ухвалення групового рішення в потрібне русло.
- **Тимчасові рамки**- чим більше людей бере участь в діалозі або обговоренні, тим більше часу в порівнянні з ухваленням індивідуального рішення вимагає групове.

## МЕТОДИ ПОКРАЩЕННЯ УХВАЛЕННЯ ГРУПОВИХ РІШЕНЬ

### Мозковий штурм.



В ході мозкового штурму члени групи генерують якомога більше ідей і альтернатив, вони роблять це відносно швидко і без яких-небудь обмежень.

В процесі мозкового штурму звичайно дотримуються чотирьох правил.

1. По-перше, **виключена будь-яка критика**. Нікому не дозволено судити або оцінювати чийсь ідеї до тих пір, поки не закінчиться процес генерації ідей.
2. По-друге, **всіляко вітається «відсутність гальм»!** Акцент робиться на креативності і уяві, чим радикальніші і більш дикі ідеї висувуються, тим краще.
3. По-третє, **вітається кількість**. Особлива увага приділяється кількості ідей: чим більше число ідей, тим вище вірогідність появи чудової ідеї.
4. По-четверте, **вітається «перелицьовування старого»**. Людей всіляко заохочують до того, щоб подивитися на вже запропоновані ідеї під новою точкою зору або об'єднати декілька ідей в одну нову.

Результатом мозкового штурму є ентузіазм, включеність і вільний потік ідей, корисних для творчого вирішення проблеми.

### Техніка номінальних груп.

Люди розділяються на маленькі групи по 6-7 чоловік, і кожного просять письмово відповісти індивідуально на таке «номінальне питання», як:

**«Що слід було б зробити для підвищення ефективності робочої групи?»**

- Всіх переконують висунути якомога більше ідей.
- Потім учасники по колу читають вголос свої відповіді на номінальне питання.
- Всі висунуті ідеї записують на дошці.
- Не дозволяється висловлювати ніяких критичних зауважень.

- Ведучий може ставити питання для з'ясування всіх деталей запропонованих ідей.
- Це знову-таки робиться по колу, і при цьому не дозволяється давати ніяких оцінок.
- Процедура переслідує мету уточнити, чи всім присутнім зрозумілі висунуті пропозиції. Потім використовується процедура структурованого голосування, для того, щоб встановити пріоритети відповідей на номінальне питання.

Номінальна групова процедура дозволяє оцінити ідеї і при цьому уникнути обмежень, ворожості і спотворень, які могли б виникнути при відкритому обговоренні.

### Метод Делфі

**Метод Делфі**- генерування альтернативних рішень за допомогою проведення серії опитів.

- Розроблений корпорацією Rand для використання в таких ситуаціях, коли члени групи не можуть зустрітися один з одним особисто.
- В ході цієї процедури серед групи осіб, що ухвалюють рішення, поширюють анкети; потім люди представляють свої відповіді координатору по ухваленню рішення.
- Координатор підсумовує всі отримані рішення і посилає їх назад членам комітету разом з наступною анкетною.
- Члени комітету знову відповідають на питання, і весь процес повторюється до тих пір, поки не вдається дійти консенсусу і не виникне чітке вирішення проблеми.



### Ухвалення рішення за допомогою комп'ютера.

- Сучасні інформаційні і комп'ютерні технології дозволяють ухвалювати групові рішення, не дивлячись на величезні відстані, що розділяють людей. Все більш часте використання *електронного мозкового штурму* лише одним прикладом існуючої тенденції до *проведення віртуальних зустрічей*.
- Завдяки спеціальному програмному забезпеченню учасники можуть використовувати персональний комп'ютер для відсилання своїх ідей негайно або після якогось часу.
- Програма компілює і поширює результати. Для комп'ютерних програм можна застосовувати номінальний груповий метод або метод Делфі.

### Електронний підхід має ряд переваг:

- анонімність,
- велика кількість ідей, що генеруються, їх ефективність і зберігання для подальшого використання,
- здатність вирішувати проблеми в рамках великих груп, члени яких географічно роз'єднані.



## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

- Поняття групи. Класифікація груп.
- Особливі риси видів груп за ступенем формалізації.
- Особливі риси видів груп за характером входження індивіда у групу.
- Причини виникнення груп.
- Характеристика поняття «групові якоря».
- Стадії розвитку груп та особливості їх проходження.
- Характеристика понять «статус особистості» та «позиція особистості».
- Види ролей особистості. Стадії розвитку ролей особистості.
- Характеристика поняття «групова норма» та її різновиди.
- Причини зміцнення групової згуртованості.
- Характеристики шаблонного мислення.
- Індивідуальні особливості методів ухвалення рішень у групі.
- Переваги та недоліки групового ухвалення рішень.
- Правила реалізації процесу мозкового штурму.
- Особливі риси методу прийняття групових рішень – Дельфі.
- Переваги процесу ухвалення рішень за допомогою програмного забезпечення.

## ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ:

- Обґрунтуйте відмінності, за якими розрізняють малі та великі групи, формальні та неформальні групи?
- У чому характерні особливості видів груп за ступенем згуртованості і тісноти контактів учасників.
- При яких життєвих обставинах створюються групи, в яких втрачено колишній соціальний статус?
- За яким особливостями розрізняють стадії розвитку груп?
- Якими поняттями визначають місце й особливості поведінки особистості в групі?
- За яким поняттям характеризується особистість як суб'єкт суспільних відносин?
- Чи потрібні керівнику знання про групові норми?
- Яка роль керівника у формуванні шаблонного мислення? Обґрунтуйте.
- Якими методами ухвалення рішень найчастіше користуються керівники груп?
- Чи існують відмінності у застосуванні методів прийняття рішень для керівника групи та керівника організації?





## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ З ПЕРЕВІРКИ ЗНАТЬ



### 1. Групові процеси –

- А процеси, що організують діяльність групи
- Б сукупність правил і вимог, на основі яких розгортаються відносини, реалізуються взаємодії, взаємовпливи індивідів
- В процес групової динаміки, який характеризує міру (ступінь) прихильності до групи належних до неї
- Г немає правильної відповіді

### 2. Статус особистості –

- А певна соціальна, психологічна характеристика особистості, спосіб поведінки залежно від її статусу і позиції у групі, суспільстві, системі міжособистісних, суспільних відносин
- Б погляди, уявлення, установки особистості відносно умов її життєдіяльності
- В визнання чи невизнання особи, повага чи неповага, симпатія чи антипатія до неї у групі, колективі, суспільстві
- Г немає правильної відповіді

### 3. Команди, націлені на дослідження можливостей середовища і пошук альтернатив –

- А Творчі (дослідницькі) команди
- Б Інтактні команда
- В Команди з розв'язання проблем
- Г Команди тактичної реалізації

### 4. Групи, створені за рішенням керівництва в структурі організації для виконання певних завдань для досягнення мети організації –

- А Неформальні групи
- Б Цільові (проектні) групи
- В Формальні групи
- Г Референтні групи

### 5. Команда, яка формується з представників різних підрозділів формальної організації і відображає їх інтереси –

- А Крос-функціональна команда
- Б Інтактна команда
- В Команда проекту
- Г Управлінська команда

### 6. Група людей, які об'єднані спільною діяльністю і мають єдині цілі, підпорядковані цілям суспільства –

- А Колектив
- Б Умовна група
- В Реальна група
- Г Цільова (проектна) група

### 7. Групова згуртованість–

- А процеси, що організують діяльність групи

Б процес групової динаміки, який характеризує міру (ступінь) прихильності до групи належних до неї

В сукупність правил і вимог, на основі яких розгортаються відносини, реалізуються взаємодії, взаємовпливи індивідів

Г немає правильної відповіді

### **8. Роль особистості –**

А певна соціальна, психологічна характеристика особистості, спосіб поведінки залежно від її статусу і позиції у групі, суспільстві, системі міжособистісних, суспільних відносин

Б погляди, уявлення, установки особистості відносно умов її життєдіяльності

В визнання чи невизнання особи, повага чи неповага, симпатія чи антипатія до неї у групі, колективі, суспільстві

Г немає правильної відповіді

### **9. Команди, націлені на виконання заданого плану –**

А Творчі (дослідницькі) команди

Б Інтактні команда

В Команди з розв'язання проблем

Г Команди тактичної реалізації

### **10. Групи, що створюються нерегульованим шляхом, стихійно на підставі спільності інтересів її членів, симпатій, єдності поглядів і переконань чи з інших мотивів–**

А Неформальні групи

Б Цільові (проектні) групи

В Формальні групи

Г Референтні групи

### **11. Команда, яка створюється на період здійснення проекту або однієї з фаз його життєвого циклу –**

А Крос-функціональна команда

Б Інтактна команда

В Команда проекту

Г Управлінська команда

### **12. Групова норма –**

А процеси, що організують діяльність групи

Б сукупність правил і вимог, на основі яких розгортаються відносини, реалізуються взаємодії, взаємовпливи індивідів

В процес групової динаміки, який характеризує міру (ступінь) прихильності до групи належних до неї

Г немає правильної відповіді

### **13. Позиція особистості –**

А певна соціальна, психологічна характеристика особистості, спосіб поведінки залежно від її статусу і позиції у групі, суспільстві, системі міжособистісних, суспільних відносин

Б погляди, уявлення, установки особистості відносно умов її життєдіяльності

В визнання чи невизнання особи, повага чи неповага, симпатія чи антипатія до неї у групі, колективі, суспільстві

Г немає правильної відповіді

**14. Команди, націлені на складні і невизначені проблеми–**

А Творчі (дослідницькі) команди

Б Інтакtnі команда

В Команди з розв'язання проблем

Г Команди тактичної реалізації

**15. Групи, створені для досягнення певної мети –**

А Неформальні групи

Б Цільові (проектні) групи

В Формальні групи

Г Референтні групи

**16. Команда, яка формується на середньому і вищому рівнях управління підприємством і виступає елементом в системі менеджменту –**

А Крос-функціональна команда

Б Інтактна команда

В Команда проекту

Г Управлінська команда

**17. Групи людей, умовно об'єднаних для цілей конкретного дослідження за певною ознакою, наприклад, за статтю, віком –**

А Умовні групи

Б Реальні групи

В Функціональні групи

Г Нереперентні групи

**18. Виробничий підрозділ або довгочасно існуюча робоча група, що виробляє певний продукт або послугу –**

А Крос-функціональна команда

Б Інтактна команда

В Команда проекту

Г Управлінська команда

**19. Групи, погляди, норми та цінності якої є взірцем для особистості, і за ними вона формує свої життєві ідеали, звіряє дії та вчинки –**

А Неформальні групи

Б Цільові (проектні) групи

В Формальні групи

Г Референтні групи

**20. Соціальні спільності людей, що існують в масштабах всього суспільства (країни) і виділені на основі різних типів соціальних зв'язків, які не припускають обов'язкових особистих контактів (нації, вікові групи тощо). –**

А Неформальні групи

Б Великі групи

В Формальні групи

Г Малі групи



«Чим більша кількість людей знаходить дану ідею вірною, тим більше вірною буде вважатися ця ідея».

*Роберт Чалдини*

## ТЕМА 7. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЕФЕКТИ ГРУПОВОЇ РОБОТИ

У

результаті вивчення теми студенти набудуть **компетенції**:

### ЗНАТИ:

- соціально-психологічні особливості групи;
- характеристики групових ролей в залежності від ситуації;
- особливості поведінки особистості у групі;
- види психологічних помилок керівника в оцінці діяльності підлеглих;
- типи конформізму;
- види групових ефектів та ознаки їхнього прояву;
- проблеми міжкомандної координації в груповій роботі;
- чинники, що визначають соціально-психологічний клімат групи;

### ВМІТИ:

- досягати соціально-психологічного ефекту групової роботи;
- застосовувати методи діагностики психологічного клімату у групі;
- використовувати навички групової саморегуляції засобами внутрігрупового контролю;
- оптимізувати процеси взаємодії з друзями, сокурсниками, викладачами та майбутніми колегами і клієнтами.

## 1. Соціально-психологічні параметри групи

- ❖ **Соціальна група** – будь-яка сукупність людей, яка підлягає аналізу з погляду їхньої спільності.

### **Компоненти соціальної групи:**

- цілі; загальні норми; санкції; групові ритуали; відношення;
- спільна діяльність; речове середовище.

### **Ознаки соціальної групи:**

#### **1. Наявність інтегральних психологічних характеристик:**

- суспільна думка; психологічний клімат; групові норми і інтереси.

#### **2. Основні параметри групи як єдиного цілого:**

- композиція і структура; групові процеси; групові норми і санкції.

- ❖ **Мала група** – це невеличке за розміром об'єднання людей, пов'язаних безпосередньою взаємодією.

### **Структурні елементи соціальної групи:**

1. Члени групи, їх індивідуальні риси;
2. Ціль діяльності групи;
3. Шляху досягнення цілей і задач;
4. Правила і норми поведінки членів;
5. Цінності;
6. Контроль за виконанням діяльності;
7. Функції кожного члена групи;
8. Система взаємовідносин між членами групи.



**Показники малої групи:**

- інтегрованість;
- мікроклімат;
- референтність;
- лідерство;
- організованість;
- інтрогрупова активність;
- спрямованість групи;
- інтелектуальна комунікативність;
- емоційна комунікативність;
- вольова комунікативність.

**Основними характеристиками групи вважаються:**



- її параметри (склад, структура);
- внутрішньо групові, міжособистісні процеси;
- групові норми і ціннісні орієнтації;
- система санкцій;
- зміст функціональних обов'язків членів групи в ході їх спільної діяльності;
- характер міжособистісних, рольових відносин членів групи в динаміці групового життя.

❖ **Структура групи** - упорядкована система взаємодій і взаємин учасників спільної діяльності, елементом якої є статус окремого члена групи щодо інших.



**Формальна структура групи** це сукупність зв'язків і відносин між індивідами, що визначається формальними приписами (посадовими інструкціями, офіційною структурою організації, формальним статусом індивідів).

Формальна структура являє собою досить стійке утворення і становить ієрархічну систему, розташовану за принципом «керівник-підлеглі». Причому кількість ієрархічних ступенів залежить від розміру групи і її соціального статусу.

**Функціональна структура групи** визначається розподілом між її членами функцій, необхідних для досягнення мети спільної діяльності (в тому числі функцій керівництва та виконання).

**Структура соціальної влади і впливу в малій групі** - це сукупність зв'язків між індивідами, яка характеризується спрямованістю і інтенсивністю їх взаємного впливу.

**Неформальна структура групи** визначається психологічними особливостями особистості учасників спільної діяльності, такими, як професійні та комунікативні знання і здібності, життєвий досвід, особливості індивідуальності тощо.

Неформальна структура групи також є ієрархічною системою, але не жорсткою.

Ця система формується на основі міжособистісних взаємин і складається з наступних статусних позицій:

- а) лідер;
- б) прийняті;
- в) ізольовані;
- г) відкинуті.



### Статусні позиції в групі

Статусні позиції	Характеристика
Лідер	Член групи, який має найбільш високий позитивний статус, тобто має авторитет у інших і має на них вплив, визначає алгоритм вирішення завдань, поставлених перед групою
Прийняті	Члени групи, які мають середній позитивний статус і, як правило, підтримують лідера в його зусиллях вирішити групову задачу
Ізольовані	Члени групи, що мають нульовий статус і самоусунулися від участі в груповій взаємодії, причинами такої поведінки можуть бути особистісні особливості (сором'язливість, почуття неповноцінності і невпевненості в собі)
Відкинуті	Члени групи, які мають негативний статус, свідомо чи несвідомо відсторонені від участі у вирішенні групових проблем

**Комунікативна структура малої групи**- це сукупність зв'язків між її членами, які характеризуються процесами прийому і передачі інформації, що циркулює в групі.

**Рольова структура малої групи**- це сукупність зв'язків і відносин між людьми, які характеризуються розподілом між ними групових ролей, тобто типових способів поведінки.

## Характеристика групових ролей в залежності від ситуації

Ситуація	Назва	Характеристика
Ролі, пов'язані з вирішенням завдань	Ініціатор	Пропонує нові ідеї та підходи до проблем і цілям групи. Пропонує способи подолання труднощів і вирішення завдань.
	Розробник	Детально опрацьовує ідеї і пропозиції, висунуті іншими членами групи
	Координатор	Комбінує ідеї і пропозиції і намагається координувати діяльність інших членів групи
	Контролер	Привертає групу до її цілей, підводить підсумок того, що в ній вже відбулося, виявляє відхилення від наміченого курсу
	Оцінювач	Критично оцінює роботу групи і пропозиції інших, порівнюючи їх з існуючими стандартами виконання поставленого завдання
	Погонич	Стимулює групу і підштовхує її членів до дій, до нових рішень і до того, щоб зробити більше вже зробленого
Ролі, пов'язані з надання підтримки	Натхненник	Підтримує починання інших, виявляє розуміння чужих ідеї і думок
	Гармонизатор	Служить посередником в ситуаціях, коли між членами групи виникають розбіжності і, таким чином, зберігає в групі гармонію
	Примиритель	Надходить своєю думкою, щоб привести у відповідність думки інших, і, таким чином, підтримує в групі гармонію
	Диспетчер	Створює можливості для спілкування, спонукаючи до нього інших членів групи і допомагаючи їм, і регулює процеси спілкування
	Нормувальник	Формулює або застосовує стандарти для оцінки процесів, що відбуваються в групі
	Ведений	Пасивно йде слід за групою. Виступає в ролі глядача і слухача в групових дискусіях і при прийнятті рішень

Будь-яку малу групу з точки зору її структурної побудови можна представити у вигляді трьох основних рівнів:

- 1) **ядра**, що включає лідера групи і його найближче оточення;

- 2) **основного шару**, що охоплює інших її членів, пов'язаних спільною діяльністю, що мають спільні погляди;
- 3) **зовнішнього шару** осіб, які, головним чином, підтримують тільки емоційні контакти між собою, симпатизують один одному.

Кожному рівню (шару) групової структури відповідає той або інший ступінь згуртованості членів групи. Найбільший рівень групової згуртованості відповідає ядру групи.

Говорячи про великі суспільні групи людей (макрогрупи), слід пам'ятати про винятково важливу роль в динамічних процесах всередині таких спільнот людей національних звичаїв, звичок, соціально-культурних, релігійних традицій, соціальних установок. Всі ці фактори активно впливають на індивідуальну свідомість людини, її поведінку в групі. Особливо велика їх роль у виникненні паніки, масових заворушень, конфліктних ситуацій на національному і релігійному ґрунті, в обстановці, наближеній до бойових умов, в районах масових, стихійних і інших лих.

## 2. Особливості поведінки особистості у групі



### Фази розвитку особистості в групі:

- адаптація;
- індивідуалізація;
- інтеграція.

Принцип, який гласить, що "*особистістю не народжуються, а особистістю стають*", повинен бути конкретизований: *для особистості небайдуже, в яких саме групах здійснюється її становлення, зокрема, з якими іншими особистостями вона взаємодіє.*

Якби можна було здійснити таке дослідження, в якому вдалося б простежити весь життєвий шлях особистості, то на поставлене запитання було б дано вичерпну відповідь. При цьому можна було б виявити, наскільки значимо для становлення особистості "проходження" її через групи, припустимо, високого (або, навпаки, низького) рівня розвитку, багаті міжособистісними конфліктами, або, навпаки, безконфліктні тощо. Так, наприклад, при з'ясуванні причин протиправної поведінки юнака вивчається і характер відносин в батьківській родині, і в студентській групі, і в групі однолітків за місцем проживання. Точно так же розглядається в цьому випадку і питання про те, яке місце посідав цікавий для нас суб'єкт в системі відносин даних груп.

Вплив (тиск) групи має суттєвий вплив на поведінку, професійну діяльність і спілкування членів групи. Однак цей вплив виявляється різним для різних людей в зв'язку з особливостями їх особистості. В умовах групового спілкування і взаємодії люди виявляють специфічні властивості, які називають **соціально-психологічними феноменами групової поведінки.**

*Наприклад, якщо випробуваному кілька разів дають порівняти два нерівних за величиною об'єкта, а потім пред'являють ще два аналогічних, але рівних об'єкта, то людина сприймає їх як різні за величиною. У випробуваного виникає*



ілюзія нерівності однакових об'єктів, що пояснюється тим, що сприйняття об'єктивно рівних об'єктів відбувається в умовах суб'єктивної готовності до того, що об'єкти будуть нерівними.



**Ефект "очікувань"**. Зустрічаючи нову людину, ми відразу ж відносимо її до певної категорії і будемо своєю поведінку в відповідності зі сформованим стереотипом.

Міркування будується за наступною моделлю: якщо одна людина переконана, що риса X завжди зустрічається разом з Y, то спостерігаючи у іншої людини рису X, - автоматично приписує їй і рису Y (хоча в даному конкретному випадку вона може й не бути). Таке довільне зчеплення рис отримало назву "*ілюзорних кореляцій*", наприклад - "все веселі люди легковажні".

Під час спілкування людей в групі стикаються "*імпліцитні теорії особистості*", що існують у різних членів групи, які не узгоджуються, а часом і суперечать одна одній, що може мати значний вплив на всю систему взаємовідносин і перш за все на процеси спілкування.

### Феномен когнітивної складності



*Імпліцитні теорії особистості* являють собою своєрідні конструкти або "рамки", за допомогою яких оцінюється сприймається людина. Дж.Келлі.

У більш широкому контексті ідея конструкту розроблена в теорії особистісних конструктів. Під конструктом тут розуміється властивий кожній особистості спосіб бачення світу, інтерпретації його елементів, як східних або відмінних між собою.

Передбачається, що люди розрізняються між собою за такими ознаками, як кількість конструктів, що входять в систему, їх характер, тип зв'язку між ними. Сукупність цих ознак становить певну **ступінь когнітивної складності людини**.

Експериментально доведено, що існує **залежність між когнітивною складністю і здатністю людини аналізувати навколишній світ**: *більш когнітивно складні люди легше інтегрують дані сприйняття, навіть при наявності суперечливих властивостей об'єкта, тобто здійснюють меншу кількість помилок, ніж люди, що володіють меншою когнітивною складністю ("когнітивно прості"), при вирішенні такого ж завдання.*

Зрозуміло, що зазначена властивість має велике значення в світі міжособистісних відносин, в спілкуванні, коли люди виступають одночасно і як суб'єкти, і як об'єкти сприйняття.

Характер процесу спілкування буде багато в чому визначатися тим, який розкид позначеного якості у членів групи: яке співвідношення "когнітивно складних" і "когнітивно простих" членів групи.

Якщо в ході спільної діяльності і спілкування стикаються люди **різної когнітивної складності**, зрозуміло, що їх взаєморозуміння може бути ускладнене: один бачить все в чорно-білому кольорі і судить про все категорично, інший тонше відчуває відтінки, різноманіття тонів і може не сприймати оцінок першого.

При більш детальному розгляді виявлено, що сама "складність" може існувати як би в двох вимірах: *людина може мати складний (або простий) внутрішній світ і, з іншого боку, сприймати зовнішній світ, теж або як складний, або як простий.*

Комбінація цих двох опозицій дає так звану **типологію життєвих світів**, в якій виділяються чотири типи людей:

- 1) з зовні легким і внутрішньо простим життєвим світом;
- 2) з зовні важким і внутрішньо простим життєвим світом;
- 3) з внутрішньо складним і зовні легким життєвим світом;
- 4) з внутрішньо складним і зовні важким життєвим світом.

Зрозуміло, що в групі можуть виникати найрізноманітніші поєднання її членів, що відносяться до різних типів.

Конфігурація спілкування і взаємодії буде залежати від цих сполучень.

Одночасно виникає питання про те, як сама група (умови спільної діяльності і спілкування в ній) впливає (і чи може впливати) на формування такої якості, як когнітивна складність.

**Установки особистості**- це прояв неусвідомлених спонукань до діяльності.

**Психологи розрізняють три типи установки на сприйняття іншої людини:**

- 1) **позитивна установка** спонукає нас переоцінювати позитивні якості і ігнорувати слабкі якості людини, тобто ми даємо людині великий аванс, який проявляється в **неусвідомленої довірливості**;
- 2) **негативна установка** призводить до того, що ми сприймаємо лише негативні якості іншої людини, висловлюючи до нього **недовірливість, підозрілість**;
- 3) **адекватна установка** пов'язана з розумінням того, що у кожної людини є як переваги, так і недоліки; головне - як вони **збалансовані** як і оцінюються іншою людиною.

Наявність установок розглядається як несвідома схильність сприймати і оцінювати якості інших людей.

Як особливий вид установки виділяють явище атракції.

❖ **Атракція** (букв. залучення) - вид соціальної установки на іншу людину, в якій переважає **емоційний компонент привабливості даної людини для інших**.

**На прояв атракції впливають такі обставини, як схожість характеристик партнерів по спілкуванню, близькість, частота зустрічей, взаємодопомога і позитивні емоційні відносини, які виникають на цьому ґрунті.** Тому атракцію можна розглядати як **функцію емоційної регуляції міжособистісних відносин в групах**, в яких афективна сторона міжособистісних оцінок значно переважає над раціональною її стороною.

Ці установки лежать в основі **типових спотворень уявлення про іншу людину**.

**Спотворення особистісного сприйняття, які є основою для психологічних помилок керівника в оцінці діяльності підлеглих.**

1. **«Ефект ореолу»** - вплив загального враження про людину на сприйняття і оцінку індивідуальних властивостей його особистості.



*Якщо в групі або у керівника склалася думка про людину, що вона дуже гарна, то її поганий вчинок розцінюється як випадковість. І навпаки, якщо всі вважають людину поганою, то добрий вчинок цієї людини розцінюється також як випадковість,*

*Цей ефект дуже часто заважає адекватно сприймати людей і створює умови, при яких розумні і яскраві індивідуальності абсолютно не можуть працювати в такій групі, бо добре не помічається, а погане перебільшується.*

2. **«Відлуння» (ехо)** - неправомірне узагальнення окремих рис характеру оцінюваного співробітника.

*Наприклад, якщо він володіє в певній сфері діяльності гарними здібностями, то йому нерідко приписуються і інші позитивні риси, наприклад працьовитість і дисципліна, якими він, може бути, і не володіє.*

3. **«Ефект послідовності, первинності»** - на судження про людину (малознайому) найбільший вплив роблять ті відомості, які пред'явлені про неї в першу чергу.

*Виправдовуватися і доводити, що все не так, значно важче. І навпаки, на думку про щось або когось знайомого найбільший вплив робить найновіша інформація (ефект новизни).*



4. **«Віра в перший погляд»** - існує думка, що перше враження є найбільш вірним.

*Дослідження показують, що керівники часто розглядають підлеглих крізь призму першого враження, яке однобічно переломлює всі вчинки і якості людини. Людина спирається на свої підсвідомі очікування і слабкості. (Позитивно оцінюються люди симпатичні і приємні в спілкуванні.)*

5. Дуже поширеним є **«ефект авансування»** - людині приписують неіснуючі позитивні якості, а потім, коли стикаються з її неадекватною сподіванням поведінкою, розчаровуються, засмучуються.

*І ще один ефект - «проекція на інших людей власних почуттів», очікування відповідної поведінки за нашою моделлю.*

*Дуже часто проявляється в невмінні людей стати на точку зору іншої людини.*

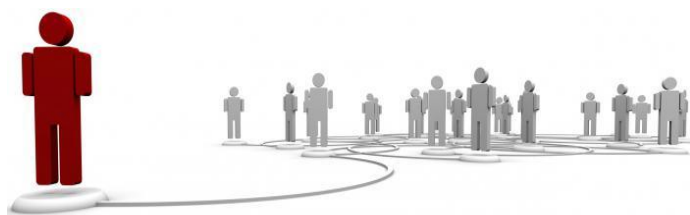
6. **«Атрибуція»** - керівник підсвідомо приписує співробітнику здатності або риси, які він колись помітив у іншої людини, яка чимось нагадує йому цього співробітника.

7. **Вибірковість сприйняття**- підсвідомо ми помічаємо, осмислюємо і запам'ятовуємо тільки ті явища, які мають для нас найбільше значення або до сприйняття яких ми найбільше підготовлені. Як наслідок - керівник часто зауважує в оціненого працівника тільки те, що вкладається в стереотип, що вже сформувався у нього.

8. **Ефект «бумерангу»** - агресивні дії або слова однієї людини, спрямовані проти іншої, в результаті обертаються проти того, хто скоїв ці дії або вимовив ці слова.

Наприклад, в ситуації виникнення конфлікту більш імовірно, що члени групи психологічно будуть на боці спокійної, врівноваженої людини, ніж на боці його агресивного супротивника.

❖ **Конформізм** (від лат. Conformis - подібний, схожий) - це усвідомлене або неусвідомлене підпорядкування особистості впливу групи, в яку вона включена.



**Конформізм** - це податливість особистості реальному чи уявному тиску групи, що проявляється у зміні поведінки і установок відповідно до позиції більшості, навіть якщо ця позиція не обиралася суб'єктом.

### **Розрізняють три типи конформізму.**

**I тип** - це **особистастихійна форма конформізму**, який здійснюється за схемою «Жук - Дюймовочка», описаної в казці Х. Андерсена.

Як відомо, Жук щиро вірив, що Дюймовочка дуже красива, і закохався в неї, але під впливом своїх побратимів-жуки він в ній розчарувався, бо жуки визнали, що вона некрасива, оскільки не схожа на личинку. В цьому випадку індивід виявляє внутрішню і зовнішню згоду з групою без переживання будь-якого конфлікту.

### **II тип - захисний конформізм.**

В цьому випадку людина, приєднуючись до групи, шукає захист від неприємностей, які загрожують їй поза групою, стихійно прагне до підтримки з боку більшості.

**III тип** - **умовний, чисто зовнішній свідомий конформізм**, який наразі триває по схемі «Нове вбрання короля».



У цьому випадку суб'єкт погоджується з групою, більшістю, хоча насправді думає інакше. Він може демонстративно підкорятися думці групи, що нав'язується, щоб заслужити схвалення або уникнути осуду з боку інших осіб, які входять до групи, успішніше зробити кар'єру тощо.

Експериментально конформізм вивчається «методом підставних груп», який полягає в тому, що спеціально зібрана група «тисне» на окремого індивіда, спонукаючи його змінити свою попередню думку. За швидкістю підпорядкування такому впливу визначається рівень конформізму особистості.

Згідно з наявними науковими даними, **ступінь конформізму залежить від ряду чинників**, до яких відносяться:

- вік – діти підлітки більш конформні, ніж дорослі;
- стать – жінки більш конформні, ніж чоловіки;
- професія – середчоловіків більш конформні армійські офіцери і менш конформні технічні фахівці.

Згідно з даними американських соціальних психологів, 80% людей в суспільстві є конформістами різних типів.



❖ Протилежна конформізму властивість - **негативізм (нонконформізм)** (від лат. Negatio - заперечення), - **поведінка суб'єкта, що протистоїть вимогам и очікуванням інших людей и соціальних груп.**

Психологічною основою негативізму є установка суб'єкта на незгоду, протест проти традицій даної групи або тверджень конкретної особистості.

Крайнім проявом негативізму є **впертість, конфліктність особистості.**

❖ **Ригідність** (від лат. Rigidus - жорсткий, твердий) - це ускладненість, а іноді і **неможливість зміни суб'єктом раніше намічених програм діяльності** в умовах, що об'єктивно потребують певних змін.

**Розрізняють декілька видів ригідності.**

- **Когнітивна ригідність** проявляється в труднощах перебудови сприйняття, уявлень, еталонів пам'яті в ситуації, що змінилася.
- **Афективна ригідність** виражається у відсталості емоційних реакцій на мінливі об'єкти цих емоцій.
- **Мотиваційна ригідність** проявляється в малорухомій розбудові системи мотивів діяльності в нових обставинах, що вимагають від суб'єкта гнучкості і зміни характеру поведінки.

Рівень ригідності суб'єкта обумовлений взаємодією його особистісних властивостей і особливостей групових впливів, включаючи ступінь складності виникаючих завдань, їх привабливості для нього, наявністю небезпеки, монотонної діяльності тощо.

На відміну від конформізму і негативізму як неусвідомлених стихійних проявів особистості у ставленні до групи, існує загально визнане в нашій вітчизняній психології явище колективізму

❖ **Колективізм** - це свідомо солідарність особистості з традиціями і вимогами групи.

Людина займає певну позицію (або позитивну, або негативну) в групі не стихійно, а внаслідок свідомої оцінки відповідності групових впливів своїм власним переконанням, проявляючи тим самим принциповість як важливу морально-вольову якість особистості.

❖ **Фрустрація** - стан особистості, коли людина відчуває ворожість групи, її реальну або уявну протидію її цілям, безперспективність свого становища в групі тощо.



Стан фрустрації веде до суттєвих змін в поведінці суб'єкта: може проявлятися грубість, агресивність як по відношенню до тих обставин, які безпосередньо виступають в якості перешкод, бар'єрів, так і по відношенню до всіх оточуючих.

Іноді фрустрація проявляється в самознищенні, призводить до нервової депресії. Часто пережитий стан фрустрації може привести до формування небажаних властивостей особистості: пасивність, агресивність.

**Відкритий М.Лернером, феномен «Віри в справедливий світ»** полягає в тому, що людині властиво вірити в наявність відповідності між тим, що вона робить, і тим, які нагороди або покарання за цим слідує. Це і є справедливістю. Відповідно людині важко повірити в несправедливість, тобто в те, що з нею може трапитися щось неприємне без всякої "провини" з її боку.

Зустріч з несправедливістю включає **механізм перцептивного захисту**: людина відгороджується від інформації, яка руйнує віру в "справедливий світ".

Сприйняття іншої людини як би вбудовується в цю віру: всякий, що несе їй загрозу, або не сприймається взагалі, або сприймається вибірково (суб'єкт сприйняття бачить в ньому лише риси, що підтверджують стабільність і "правильність" навколишнього світу і закривається від сприйняття інших рис).

Ситуація в групі може складатися або сприятливо, або несприятливо для віри в "справедливий світ", і в рамках кожної з цих альтернатив по-різному будуть формуватися очікування від сприйняття членів групи.

### 3.Прояв групових ефектів.

❖ **Групові ефекти**- це механізми функціонування групи, за допомогою яких здійснюються групові процеси і досягаються групові стани.



Вони забезпечують інтеграцію індивідуальних дій у спільній груповій діяльності і спілкуванні.

#### **1. Ефект соціальної фасилітації**

Ефект пов'язаний з посиленням домінантних реакцій у присутності інших.

Відкрив цей ефект Норман Триплет у 1897 році. Експеримент полягав у вивченні результатів впливу ситуації змагання на зміну швидкості велосипедиста і порівнянні їх з результатами, отриманими в одиночній гонці. Триплет встановив, що велогонщики показують кращий час, коли змагаються один з одним, а не з секундоміром, і зробив висновок про те, що **присутність інших спонукає людей до більш енергійних дій.**

**Ефект присутності інших може як посилювати, так і знижувати мотивацію людини.** Наприклад, присутність інших знижує ефективність діяльності людини при проходженні лабіринту і при вирішенні складних прикладів на множення. Увага людини переключається з вирішення завдання на оточуючих людей. При вирішенні ж простих завдань реакція є вродженою чи добре засвоєною. Присутність інших людей виявляється найсильнішим стимулятором і сприяє правильному вирішенню.

Соціальний психолог Д. Майерс вважає, що ***визначальними факторами такого роду реакцій є:***

- кількість оточуючих людей. Вплив інших зростає зі збільшенням їхньої кількості. Людина набагато сильніше збуджується в оточенні великої кількості людей;
- взаємини симпатії або антипатії всередині групи;
- значущість навколишніх людей для окремої людини;
- ступінь просторової близькості між людьми. Соціальне збудження тим сильніше, чим тісніше один до одного розташовуються люди.

## **2. Ефект приналежності до групи**



Англійський психолог МакДугалл в 1908 році у своїй книзі «Соціальна психологія» серед інших інстинктів виділив почуття приналежності до групи людей. Англійські психологи Г. Тежфел і Дж. Тернер в кінці 70-х років вивчали процес усвідомлення індивідом належності до групи, позначивши його терміном «***групова ідентифікація***». Вони створили теорію соціальної ідентичності, основні положення якої полягають в наступному: **людина,**

**ототожнюючи себе з якоюсь групою, прагне оцінити її позитивно, піднімаючи таким чином статус групи і власну самооцінку.**

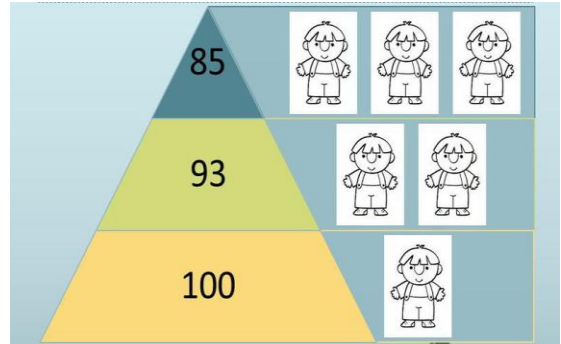
**Групова ідентичність є установкою на приналежність до певної групи і складається з трьох компонентів - когнітивного, емоційного і поведінкового, які регулюють поведінку людини в групі.**

- ***Когнітивний компонент*** полягає в усвідомленні людиною приналежності до групи і досягається шляхом порівняння своєї групи з іншими групами по ряду значущих ознак. Таким чином, в основі групової ідентичності лежать когнітивні процеси пізнання (категоризації) навколишнього соціального світу.
- ***Емоційний компонент*** нерозривно пов'язаний з когнітивним компонентом. Емоційна сторона ідентичності полягає в переживанні своєї приналежності до групи в формі різних почуттів - любові чи ненависті, гордості або сорому.
- ***Поведінковий компонент*** проявляється тоді, коли людина починає реагувати на інших людей з позицій свого групового членства, а не з позицій окремої особистості, з того моменту, коли відмінності між своєю і чужими групами стають помітними і значущими для неї.

### 3. Ефект Рінгельмана

Зі збільшенням кількості членів, в групі відбувається зменшення середнього індивідуального внеску в загальногрупову роботу. Відкрив даний ефект Макс Рінгельман. Він виявив, що колективна працездатність групи не перевищує половини від суми працездатності її членів, тобто члени групи фактично менш мотивовані і докладають менше зусиль при виконанні спільних дій, ніж при виконанні індивідуальних дій.

М. Рінгельман експериментував з підняттям тяжкості групою і окремими людьми. Виявилось, що якщо продуктивність однієї людини прийняти за 100%, то двоє разом в середньому піднімуть вагу, яка не в два рази більше, а становить лише 93% сумарної ваги, піднятої двома окремо працюючими людьми. «Коефіцієнт корисної дії» групи з трьох осіб виявиться рівним 85%, а з восьми осіб - тільки 49%.



Рінгельман запропонував формулу для визначення середнього індивідуального внеску учасників в групах різної величини:  $C = 100 - 7 * (K-1)$ , де C - середній індивідуальний внесок учасників; K - кількість членів групи.

Б. Латайне в 1979 році описав феномен свідка. Провівши серію різноманітних експериментів, він довів, що саме кількість свідків трагічної події перешкоджає наданню допомоги з боку будь-кого з них. Жертва нещасного випадку з меншою ймовірністю дочекається допомоги, якщо за її стражданнями спостерігає велика кількість людей. Виявлена наступна закономірність: ймовірність отримання допомоги вище, якщо людина знаходиться в малій групі, і набагато нижче, якщо вона знаходиться у оточенні великої кількості людей.



Чинниками соціальної лінощі:

- наявність індивідуальної відповідальності за результати своєї праці. Чим вище відповідальність, тим нижче соціальна лінь;
- групова згуртованість і дружні відносини. Люди в групах менше байдикують, якщо вони друзі, а не чужі один одному люди;
- чисельність групи. Чим більше чисельність групи, тим вище соціальна лінь;
- крос-культурні відмінності. Члени колективістських культур проявляють менше соціальної ліні, ніж члени індивідуалістичних культур;
- гендерні відмінності. Жінки в меншій мірі виявляють соціальну лінь, ніж чоловіки.

### 4. Ефект «синергії»



**Це додаткова інтелектуальна енергія, яка виникає при об'єднанні людей в цілісну групу і виражається в груповому результаті, який перевищує суму індивідуальних результатів.** тобто відповідає вимозі  $1 + 1 > 2$ . Цей груповий ефект вивчав В. М. Бехтерєв.



У його роботах і на роботах М. В. Ланге встановлено, що група з успішності в роботі дійсно може перевершувати індивідуальну успішність окремих людей. Це проявляється не тільки в інтелектуальній сфері, але і в підвищенні спостережливості людей в групі, точності їх сприйняття і оцінок, обсязі пам'яті і уваги, ефективності вирішення порівняно простих завдань, які потребують складної і

узгодженої взаємодії. Однак при вирішенні складних завдань, коли необхідні логіка і послідовність, «особливо обдаровані люди», за термінологією Бехтерева, можуть перевершувати середнегрупове досягнення.

Найбільш яскраво ефект «синергії» проявляється при проведенні «брейнсторминга» - «мозкового штурму», коли групі необхідно запропонувати багато нових ідей без їх критичного аналізу та логічного осмислення.

### **5. Ефект групомислення**

**Це спосіб мислення, що застосовується людьми в ситуації, коли пошук згоди стає настільки домінуючим в згуртованій групі, що починає пересилювати реалістичну оцінку можливих альтернативних дій.**

Відкриття цього феномена і винахід терміна «групомислення» (groupthink), або «огруплення мислення», належить американському психологу ІрвінгуДжаніс.

Ефект «групомислення» виникає в ситуації, коли критерієм істинності служить згуртована думка групи, яке протиставляється думці окремої людини.

*У тому випадку, коли члени групи стикаються з загрозою розбіжностей, суперечок і конфліктів, вони намагаються зменшити груповий когнітивний дисонанс і усунути виниклі при цьому негативні почуття, намагаючись знайти рішення, яке влаштовує всіх, навіть якщо це рішення не буде об'єктивним і розумним з точки зору кожного окремого члена групи.*



Зазвичай для групи, залученої в подібну стратегію прийняття рішень, пошук консенсусу стає настільки важливий, що члени групи добровільно відмовляються від будь-яких сумнівів і можливостей поглянути на задачу новим, оригінальним, нетрадиційним поглядом.

Окремі члени групи можуть навіть перетворитися на своєрідну «варту думки», швидко фіксують і жорстко карають будь-яке інакомислення.

Таким чином, людина залежна від групи в своїх контактах з навколишнім світом, в переважній більшості випадків вона схильна поступатися групі. Навіть сенсорна інформація людини може бути перекручена соціальним тиском.

### **6. Ефект моди (наслідування)**



Наслідування - один з основних механізмів групової інтеграції. У процесі групової взаємодії члени групи виробляють загальні еталони, стереотипи поведінки, дотримання яких підкреслює і зміцнює їх членство в групі.

У зовнішньому вираженні така стереотипізація навіть може вилитися в *уніформу* (наприклад форма військових, діловий костюм бізнесмена, білий халат лікаря), яка показує оточуючим, до якої саме соціальної групи належить та чи інша людина, якими нормами, правилами і стереотипами регулюється їхня поведінка. Люди більш схильні наслідувати приклад схожої на них людини, ніж несхожої.

Ефект наслідування лежить в основі будь-якого навчання і сприяє адаптації людей один до одного, узгодженості їхніх дій, підготовленості до вирішення групового завдання.

### **7. Ефект групового фаворитизму**

Це тенденція будь-яким чином сприяти членам своєї групи, на противагу членам іншої групи.



Ефект групового фаворитизму базується на ефекті «ми і вони» і як би встановлює «демаркаційну лінію» між тими людьми, які з яких-небудь критеріями сприймаються як «свої», і тими, які за цими ж критеріями сприймаються як «чужі».

Ось деякі закономірності дії механізму **групового фаворитизму:**

- ефект групового фаворитизму сильніше проявляється в тих випадках, коли для групи дуже значимі критерії порівняння за результатами діяльності і специфіка взаємин з іншими групами, тобто *коли групи знаходяться в ситуації конкуренції одна з одною;*
- груповий фаворитизм проявляється сильніше щодо тих груп, *критерії порівняння з діяльністю яких не тільки значимі для групи, але і відповідають її власними критеріями,* тобто у цьому випадку з'являється можливість чіткої однозначної порівнянності груп;
- членство в групі виявляється більш важливим, ніж міжособистісна схожість: *люди частіше вважають кращими «своїх», хоча і не схожих на них самих за особистісними якостями,* і відмовляють в наданні переваги «чужим», хоча і схожим з ними за поглядами, інтересами, особистісними особливостями;
- члени групи схильні пояснювати можливий успіх своєї групи внутрішньо груповим чинникам, а її можливу невдачу - чинниками зовнішнього порядку, тобто, *якщо група досягає успіху, то вона приписує цей результат самої себе* (своєму

професіоналізму, сприятливому соціально-психологічному клімату, діловим якостям керівників тощо), але *якщо групу досягає невдача, то люди шукають винних поза групою, намагаються перекласти провину на інші групи.*

### **8. Ефект групового егоїзму**

Це спрямованість групових інтересів, цілей і норм поведінки проти інтересів, цілей і норм поведінки окремих членів групи або всього суспільства.

Цілі групи досягаються за рахунок ущемлення інтересів її окремих членів, на шкоду інтересам суспільства.

Груповий егоїзм проявляється в тому випадку, коли цілі, цінності групи, стабільність її існування стають важливіше окремої особистості, більш значущих цілей суспільства. Тоді *особистість зазвичай приноситься в жертву цілісності групи, повністю підпорядковується її вимогам і стандартам поведінки.* Ефект групового егоїзму може зіграти дуже негативну роль у подальшій життєдіяльності групи і долі її окремих членів.

### **9. Ефект «маятника»**

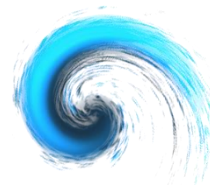
Це циклічне чергування групових емоційних станів стеничного і астенічного характеру. Інтенсивність прояву і тимчасова протяжність емоційних станів визначаються значущими для членів групи умовами і подіями їхньої спільної діяльності. **Настрій залежить від певних чинників:**

- часу доби і дня тижня: в кінці робочого дня і тижня настрої працівників погіршується, оскільки накопичується втома;
- особливостей психологічної структури групи, лідерських процесів;
- рівня дисципліни праці в групі: чим вище дисципліна праці, тим краще настрої і емоційний стан членів групи;
- сформованої системи взаємин в групі, рівня конфліктності або згуртованості: чим вище рівень конфліктності, тим гірше настрої.

### **10. Ефект «хвилі»**

Це поширення в групі ідей, цілей, норм і цінностей.

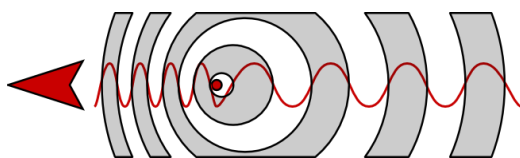
Нова ідея зароджується в голові однієї людини, вона ділиться нею зі своїм найближчим оточенням, яке обговорює, коригує, доповнює і розвиває запропоновану ідею. Потім ідея поширюється і серед інших членів групи, здійснюється її групова сценка і обговорення. Як камінчик, кинутий в воду, ідея поширюється і охоплює все більшу кількість людей. Правда, хвильовий ефект можливий тільки тоді, коли нова ідея відповідає потребам і інтересам людей, а не суперечить їм. У першому випадку вона розуміється і розвивається людьми, служить стимулом їх активності, а в другому хвильовий ефект згасає.



### **11. Ефект «пульсара»**

Це зміна групової активності в залежності від різних стимулів.

Групова активність проходить цикл:



оптимальна активність, необхідна для нормальної роботи групи, →  
→ підйом активності → спад активності →  
повернення до оптимального рівня активності

Цей цикл може залежати як від *зовнішніх стимулів* (наприклад отримання групою термінового завдання), так і від *внутрішніх суб'єктивних збудників до діяльності* (наприклад прагнення членів групи вирішувати проблему).

Ефект «пульсара», як прояв групової активності, полягає в різкому підвищенні активності на початку процесу діяльності, потім, коли завдання виконане, в спаді активності, тобто для людей потрібен відпочинок.

Потім групова активність повертається на оптимальний рівень, необхідний для нормальної, злагодженої, безперебійної роботи групи.

## **12. Ефект «ми і вони»**

Це почуття приналежності до певної групи людей (ефект «ми») і, відповідно, відчуття відстороненості від інших, розмежування з іншими групами (ефект «вони»).

Ефект приналежності до групи включає два більш індивідуальних ефекти:

- 1) **ефект причетності** - член групи відчуває себе причетним до проблем, справ, успіхів і невдач тієї групи, до якої він реально належить або суб'єктивно зараховує себе. На основі ефекту причетності формується почуття відповідальності за результати діяльності групи.
- 2) **ефект емоційної підтримки** - член групи очікує емоційної підтримки, співчуття, співпереживання, допомоги з боку інших членів групи. Він передбачає також не тільки емоційну, але і реальну підтримку діями інших членів групи.

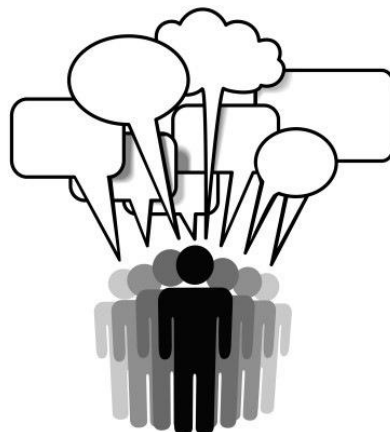
Якщо така підтримка члену групи не надається, то у нього руйнується почуття «ми» - приналежність до групи, причетності до її справ - і виникає відчуття «вони», тобто член групи, який не отримав емоційної підтримки, здатний сприймати свою групу як групу чужинців, які не поділяють його інтереси і турботи.

Ефект «ми» виявляється ефективним психологічним механізмом функціонування групи. Гіперболізація почуття «ми» може привести групу до переоцінки своїх можливостей і переваг, до відриву від інших груп, до «групового егоїзму». У той же час, недостатній розвиток почуття «ми» призводить до втрати ціннісно-орієнтованого єдності групи.

## **4. Соціально-психологічний клімат групи**

Для того, щоб самим загальним чином охарактеризувати умови діяльності тієї чи іншої групи, її внутрішню обстановку часто використовують поняття «соціально-психологічний клімат», «морально-психологічний клімат», «психологічний клімат», «емоційний клімат».

Стосовно до трудового колективу іноді говорять про «виробничий» або «організаційний» клімат. У більшості випадків ці поняття вживають приблизно в ідентичному сенсі, що не виключає



значної варіативності в конкретних визначеннях.

- ❖ **Соціально-психологічний клімат групи** являє собою стан групової психіки, обумовлений особливостями життєдіяльності даної групи.
- ❖ **Соціально-психологічний клімат** - це настрої групи, що визначається міжособистісними відносинами людей, які спільно живуть, працюють або навчаються.

Це своєрідний сплав емоційного та інтелектуального - установок, відносин, настроїв, почуттів, думок членів групи, всіх окремих елементів соціально-психологічного клімату.

### **Чинники, що визначають соціально-психологічний клімат групи:**

#### **1. Задоволення роботою.**

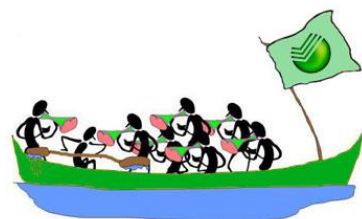


Велике значення для формування сприятливого клімату має те, наскільки робота є для людини цікавою, різноманітною, творчою, чи відповідає вона його професійному рівню, чи дозволяє реалізувати творчий потенціал, професійно зростати.

Привабливість роботи підвищує задоволеність умовами праці, оплатою, системою матеріального і морального стимулювання, соціальним забезпеченням, розподілом відпусток, режимом роботи, інформаційним забезпеченням, перспективами кар'єрного росту, можливістю підвищити рівень свого професіоналізму, рівень компетентності колег, характер ділових і особистих відносин в колективі за вертикаллю і горизонталлю.

#### **2. Групова сумісність і спрацьованість**

Міжособистісні відносини, що виникають в результаті спілкування людей в їх групі, визначають психологічну сумісність. **Під психологічною сумісністю** розуміють **здатність до спільної діяльності**. Людям, схожим один на одного легше налагодити взаємодію. Подібність сприяє появі почуття безпеки і впевненості в собі, підвищує самооцінку. В основі психологічної сумісності може лежати і розходження характеристик за принципом взаємодоповнюваності. У такому випадку говорять, що люди підходять один одному «як ключ до замку». Умовою і результатом сумісності є **міжособистісна симпатія, прихильність** учасників взаємодії один до одного. Вимушене спілкування з неприємним суб'єктом може стати джерелом негативних емоцій.



Розмежовують явища **сумісності** та **спрацьованості**. **Ефект сумісності** частіше виникає в особистих відносинах, а **ефект спрацьованості** зазвичай є результатом формальних, ділових відносин, пов'язаних з діяльністю. Основа спрацьованості - успішність і результативність саме спільної діяльності, що передбачає узгодженість в роботі між її учасниками. *Наприклад, уявіть собі екіпаж човна з восьми веслярів і рульового. Успіх тут більшою мірою буде залежати від спрацьованості спортсменів, хоча і сумісність має значення.*

*Звичайно, крім узгодженості, спрацьованість включає в себе і однодумність, спільність точок зору, однастайність, дружні відносини.*

### **3.Згуртованість колективу**

Згуртованість групи проявляється насамперед в емоційній сфері. Навряд чи в згуртованій групі можуть одночасно уживатися радість і горе, і коли хтось плаче, ніхто не буде сміятися.

#### **Чинники, що впливають на згуртованість групи.**

- ставлення членів групи до лідера;
- довірчі, щирі відносини;
- тривалість спільного проведення часу;
- визнання особистого внеску кожного члена колективу.



Взаємини в колективі, його згуртованість значною мірою залежать від того, що собою представляють самі члени колективу, які їхні особистісні якості і культура спілкування, що проявляється в ступені емоційної теплоти, симпатії чи антипатії. Члени трудового колективу є представниками різних темпераментів, статевовікових груп, мають різні звички, погляди, інтереси. Переважання тих чи інших особистісних якостей у членів колективу впливає на відносини, що складаються всередині колективу, характер його психічного настрою, надає йому певну особливість, яка може сприяти або заважати його згуртуванню. Особливо сильно перешкоджають згуртуванню колективу негативні риси характеру: образливість, заздрість, хворобливе самолюбство. Члени згуртованого колективу, як правило, не поспішають його залишати, тобто зменшується плинність робочої сили.

### **4. Характер комунікацій.**



В основі психологічного клімату в групі лежать індивідуальні особливості кожного учасника, їх взаємна комунікабельність, оцінки і думки, реакції на слова і вчинки оточуючих, а також соціальний досвід членів групи. Низька комунікативна компетентність співробітників також веде до комунікативних бар'єрів, зростання напруженості в міжособистісних відносинах, нерозуміння, недовіри, конфліктів. Уміння ясно і точно викладати свою точку зору, володіння прийомами конструктивної критики, навичками активного слухання тощо створюють умови для задовільної комунікації в організації.

### **5.Стіль керівництва.**

**Демократичний стиль** розвиває товариськість і довірливість взаємин, дружність. При цьому немає відчуття нав'язаності рішень ззовні, «зверху».

**Авторитарний стиль** зазвичай породжує ворожість, покірність і запобігливість, заздрість і недовіра. Але якщо цей стиль призводить до успіху, який виправдовує його використання в очах групи, він сприяє сприятливому СПК, як, наприклад, в спорті чи в армії.

**Стиль потурання** має своїм наслідком низьку продуктивність і якість роботи, незадоволеність спільною діяльністю і веде до формування несприятливого СПК. Стиль потурання може бути прийнятний лише в деяких творчих колективах.

### **6.Характер виконуваної діяльності.**

Монотонність діяльності, її висока відповідальність, наявність ризику для здоров'я і життя співробітника, стресогенний характер, емоційна насиченість тощо - все це чинники, які побічно можуть негативно позначитися на СПК в робочому колективі.

### **Характеристики сприятливого соціально-психологічного клімату групи:**



1. У групі переважає життєрадісний тон взаємин, оптимізм; відносини будуються на принципах співпраці, взаємної допомоги, доброзичливості;

членам групи подобається брати участь в спільних справах, разом проводити вільний час; у відносинах переважають схвалення і підтримка, критика висловлюється з добрими побажаннями.

2. У групі існують норми справедливого і шанобливого ставлення до всіх її членів, тут завжди підтримують слабких, виступають на їх захист, допомагають новачкам.

3. У групі високо цінують такі риси особистості як чесність, працьовитість і безкорисливість.

4. Члени групи активні, сповнені енергії, вони швидко відгукуються, якщо потрібно зробити корисну для всіх справу, і домагаються високих показників у праці і професійної діяльності.

5. Успіхи чи невдачі окремих членів групи викликають співпереживання і щире участь усіх членів групи.

6. У відносинах між угрупованнями всередині групи існує взаємне розташування, розуміння, співпраця.

### **Характеристики несприятливого соціально-психологічного клімату:**

1. У групі переважають пригнічений настрій, песимізм, спостерігаються конфліктність, агресивність, антипатії людей один до одного, присутнє суперництво.

2. У групі немає норми справедливості і рівності у взаєминах, вона помітно розділяється на «привілейованих» і «знехтуваних», тут зневажливо ставляться до слабких, нерідко висміюють їх, новачки відчують себе зайвими, чужими, до них часто виявляють ворожість.

3. Такі риси особистості, як чесність, працьовитість, безкорисливість, не у пошані.



4. Члени групи пасивні, деякі прагнуть відокремитися від решти.

5. Успіхи чи невдачі одного залишають байдужими інших членів групи, а іноді викликають нездорову заздрість або злостіху.

6. У групі виникають конфліктуючі між собою угруповання, які відмовляються від участі в спільній діяльності.

7. У важких випадках група не здатна об'єднатися, виникають розгубленість, сварки, взаємні звинувачення; колектив закритий і не прагне співпрацювати з іншими групами.



## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

- Соціально-психологічні особливості групи .
- Основні характеристики груп та їх структура.
- Статусні позиції групи.
- Характеристика групових ролей в залежності від ситуації.
- Особливості поведінки особистості у групі.
- Охарактеризуйте типи установок особистості на сприйняття іншої людини.
- Види психологічних помилок керівника в оцінці діяльності підлеглих.
- Типи конформізму.
- Основний зміст поняття «ригідність» та її види.
- Характеристика понять «Колективізм» та «Фрустрація».
- Види групових ефектів та ознаки їхнього прояву.
- Основний зміст поняття «соціально-психологічний клімат».
- Чинники, що визначають соціально-психологічний клімат групи.
- Характеристики сприятливого соціально-психологічного клімату.
- Характеристики несприятливого соціально-психологічного клімату.

## ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ:

- Охарактеризуйте соціально-психологічні особливості груп?
- Як проявляються статусні позиції в групі?
- За якими критеріями розподіляються ролі в групі?
- Чому ситуація впливає на розподіл групових ролей?
- Чому соціально-психологічні феномени групової поведінки пов'язані з проявленням специфічних властивостей особистості?
- Як проявляються установки особистості на сприйняття іншої людини?
- Чому установки лежать в основі типових спотворень щодо уявлення про іншу людину?





- Які спотворення особистого сприйняття, що є основою психологічних помилок характерні для керівників?
- Охарактеризуйте зв'язок конформізму з спотворенням особистого сприйняття.
- За якими ознаками проявляється феномен М.Л. Лернера - «Віри в справедливий світ»?
- За якими ознаками відбувається прояв групових ефектів?
- Що є причиною виникнення групових ефектів?
- Які групові ефекти найчастіше виникають у діяльності підприємств?
- Чому керівники повинні дбати про здоровий психологічний клімат у групах?
- Які чинники впливають на формування негативного психологічного клімату у групах?
- Який зв'язок існує між стилем керівництва та рівнем соціально-психологічного клімату?

## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ З ПЕРЕВІРКИ ЗНАТЬ

**1. Зустрічаючи нову людину, ми відразу ж відносимо її до певної категорії і будемо свою поведінку в відповідності зі сформованим стереотипом, це –**

- А Ефект «відлуння»
- Б Ефект «ореолу»
- В Ефект «очікувань»

**2. Сукупність зв'язків між її членами, які характеризуються процесами прийому і передачі інформації, що циркулює в групі, це –**

- А Комунікативна структура малої групи
- Б Функціональна структура групи
- В Неформальна структура групи
- Г Рольова структура малої групи

**3. Агресивні дії або слова однієї людини, спрямовані проти іншої, в результаті обертаються проти того, хто скоїв ці дії або вимовив ці слова, це –**

- А Ефект «віра в перший погляд»
- Б Ефект послідовності, первинності
- В Ефект «бумерангу»
- Г Ефект «проекція на інших людей власних почуттів»

**4. Вид соціальної установки на іншу людину, в якій переважає емоційний компонент привабливості даної людини для інших –**

- А Фрустрація
- Б Ригідність
- В Атрибуція
- Г Атракція

**5. Ефект, пов'язаний з посиленням домінантних реакцій у присутності інших –**

- А Ефект «синергії».



- Б Ефект Рінгельмана
- В Ефект приналежності до групи
- Г Ефект соціальної фасилітації.

**6. Керівник підсвідомо приписує співробітнику здатності або риси, які він колись помітив у іншої людини, яка чимось нагадує йому цього співробітника, це –**

- А Атрибуція
- Б Вибірковість сприйняття
- В Ефект «бумерангу»
- Г немає правильної відповіді

**7. Тенденція будь-яким чином сприяти членам своєї групи, на противагу членам іншої групи –**

- А Ефект групового егоїзму
- Б Ефект групового фаворитизму.
- В Ефект моди (наслідування).
- Г Ефект групо мислення.

**8. Соціально-психологічний клімат групи –**

- А настрої групи, що визначається міжособистісними відносинами людей, які спільно живуть, працюють або навчаються.
- Б сукупність правил і вимог, на основі яких розгортаються відносини, реалізуються взаємодії, взаємовпливи індивідів
- В процес групової динаміки, який характеризує міру (ступінь) прихильності до групи належних до неї
- Г немає правильної відповіді

**9. Зміна груповий активності в залежності від різних стимулів –**

- А Ефект «ми і вони».
- Б Ефект «пульсара»
- В Ефект «хвилі».
- Г Ефект «маятника».

**10. Визначається психологічними особливостями особистості учасників спільної діяльності, такими, як професійні та комунікативні знання і здібності, життєвий досвід, особливості індивідуальності тощо –**

- А Формальна структура групи
- Б Функціональна структура групи
- В Неформальна структура групи
- Г Рольова структура малої групи

**11. Свідома солідарність особистості з традиціями і вимогами групи –**

- А Фрустрація
- Б Колективізм
- В Нонконформізм
- Г Конформізм

**12. Ефект, який виникає, коли людина, ототожнюючи себе з якоюсь групою, прагне оцінити її позитивно, піднімаючи таким чином статус групи і власну самооцінку –**

- А Ефект «синергії».
- Б Ефект Рінгельмана
- В Ефект приналежності до групи
- Г Ефект соціальної фасилітації.

**13. Соціально-психологічний клімат групи –**

- А стан групової психіки, обумовлений особливостями життєдіяльності даної групи
- Б сукупність правил і вимог, на основі яких розгортаються відносини, реалізуються взаємодії, взаємовпливи індивідів
- В процес групової динаміки, який характеризує міру (ступінь) прихильності до групи належних до неї
- Г немає правильної відповіді

**14. Почуття приналежності до певної групи людей і, відповідно, відчуття відстороненості від інших, розмежування з іншими групами –**

- А Ефект «ми і вони».
- Б Ефект «пульсара»
- В Ефект «хвилі».
- Г Ефект «маятника».

**15. Спрямованість групових інтересів, цілей і норм поведінки проти інтересів, цілей і норм поведінки окремих членів групи або всього суспільства –**

- А Ефект групового егоїзму
- Б Ефект групового фаворитизму.
- В Ефект моди (наслідування).
- Г Ефект групо мислення.

**16. Сукупність зв'язків і відносин між індивідами, що визначається формальними приписами (посадовими інструкціями, офіційною структурою організації, формальним статусом індивідів), це –**

- А Формальна структура групи
- Б Функціональна структура групи
- В Неформальна структура групи
- Г Рольова структура малої групи

**17. Думка, що перше враження є найбільш вірним, це –**

- А Ефект «віра в перший погляд»
- Б Ефект послідовності, первинності
- В Ефект «авансування»
- Г Ефект «проекція на інших людей власних почуттів»

**18. Підсвідомо ми помічаємо, осмислюємо і запам'ятовуємо тільки ті явища, які мають для нас найбільше значення або до сприйняття яких ми найбільше підготовлені, це –**

- А Атрибуція
- Б Вибірковість сприйняття
- В Ефект «бумерангу»
- Г немає правильної відповіді



«Робота в команді - це здатність направляти індивідуальні зусилля до однієї мети і йти до неї разом. Робота в команді - це те, що дозволяє звичайним людям досягти вражаючих результатів...»

*Ендрю Карнегі*

## ТЕМА 8. ДИНАМІКА РОЗВИТКУ ГРУПИ І КОМАНДИ

У результаті вивчення теми студенти набудуть **компетенції**:

### **знати:**

- сутність групової динаміки;
- основний зміст поняття «команда» та її ознаки;
- відмінності команди від групи;
- складові процесу командоутворення;
- характеристику рівнів розвитку команди;
- складові кривої командної ефективності;
- етапи проведення тимбілдинг - тренінгів;
- «Підводні камені» в роботі команд.

### **вміти:**

- застосовувати інструменти перетворення групи в команду;
- здійснювати ефективне позиціонування, (оптимально будувати систему розподілу відповідальності в команді та визначення основних функціональних позицій її членів в залежності від ситуації);
- залучати заходи тимбілдингу.

### **1. Динаміка групового розвитку**

У соціальній психології термін "групова динаміка" має кілька значень:

- **Напрямок дослідження** малих груп в соціальній психології, присвячених проблемам формування і розвитку малих груп;
- **Вид лабораторного експерименту**, спеціально призначений для вивчення групових процесів;
- **Набір методик**, які можна використовувати при вивченні малих груп (рольові ігри, групи зустрічей, групова терапія, тренінг сенситивності і подібні методики у своїй сукупності);
- **Сукупність динамічних процесів**, які одночасно відбуваються в групі в якусь одиницю часу і які означають рух групи від стадії до стадії, тобто її розвиток.

Термін "групова динаміка" ввів **К. Левін**.

- ❖ **Групова динаміка** – сукупність внутрішньогрупових соціально-психологічних процесів і явищ, що характеризують весь цикл життєдіяльності малої групи і його етапи: утворення, функціонування, розвиток, стагнацію, регрес, розпад.



Головним завданням соціально-психологічного аналізу є вивчення тих процесів, які відбуваються в житті групи:

- Як загальні закономірності спілкування та взаємодії реалізуються в групі;
- Який механізм, за допомогою якого мала група доводить до особистості всю систему суспільних впливів, зокрема зміст цінностей, норм, установок, сформованих у великих групах;
- Яким чином активність особистості в групі реалізує засвоєний вплив групи і здійснює віддачу;
- Як розвивається група, які етапи вона проходить у своєму розвитку, як модифікуються на кожному з етапів різні групові процеси.

Розвиток малої організованої групи йде від нижчих рівнів до вищих. Вищим рівнем розвитку групи вважається колектив.

Від моменту, коли ряд незнайомих людей збирається разом для спільної діяльності, до періоду, коли малу організовану групу можна назвати колективом, проходить іноді значний час.

На шляху становлення колективу група згуртовується, розвиваються внутрішньогрупові зв'язки, відповідні розвитку групової діяльності.

**Залежно від характеру спільної діяльності, ступеня внутрішньої єдності при її виконанні в соціальній психології виділяють рівні розвитку групи:**

### **1. Асоціація.**

- Люди об'єднані спільною метою, але не всі в рівній мірі приймають її,
- Діяльність групи здійснюється, хоча дії її членів роз'єднані.
- Група **постійно потребує втручання керівника**, актив її тільки починає складатися.
- Особистісні відносини встановлюються досить швидко, але у формі **приятельських компаній**, вони не визначаються справою.

### **2. Кооперація.**

- **Більш виражена єдність** дій членів групи, існують **спільні погляди** на основні її цінності, прагнення до них.
- Група володіє **реально і успішно функціонуючою організованою структурою**.
- Особистісні стосунки і спілкування мають діловий характер, **підпорядковані досягненню спільних цілей**.
- Однак на цьому рівні ще **не дуже значима спрямованість діяльності групи**, і тому можливий як *позитивний* її рух - до колективу, так і *негативний* - до корпорації.

### 3. Колектив

- Характерна риса колективу - згуртованість. Вона проявляється в тому, що всі думки, почуття і зусилля її членів об'єднані прагненням до досягнення спільної мети.
- Групові норми і цінності реалізуються в практичних діях при виконанні спільної діяльності.
- Ділові стосунки максимально злагожені, чітки, забезпечують взаємодію всіх членів групи.
- Особистісні відносини, з одного боку, опосередковані справами, з іншого - досить широкі, гуманні, характеризуються чуйністю і уважністю, доброзичливістю членів колективу один до одного.
- Кожен член групи відчуває себе її частинкою, задоволений своїм становищем у групі, готовий до самовіддачі заради спільних інтересів справи.

### 4. Корпорація.

- Група характеризується організаційною згуртованістю, чіткою взаємодією, але замкнута, відірвана від інших груп, її діяльність спрямована на вузькогрупові мети.
- У корпораціях немає узгодженості цілі з цілями і завданнями суспільства.
- Групові цілі можуть бути навіть антисоціальними (наприклад, в релігійних сектах).



## 2. Робоча група і команда: схожість і відмінність

В українській мові слово "**команда**" має два поширених значення: *команда як наказ* і команда як *група людей, організована для певної мети*.

❖ "**Команда**" - це група індивідів, які розподіляють між собою робочі операції і відповідальність за отримання конкретних результатів.

Головною відмінністю команд від традиційних робочих груп є наявність синергетичного ефекту. Синергія є, коли сума цілого більше, ніж потенціал індивідуальних частин: "розум добре, а два - краще".

На відміну від малої групи команда завжди складається з професіоналів, завжди спрямована на вирішення ділової задачі, завжди створюється для дій, а вже в другу чергу для спілкування.

Тому акценти і лідерства, і управління командою зміщені швидше в ділову, ніж емоційну міжособистісну сферу.

Дослідники називають командою малу групу, що складається з **5-7, рідше з 15-20 чоловік**.

- вони поділяють цілі, цінності та спільні підходи до реалізації спільної діяльності;
- мають взаємодоповнюючі вміння;
- приймають на себе відповідальність за кінцеві результати діяльності;
- здатні виконувати будь-які внутрішньокомандні ролі;
- і визначають себе і своїх партнерів як належать до команди.

### Три важливих характеристики команди:

- 1) **Взаємозалежність** - кожен член команди вносить свій індивідуальний внесок у спільну роботу. Інші члени команди залежать від роботи кожного. У команді всі діляться робочою інформацією один з одним. Члени команди є рівноправними учасниками процесу діяльності і мають можливість впливати один на одного.
- 2) **Колективна відповідальність** - відповідальність за командні цілі розуміється і розділяється всіма.
- 3) **Результат** - відповідальність за командні результати розділяється всіма членами групи і фокусує групову активність.

#### *Перетворення групи в команду відбувається, коли:*

- всі її члени розглядають досягнутий успіх як **спільний**;
- **довіра** один до одного і до керівника постійно зростає;
- культивується і посилюється відчуття **приналежності до команди**;
- **приналежність до команди вважається престижним станом**;
- **цілі команди** постійно реалізуються.



Група стає ефективною командою, використовуючи свій власний набутий досвід, дотримуючись організаційних моделей і схем.

- ❖ Таким чином, **команду** можна розглядати як вид групи в організації, що знаходиться на вищому ступені розвитку

### Відмінності команди від групи

Лідер	Ярко виявлений	Лідерство розподілено між її членами
<b>Відповідальність</b>	Особиста	Особиста та загальногрупова
<b>Місія</b>	Співпадає з місією організації	Власна
<b>Виробляються продукти</b>	Індивідуальної діяльності	Колективної діяльності
<b>Форми спільного вирішення проблем</b>	Збори	Вільні зустрічі
<b>Оцінка ефективності</b>	Побічна	Безпосередньо за виробничим продуктом
<b>Процес роботи</b>	Вирішення Обговорення Делегування повноважень	Обговорення Рішення Спільне виконання
<b>Складається із робітників</b>	Одного рівня управління	Усіх рівнів та підрозділів

## РОБОЧА ГРУПА VS КОМАНДА

Робоча група	Команда
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Фокус на більш широку – корпоративну ціль</li> <li>• Сильний формальний керівник</li> <li>• Індивідуальна підпорядкованість</li> <li>• Результат (продукти) індивідуальної діяльності</li> <li>• Надання допомоги на індивідуальний розсуд</li> <li>• Індивідуальна звітність</li> <li>• Зустрічі та збори за необхідності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Фокус на спільній, командній цілі</li> <li>• Сумісне керівництво</li> <li>• Індивідуальна та взаємна підпорядкованість (кожен підпорядковується кожному)</li> <li>• Результат (продукт) колективної діяльності продукти</li> <li>• Спільна робота та взаємодопомога</li> <li>• Взаємна підзвітність</li> <li>• Вільні зустрічі з відкритими обговореннями з ціллю виявити нові можливості для досягнення (оптимізації шляху) цілей</li> </ul>

### Основні відмінності команди від звичайної групи:

**а) на стратегічному рівні – спільне бачення**, яке дозволяє: організувати спільне інформаційне поле, виробити єдині командні цілі, погоджені з індивідуальними цілями кожного члена команди, згладити суперечності між учасниками (у тому числі в системах цінностей)



У результаті розширення або складання уявлень кожного конкретного члена команди про команду, її членів, способи і стратегії вирішення командного завдання тощо - досягається гнучкість командної поведінки; команда легше адаптується в постійно мінливому контексті; члени команди виявляють точки дотику і досягають згоди у важливих питаннях командного функціонування; більш ефективно використовуються інформаційні та аналітичні можливості членів команди, необхідні при прийнятті рішення та вирішенні проблем тощо.

**б) на тактичному рівні - ефективне позиціонування**, тобто система розподілу відповідальності в команді та визначення основних функціональних позицій її членів в залежності від ситуації, за рахунок чого: встановлюється оптимальне співвідношення людських ресурсів і вимог завдань, організується чітко і точно їх виконання, забезпечується успіх всієї командної роботи.

### **Система ефективного позиціонування реалізується на чотирьох рівнях:**

- 1) **визначення функціональних позицій**, що забезпечують безпосереднє рішення задачі і залежних від рівня професійних знань, навичок і досвіду;
- 2) **визначення командних ролей**, від яких залежить здатність людей працювати в команді і які виконують роль каталізатора командної роботи, забезпечуючи взаємодоповнюваність і сумісність членів команди;
- 3) **розподіл і прийняття відповідальності всієї команди** і розподілу обов'язків та повноважень окремих се учасників;
- 4) **визначення порядку узгодження і дій**, передачі та зняття відповідальності в команді з урахуванням різних робочих ситуацій;



**в) на динамічному рівні – самоврядування**, за якого відсутня необхідність в додатковій зовнішній координації взаємодії членів команди;

**г) на результативному рівні – синергічний ефект**, за якого результат зусиль членів команди виявляється більше суми тих потенційних результатів, які вони могли б отримати, працюючи порізно.

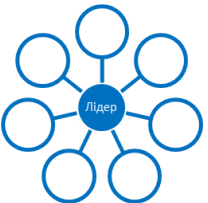
З цими характеристиками пов'язані і особливості лідерства в команді, зокрема, можливість і доцільність так званого розділеного лідерства.

❖ **Розділене лідерство** припускає, що на різних етапах досягнення спільної командної мети лідерську позицію займають ті члени команди, які найбільш компетентні у вирішенні певної задачі, але остаточні рішення приймаються спільними зусиллями групи.

Таким чином, кожен член команди в якій-небудь момент може грати роль лідера, а потім повертатися до ролі послідовника. Розділене лідерство не виключає існування в групі постійного, стратегічного лідера, який координує діяльність інших членів команди при зміні ролей і направляє команду в її загальному русі до мети, задаючи напрямок руху і надихаючи її на нові рішення.

Якщо команда є частиною будь-якої організаційної структури, то стратегічний лідер може займати "зовнішню" позицію, виступаючи як наставник і координатор взаємодії команди з організацією.

### Концепція групового розвитку Дж. Катценбаха і Д. Сміта

Робоча група		Команда	
Контроль завдань		трансформаційний	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Незалежні учасники</li> <li>• Розділені цілі</li> </ul> Обмін допомогою на індивідуальний розсуд		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Залежні учасники</li> <li>• Спільні цілі</li> <li>• Спільна робота та взаємодопомога – це необхідна умова для досягнення цілей</li> </ul>



### ПРИТЧА: СЕКРЕТ ПЕРЕМОГИ (ХІНГ ШИ)

Іноді, у вільний від занять і роботи час, учні школи ХінгШи грали з учнями інших шкіл в дзю-ню (гра, яка стала прабатьком сучасного футболу). Команда, яка перемогла на змаганнях, отримувала на певний термін певні привілеї, а також подарунок з рук свого Учителя. Тому, одного разу після занять, напередодні нового змагання, учні підійшли до мудреця і запитали його:

- Учителю, скажи, чому нам так рідко вдається перемогти наших суперників по дзю-ню, адже ми такі ж молоді, спритні і швидкі, як вони. У чому криється секрет перемоги? Може, в удачі?

У відповідь на це ХінгШи попросив учнів почекати його, і, вийшовши з кімнати, через якийсь час повернувся, несучи в руках осколки вази. Давши кожному учневі по одному уламку, ХінгШи сказав: Я розкрию секрет перемоги лише тому з вас, хто, проявивши мудрість і кмітливість, зможе намалювати повну вазу такою, якою вона була до того, як я її розбив.

Сказавши це, ХінгШи вийшов. Учні, збентежені нелегким завданням, взяли в руки приналежності для малювання і, ретельно вивчаючи кожен свій осколок, почали малювати.

Так як будь-який з них хотів стати тим єдиним, кому Учитель відкриє секрет, сіли вони віддалік один від одного і малювали, прикриваючи зображення рукою так, щоб ніхто інший не зміг побачити їх малюнок. Закінчивши свої роботи, прийшли вони до мудреця, кожен по тай сподіваючись на те, що саме його малюнок виявиться вірним. Але, після того як ХінгШи подивився роботи, серед них не виявилось жодної правильної: все учні намалювали різні вазы, красиві і не дуже, але жодна з них не була схожа на ту, оскільки якій дав їм мудрець. Тоді ХінгШи повернув учням їх роботи і попросив ще раз спробувати свої сили.

Об'єднавшись після невдачі, вони показали, нарешті, один одному свої роботи, і були вражені тим, наскільки несхожими один на одного виявилися їхні малюнки. Тоді, порадившись, вирішили вони з'єднати свої черепки воєдино, а після разом намалювати вазу. Склеївши осколки, побачили вони, що одного невеликого иматочка не вистачає. Тоді юнаки, повернувши склеєну вазу до себе цілою стороною, без особливих зусиль намалювали її у первозданному вигляді. Після чого вирушили до мудреця, чекаючи його відповіді.

Взявши в руки перший же малюнок, ХінгШи посміхнувся і сказав: Я бачу, ви вже знайшли відповідь на своє питання. Дійсно, перемога дістається лише тим, хто, не боячись забути про себе самого, стають єдиним цілим зі своїми товаришами.

- Учитель, а що означає той відсутній осколок, який, правда, не завадив нам намалювати вазу? - запитали учні. - Ах, так, - сказав, виймаючи залишився черепок, ХінгШи, - це - удача ваших суперників, дія якої, при правильному поводженні, завжди залишається в ваших руках.

**Залежно від завдань, ресурсів команди, індивідуальних схильностей її членів виділяються наступні типи команд**

- ❖ **Творчі (дослідницькі) команди** - команди, націлені на дослідження можливостей середовища і пошук альтернатив
- ❖ **Команди тактичної реалізації** - команди, націлені на виконання заданого плану
- ❖ **Команди з розв'язання проблем** - команди, націлені на складні і невизначені проблеми



## КЛАСИФІКАЦІЯ КОМАНД У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

### *Творчі команди:*

#### **Команди для роботи над проектами:**

- дослідні групи;
- команди з планування;
- команди архітекторів;
- команди з розробки продукту;
- групи фахівців для вирішення конкретних завдань.

#### **Діючі команди:**

- спортивні команди;
- госпітальні бригади;
- театральні трупи;
- оркестри;
- експедиції;
- команди для ведення переговорів.

### *Функціональні команди:*

#### **Консультативно-експертні команди:**

- комітети;
- рецензійні ради;
- гуртки якості;
- групи залучених працівників;
- консультативні ради.

### **Виробничі команди:**

- складальні команди;
- виробничі бригади, артілі;
- гірничо-прохідницькі бригади;
- екіпажі літаків;
- групи з опрацювання даних;
- команди технічного обслуговування.

❖ **Крос-функціональна команда** - команда, яка формується з представників різних підрозділів формальної організації і відображає їх інтереси.

Для команд цього типу характерна наявність конкретного, одноразового завдання, що позначає результат, проблему або можливість. Команда існує стільки часу, скільки потрібно на виконання завдання. Для членів групи робота над завданням є вторинною по відношенню до основної роботи. Керівник команди може бути формально призначеним чи обраним з членів команди.

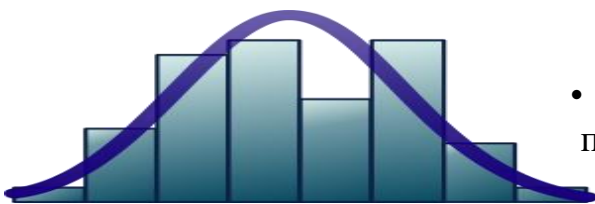
❖ **Інтактна команда** («інтактний» означає непошкоджений, цілий) - виробничий підрозділ або довгочасно існуюча робоча група, що виробляє певний продукт або послугу.

Вона може мати керівника, який, не будучи членом команди, забезпечує порядок і координацію робіт, що дозволяє членам команди концентрувати свої зусилля на поставлених задачах.

### **Класифікація команд у сучасному менеджменті**

- ❖ **команда проекту** - команда, яка створюється на період здійснення проекту або однієї з фаз його життєвого циклу;
- ❖ **управлінська команда** - команда, яка формується на середньому і вищому рівнях управління підприємством і виступає елементом в системі менеджменту.

## **3. Крива командної ефективності**



**Залежно від рівня розвитку групової активності виділяють:**

- робочу групу, псевдокоманду, потенційну команду, реальну команду і високоефективну команду.

❖ **Робоча група** - група, у якій немає потреби в підвищенні ефективності спільної праці чи немає можливості стати командою.

- У таких групах немає спільної мети і взаємної відповідальності.
- Члени групи взаємодіють між собою, перш за все для того, щоб обмінятися інформацією, досвідом роботи або для визначення перспективи і прийняття рішень, щоб допомогти кожному працювати в межах його області відповідальності.
- На відміну від команди робоча група покладається на суму «індивідуальних переваг», необхідних для виконання роботи.

- Вони не мають на меті колективне виробництво товару чи послуг, що вимагає об'єднання зусиль.

Обираючи шлях команди, а не робочої групи, люди беруть на себе ризики конфлікту, об'єднують зусилля для виробництва товарів або послуг і використовують колективні дії, необхідні для визначення спільного напрямку, цілей діяльності, підходів до роботи і взаємної відповідальності

- ❖ **Псевдокоманда** - це група, у якій є потреба в підвищенні ефективності спільної праці, є можливість стати командою, але вона не зосередилася на колективному виконанні роботи і не намагається робити це.

Члени групи не виявляють інтересу до визначення і формулювання загальної спрямованості і цілей діяльності, хоч при цьому *група може називати себе командою*.

Псевдокоманди мають найнижчі показники результатів діяльності, тому що використовувані ними методи роботи зменшують індивідуальну продуктивність кожного члена і не дають ефекту від об'єднання.

Для псевдокоманди характерна негативна синергія, коли сума цілого менше, ніж потенціал індивідуальних частин.

- ❖ **Потенційна команда** - це група, у якій має місце суттєва потреба в підвищенні ефективності спільної праці, і вона пробує це робити.

Такій команді не вистачає ясності щодо напрямлення, цілей і процесу виконання роботи. Ця група ще не встановила колективну відповідальність, і їй потрібен більш високий рівень дисципліни.

Такі команди називаються потенційними, так як їх члени беруть на себе ризики, намагаючись протистояти неминуче виникаючим перешкодам.

- ❖ **Реальна команда** - це невелика кількість людей з взаємодоповнюючими навичками, які віддані загальному напрямку, цілям і робочому підходу, за якого вони відчувають себе взаємно відповідальними.

Ці люди повністю визначили процедуру і процес спільної діяльності для досягнення узгоджених цілей. Вони усвідомлюють, що кожен з них важливий для ефективного виконання роботи, але вони ще не повністю реалізували самі себе.

- ❖ **Високоєфективна команда** - це реальна команда, члени якої мають підвищене відчуття відповідальності за виконання командної роботи.

Крива командної ефективності



Методи роботи і взаємодії в групі сприяють персональному росту й успіху членів команди. Такі групи мають **надлишки синергії і домагаються результату, який перевершує очікування оточуючих.**

### Перехід від робочої групи до високоефективної команди

Робоча група	Псевдо команда	Потенціальна команда	Реальна команда	Високо-ефективна команда
<ul style="list-style-type: none"> <li>Відсутність можливостей для підвищення ефективності спільної діяльності</li> <li>Взаємодія в групі відбувається з ціллю обміну інформацією та досвідом</li> <li>Персональна відповідальність членів групи за результати своєї діяльності</li> <li>Відсутнє розуміння спільної мети</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Існує можливість для підвищення ефективності спільної діяльності, але не вистачає зусиль з боку членів псевдо команди</li> <li>Не вистачає фокусу на колективну діяльність</li> <li>Багато розмов про команду та командну роботу</li> <li>Відсутнє розуміння спільної мети</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Існує можливість для підвищення ефективності, та члени потенційної команди дійсно намагаються покращити ефективність дій</li> <li><b>Чого не вистачає:</b></li> <li>Є розуміння необхідності загальної цілі, але не вистачає узгодженості сумісних дій, направлених на її досягнення</li> <li>Намагаються виробити ефективні принципи та методи співпраці</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Невелика кількість людей</li> <li>Члени команди володіють взаємодоповнючими вміннями</li> <li><b>Налагоджено:</b></li> <li>Розуміння загальної спільної цілі та задач</li> <li>Ефективні методи сумісної діяльності</li> <li>Взаємна підзвітність</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Це група, що володіє усіма ознаками реальної команди та сприяє індивідуальному розвитку її членів</li> <li>Глибоке розуміння важливості особистої роботи та успіху одного</li> <li>Результати перевершують очікування оточуючих</li> </ul>

## 4. TeamDevelopment і TeamBuilding.



❖ **Groupdevelopment** – це процес зміни групи з плином часу (*умовно групова еволюція*).

❖ **Командоутворення, або тимбілдинг** (від англ. **Team building** - побудова команди) - це спеціально розроблені заходи, спрямовані на згуртування колективу, формування сильної команди, що успішно досягає будь-яких поставлених цілей.

Ідея командних методів роботи запозичена зі світу спорту та стала активно впроваджуватися в практику менеджменту в 1960-1970-і рр.

В даний час тимбілдинг є однією з перспективних моделей корпоративного менеджменту, що забезпечують повноцінний розвиток компанії, і є одним з найбільш ефективних інструментів управління персоналом. Командоутворення є важливим чинником, що забезпечує кращу якість послуг і в той же час зберігає здорову конкуренцію.

У зарубіжній соціальній психології виділяються такі **підходи до командоутворення**:

- Підхід, заснований на розвитку і узгодженні цілей команди - командоутворення визначається як розвиток здатності групи людей досягати своїх цілей;
- **Інтерперсональний підхід** або підхід, орієнтований на аналіз процесів і поліпшення міжособистісних відносин- процес командоутворення спрямований на збільшення міжлюдських обмінів групи і заснований на припущенні, що за рахунок цього команда зможе функціонувати більш ефективно;
- **Рольовий підхід** - командоутворення - це поліпшення роботи команди за рахунок збільшення ясності ролей, в результаті чого кожен член команди знає, яка його роль і які ролі інших, які очікування є у нього щодо інших і у інших щодо нього;
- Підхід до командоутворення, **заснований на вирішенні проблем** - команда стає більш ефективною в результаті спільного рішення проблем усіма учасниками команди, тобто в процесі командоутворення члени команди визначають головні проблеми, займаються їх вирішенням і активно планують свою діяльність.



Також під **командотворенням** розуміють **внутрішньокolleктивний процес**, який спрямований на *підвищення згуртованості колективу на основі загальних цінностей та уявлень*.

**Ставить перед собою такі цілі:**

- формування навичок успішної взаємодії членів команди в різних ситуаціях;
- підвищення рівня особистої відповідальності за результат;
- перехід зі стану конкуренції до співпраці;
- підвищення рівня довіри й турботи між членами команди;
- переведення уваги учасника із себе на команду;
- підвищення командного духу, отримання заряду позитивного настрою;
- виведення команди на лідируючі позиції.

## **СКЛАДОВІ ПРОЦЕСУ КОМАНДОУТВОРЕННЯ**

**1. Формування й розвиток навичок командної роботи (teamskills), які є основою системи впровадження командного менеджменту.**

**Сюди входять такі навички:**

- гармонізація спільної мети з особистими цілями;
- прийняття відповідальності за результат команди;
- ситуаційне лідерство (лідерство під завдання) й гнучка зміна стилю відповідно до особливостей завдання;
- конструктивна взаємодія та самоврядування;
- прийняття єдиного командного рішення й узгодження його з членами команди.

**2. Формування командного духу (в англомовній літературі — *teamspirit*), тобто сукупності психологічних феноменів, що характеризують неформальне ставлення співробітників до колег й організації.**

**Розвиток командного духу — це комплекс заходів, спрямованих на:**

1. Посилення почуття згуртованості, формування стійкого відчуття «ми»;
2. Розвиток довіри між співробітниками, розуміння та прийняття індивідуальних особливостей одне одного;
3. Створення мотивації на спільну діяльність;
4. Створення досвіду високоефективних спільних дій;
5. Підвищення неформального авторитету керівників;
6. Розвиток лояльності учасників програми у ставленні до організації.

**3. Формування команди (*teambuilding*) - механічні дії з підбору, оптимізації структури команди й функціонально-рольового розподілу:**

- ефективне використання сильних сторін складу команди;
- розподіл ролей в команді для оптимального досягнення результатів;
- формування нової структури внаслідок злиття, поглинення або реструктуризації підприємства;
- створення робочої обстановки під час формування проектних команд;
- налагодження горизонтальних зв'язків усередині колективу, регіональних підрозділів.

**Етапи формування команди**

<b>Етапи формування команди</b>	<b>Питання етапу</b>
<b>Завдання</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Яку роботу потрібно виконати?</li> <li>• Якими повноваженнями володіє група для того, щоб керувати власною роботою?</li> <li>• Що є центральним моментом роботи, яку група буде виконувати?</li> <li>• Який ступінь взаємозалежності членів команди?</li> <li>• Існує тільки одне правильне рішення або є кілька можливостей?</li> <li>• Інтереси членів команди збігаються або мають конкурентний характер?</li> </ul>
<b>Люди</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Скільки людей має бути в команді?</li> <li>• Хто ідеально підходить для виконання роботи? Який рівень технічних навичок, навичок управління завданням і міжособистісних навичок потрібно?</li> <li>• Який рівень і тип диференційованості є оптимальним для команди?</li> </ul>
<b>Взаємовідносини</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Як члени команди пристосовуються один до одного?</li> <li>• Яке неявне розподіл ролей між членами команди?</li> <li>• Які норми сприятливі або небезпечні для групи?</li> <li>• Чи має значення згуртованість команди? Яким чином зростає довіра, що йому загрожує і як воно встановлюється серед членів команди?</li> </ul>

При описі технології формування команди Т. Д. Зінкевич-Євстигнєєва виділяє "**10 кроків створення команди**".

1. Розуміння **керівником власних усвідомлюваних і неусвідомлюваних цілей роботи в режимі команди.**
2. Підбір і відбір **кандидатів** у члени команди.
3. Робота **членів команди** над власними усвідомлюваними і неусвідомлюваними **цілями.**
4. Дослідження **міжособистісних переваг.**
5. Цілеспрямоване **формування енергії єдності.**
6. Формування **цінностей команди.**
7. Навчання команди **технологіям роботи.**
8. Створення **іміджу команди.**
9. Посилення **командного духу.**
10. **Супровід діяльності команди.**

Не завжди і не з будь-яких співробітників можна сформувати згуртовану команду.

Для цього необхідні наступні умови:

- ❖ Люди, які виконують роботу, повинні бути фахівцями, виступати в якості експертів при вирішенні покладених на них завдань;
- ❖ Сукупний досвід і таланти людей, які працюють в команді, повинні перевищувати досвід і здібності кожного з тих, хто працює в поодиночку;
- ❖ Більшість людей повинна мати можливість в якійсь мірі впливати на прийняття тих рішень, які їм доводиться виконувати, це підвищує їх зацікавленість у спільній справі;
- ❖ Кожна людина повинна мати схильності до творчості, які можна систематично використовувати, залучаючи його до участі в роботі групи.



В основі технології командоутворення лежить ряд принципів, які задають певні правила і вимоги при організації команд.

### Виділяються наступні принципи роботи команди.

1. **Добровільність** входження в команду - ключовий принцип формування команди. До складу команди може бути включений тільки той кандидат, хто добровільно виявив готовність увійти до складу команди на основі поінформованості розуміння всіх умов її діяльності.

2. **Колективне** виконання роботи. Кожен член команди виконує ту частину роботи, яку йому доручила команда, а не ту, що він зазвичай виконував за завданням адміністративного начальства (останнє не виключається і в рамках команди).

3. Колективна **відповідальність**. Вся команда втрачає в довірі, стимулюванні, в суспільному визнанні, якщо завдання не виконано з вини кожного з членів команди.

4. Орієнтованість оплати праці на **кінцевий результат спільної командної роботи**. Всі члени команди, незалежно від займаних посад, "набувають", якщо



команда в цілому працювала ефективно, і "втрачають", якщо команда не досягла результату.

5. Гідна значимість **стимулювання команди** за кінцевий результат.

Керівництво повинно мати інформацію про стимули, які є значущими для кандидатів в члени команди. На підставі цієї інформації складається "фонд стимулювання". Як стимули можуть виступати не тільки гроші, але й інші способи заохочення, засновані на хобі, амбіціях та вподобання кандидатів (наприклад, суспільне визнання).

6. **Автономне самоврядування команди.** Діяльністю членів команди керує її керівник (лідер), а не адміністративне начальство організації.

7. **Підвищена виконавська дисципліна.** Кожен член команди відповідає за командний результат. Даний принцип добровільно приймається кожним членом команди.

### Стадії формування команд за Брюсом Такменом:

## ФОРМУВАННЯ

- **Формування** – стадія, що сфокусована в більшості на людях, а не на робочих процесах.
- **На цій стадії мова йде про освоєння ситуації, а не про продуктивність.**
- **Завдання:** виявити уміння та інтереси учасників, цілі проекту, таймінг, базові правила, індивідуальні ролі.
- **Поведінка:** ввічлива, дружелюбна та відсторонена. Це стадія першого знайомства та поверхневого спілкування.
- **Соціальні контакти:** пари, трійки.
- **Роль та поведінка лідера:** сприяти знайомству членів команди один з одним, справитись з основними страхами та невпевненістю. Визначення загальних цілей та цінностей та ролі кожного учасника команди. Проговорення критеріїв ефективності.
- **Доцільні:** заходи, формату тимблдінг.



## КОНФЛІКТ



- **Конфлікт (бурління)**–головна задача на цьому етапі– виявити конфлікт та перевести його в такий, яким можна управляти.
- **Завдання:** самовизначення, установка статусу та ролей учасників, формування групових цілей, досягнення та демонстрація індивідуальних результатів, отримання перших оцінок.
- **Поведінка:** міжособистісні конфлікти з приводу прав та відповідальності, статусу та ролей учасників.
- **Соціальні контакти:** конфлікти між підгрупами («перевірка» один іншого), міжособистісні конфлікти, конфлікти з лідером.
- **Роль та поведінка лідера:** діагностика та згладжування конфліктів, формування взаємопорозуміння та діалогу.

## УПОРЯДКУВАННЯ

- **Упорядкування (нормалізація)** – етап на якому важливо сформувавши загальні правила, які сприймають усі учасники та надають їм статусу справедливих.
- **Завдання:** обмін інформацією, формування загальних норм та правил поведінки.
- **Поведінка:** визнання інших, початок співробітництва, розділення відповідальності, отримання задоволення від сумісної роботи
- **Соціальні контакти:** групова робота, консолідація довкола загальної цілі.
- **Роль та поведінка лідера:** заохочення формування нових стандартів поведінки.
- **Доцільні:** спільні сесії на яких усі учасники можуть висловитись, обговорити та прийняти нові, сумісно вироблені правила.



## ПРОДУКТИВНІСТЬ



- **Продуктивність** – етап на якому важливо аналізувати індивідуальні та командні зусилля та результати. Давати команді зворотній зв'язок, підтримувати комфортну робочу атмосферу, та у випадку зниження ефективності ставити нові задачі
- **Завдання:** вирішення робочих задач, високий рівень ефективності в досягненні цілей.
- **Поведінка:** комфортна атмосфера, близькі стосунки, підтримка один одного та довіра, особистий та професійний розвиток.
- **Соціальні контакти:** глибока взаємодія, відповідальність за свою поведінку, усвідомлення власної ролі.
- **Роль та поведінка лідера:** своя роль узгоджена з групою.
- **Доцільно:** відслідковувати щоб команда не втрачала інтерес та ефективність, придумувати нові виклики та цілі.

## РОЗПУСК

**Розпуск** – етап на якому необхідно дати зворотній зв'язок команді про спільну роботу та досягнення, як команди в цілому так і кожного окремо.

**Завдання:** завершення та фіксація виконання завдань, у випадку необхідності подальшого існування групи – зміна задач, при потребі повернення на попередні стадії.

**Поведінка:** у випадку продовження роботи групи зміна складу та завдань, у випадку повного розпуску зворотній зв'язок по спільній роботі.

**Соціальні контакти:** згадки про минуле, плани на майбутнє.

**Роль та поведінка лідера:** сприяння збереженню, або мінімально безболісному розпуску команди, мінімізація стресу пов'язаного зі змінами.





## ПРИТЧА ПРО КОМАНДНУ ВЗАЄМОДІЮ

Деякі - чорні, деякі - білі, є коричневі і рожеві, але всі живуть разом, пліч-о-пліч, в мирі та згоді. Одні весь час зайняті, а інші спокійно чекають своєї черги, хоча в більш широкій картині речей усі рівні. Деякі - прями і закруглені, інші - загострені, але всі знають, в чому полягає їх завдання. Деякі дуже красиві, у деяких - дивні імена, але кожен абсолютно унікальний. Самі по собі вони можуть бути блідими і непомітними, але разом здатні створити твір мистецтва. Як багато чому може нас навчити Коробка звичайних олівців.

**Тімбілдинг** - це і проведення корпоративів, і спільний активний відпочинок на природі, і психологічні ігри, які моделюють життя всередині колективу і направляють його на спільну ефективну діяльність.

Директору фірми, який бажає мати саме такий колектив, буде корисно здійснювати тімбілдинг за допомогою спеціальних тренерів, які:

- спрямують команду на вироблення командного духу,
- навчать працювати колективно, виявлять лідерів,
- а також допоможуть створити атмосферу неформального спілкування і добитися психологічного розвантаження.

Особливу роль у реалізації тімбілдинг-тренінгів грає **місце їх проведення**.

У теплу пору року дуже корисно проводити їх на природі, подалі від звичної обстановки офісів. Тут прихований певний сенс. Коли співробітники, які зустрічаються тільки в стінах офісу, потрапляють незвичні для них умови, набагато легше виявляються неформальні лідери, взаємні симпатії чи навпаки конфлікти. Також свіже повітря сприяє психологічному розвантаженню. Так для тренерів буде простіше вибрати відповідні ігри на об'єднання для конкретного колективу. Тренери з тімбілдингу озброєні величезним запасом ігрових вправ. Учасники повинні слідувати завданням інструктора, і таким чином, пройти всі етапи тренінгу.

Проводити тренінги краще в робочі дні, щоб уникнути ситуації появи співробітників, які «не можуть» або «не хочуть» в них брати участь.

### Етапи проведення тімбілдинг-тренінгів:

1. **Формування команд.** Це робиться заздалегідь, наприклад 3-4 команди по 5-10 осіб, залежно від чисельності співробітників. Краще формувати команди випадковим чином, це буде ефективніше в психологічному плані.
2. Кожна команда **обирає капітана**, придумує **назву і девіз**, який потрібно використовувати на всіх етапах тренінгу.
3. **Безпосередньо вправи.** На свіжому повітрі це можуть бути різні ігри на подолання перешкод, дослідження місцевості, спортивні ігри (футбол, волейбол, картинг, а також дуже популярна в тімбілдинге гра в пейнтбол).



4. **Підведення підсумків тренінгу.** Учасники можуть обговорити свої дії під час різних етапів тренінгу, провести **аналіз допущених помилок і досягнень**. Переможці змагань отримують **нагороди**, решта - пам'ятні призи.

По завершенню тренінгу, відбудеться згуртування колективу, вирішення конфлікту або зняття напруги. А якщо і сам керівник братиме участь у вправах на рівних правах з іншими співробітниками, то це підвищить довіру до нього і розуміння його рішень.

У сфері **управління персоналом** під цим терміном розуміють **короткий (від 2 годин до 3 днів) захід щодо поліпшення роботи в команді: корпоративні програми, мотузковий курс, корпоративні свята, корпоративне волонтерство й корпоративна благодійність.**

Одним з ефектів таких заходів стає загальна згуртованість колективу, що є складовою роботи з командним духом.

Побічно під категорію заходів, які приводять до ефекту командотворення належать також святкування *дня народження співробітників, дня народження компанії, Нового року.*

У дослідженнях і експериментах Р. М. Белбін і його колег по створенню команд в практиці бізнесу були сформульовані **п'ять взаємопов'язаних принципів.**

**1. Члени команди менеджерів сприяють досягненню цілей команди двома шляхами.**



- По-перше, вони можуть добре виконувати персональну командну роль, використовуючи свої професійні і технічні знання.
  - По-друге, у кожного члена команди є потенційно цінна командна роль, яку він в тій чи іншій мірі виконує. Командна роль описує таку модель поведінки, яка забезпечує продуктивну взаємодію членів команди один з одним в процесі просування команди до поставлених перед нею цілей.
2. Кожній команді необхідний **оптимальний баланс у виконанні функціональних і командних ролей** усіма членами команди. Ідеальне поєднання ролей визначається що стоять перед командою цілями і завданнями.
3. Ефективність команди буде наростати в тій мірі, наскільки правильно члени команди **визначають свої сильні і слабкі сторони** і, в інтересах команди, налаштуються на використання сильних і на нейтралізацію слабких сторін як при виконанні функціональних, так і при виконанні командних ролей.
4. **Особисті якості членів команди**, націлюються їх на конкретні командні ролі, одночасно обмежують людини в самореалізації в інших ролях.
5. Команда може використовувати свої **технічні ресурси** найвигіднішим чином тільки тоді, коли у команди є необхідний для ефективної спільної роботи **набір командних ролей.**

## 5. «Підводні камені» в роботі команди



**Патрік Ленсіоні** - автор бестселерів «П'ять пороків команди», «Смерть від нарад», «Чотири манії видатного керівника» і «П'ять спокус керівника», написаних в жанрі бізнес-фікшн.

Патрік працює персональним тренером для керівників найбільших компаній і читає публічні лекції на теми лідерства, командної роботи та організаційного розвитку. Входить до складу

Національної ради директорів Make-A-Wish Foundation of America.

Патрік також займає пост президента консалтингової компанії The Table Group (Сан-Франциско), що спеціалізується на підготовці керівних команд і організаційному розвитку.

### *П'ять пороків команди.*



### **Порок №1: недовіра**

На жаль, слово "довіра" використовується настільки часто, що почало втрачати свій істинний сенс. Тому спочатку дуже важливо визначити, що ми маємо на увазі, кажучи про це поняття

У контексті створення колективу **довіра** - це переконаність членів команди у тому, що дії їхніх колег диктуються благими намірами, а значить, не варто боятися команди або намагатися захиститися від неї. Тобто, **кожен член команди не очікує від колег "удару в спину"**.



У бізнес-середовищі поширене інше тлумачення слова "довіра" - здатність зробити коректне припущення щодо поведінки людини на основі минулого досвіду. Така впевненість - дуже гарна якість, проте її недостатньо для справжньої команди. Необхідно, **щоб працівники не боялися демонструвати один одному свою вразливість і одночасно були впевнені, що колеги не скористаються цим у власних цілях.**

Досягнення довіри, заснованої на вразливості, - вкрай важкий процес, тому що люди, отримуючи освіту і просуваючись по службі, привчаються конкурувати. Але невміння створювати атмосферу довіри обходиться дуже дорого. Команди, позбавлені цієї якості, витрачають багато часу на з'ясування відносин і зведення рахунків. Атмосфера в таких колективах важка, а плинність кадрів висока.

Справжня довіра, заснована на вразливості, не з'явиться за один день. Потрібна тривала спільна діяльність, демонстрація численних прикладів самоповаги і взаємовиручки. І якщо посилено працювати в цьому напрямку, можна домогтися формування довіри за відносно короткий час.

Є вправи для формування довіри в команді. Наприклад, лідер може скористатися прийомом "**Трохи про себе**". Все, що потрібно - це зібрати членів своєї команди і поставити кожному з них кілька запитань про його життя. Запитання не повинні носити надто особистий характер, вони можуть стосуватися братів або сестер, місця народження, хобі тощо. Відповідаючи на них, члени команди краще пізнають один одного, починають тепліше ставитися до колег і бачити в них не конкурентів, а просто людей.

Ще одна можлива вправа для формування довіри називається "**Ефективність команди**". Вона складніша, але в той же час більш дієва. *Усі присутні на зборах по черзі повинні визначити, який внесок у загальну справу вніс кожний з колег, і назвати сферу діяльності, в якій цей колега повинен або активізувати свої дії, або припинити їх.* При правильному підході ця вправа дає масу конструктивної і позитивної інформації всього за годину.

**Завдання лідера - створити таку атмосферу, в якій ніхто б не боявся бути вразливим.**

Яка роль лідера у створенні довіри в команді? Він першим повинен продемонструвати свою вразливість. Також завдання лідера - створити таку атмосферу, в якій ніхто б не боявся бути вразливим. Нарешті, дуже важливо, щоб вразливість лідера була справжньою, а не грою на публіку.

### **Порок №2: страх конфліктів**

*Необхідно відрізнити продуктивний, конструктивний конфлікт від суперництва й інтриг.* У конфлікті, який вважається **конструктивним**, обговорюються лише ідеї та концепції, ні в якому разі - особисті якості учасників.

При цьому **такому конфлікту теж можуть бути властиві загострення пристрастей, емоції, підвищений тон, взаємні докори.**

З боку такі сцени можуть виглядати як серйозні сварки. Але в командах, здатних на конструктивний конфлікт, розуміють, що його призначення - знайти оптимальне вирішення проблеми за найкоротший період часу. Дуже багато людей, уникаючи конфлікту, пояснюють це прагненням до ефективності, хоча саме конфлікт здатний по-справжньому заощадити час.

**«Будь-які тривалі стосунки для свого розвитку вимагають конструктивного конфлікту»**



За відсутності конфлікту доводиться багаторазово повертатися до одних і тих самих питань, особливо якщо думки людей розділилися. У результаті прийняття важливих рішень відкладається, а проблема не вирішується.

### **Як можна зробити конфлікт більш конструктивним?**

По-перше, в команді варто обрати (часто випадковим чином) "підричника", завдання якого - вивести на світло приховані розбіжності та ініціювати їх обговорення.

По-друге, в процесі конфлікту члени команди повинні навчати один одного не уникати відкритої здорової дискусії.

По-третє, можна скористатися вже існуючими методиками для визначення типу особистості й її реакції на конфлікт.

Одне з **найважчих завдань, що стоять перед лідером**, який намагається ініціювати здоровий конфлікт, - це **подолання природного бажання вберегти членів команди від стресу**.

Піддаючись цьому бажанню, лідер нагадує надто дбайливих батьків, які всіма силами оберігають дітей від сварок і зіткнень з однолітками. У результаті дитина виростає, не навчившись ані постояти за себе, ані виходити зі складних ситуацій.

Важливо, щоб лідер в конфлікті продемонстрував уміння володіти собою і дозволив членам команди самостійно прийти до рішення, яким би важким не був шлях.

### **Порок №3: Безвідповідальність**

❖ **Безвідповідальність** (відсутність відповідального ставлення до життя) - це особистісна позиція, яка передбачає відсутність завдань і зобов'язань, небажання і невміння відповідати за наслідки власних дій, неготовність до сюрпризів у дорослому житті.

З точки зору команди **відповідальність** - це продукт двох складових, **ясності** і **більшості**.



Сильні команди виробляють чіткі та своєчасні рішення і виконують їх при повному схваленні всіх учасників, включаючи навіть тих, хто спочатку був проти.

Дві **найголовніші причини безвідповідальності** - це **прагнення до згоди і необхідність визначеності**:

- **Згода**.

Ефективні команди усвідомлюють небезпеки, які створює тривалий пошук згоди. Тому вони знаходять способи для прийняття рішення в умовах, коли одностайність недосяжна.

У такій групі кожен відчуває, що його думка має значення, тому всі готові шукати альтернативу, прийнятну для всіх.

А якщо це неможливо, лідер команди повинен одноосібно прийняти рішення.

- **Визначеність**.

Будь-яке рішення краще за його відсутність. Тому ефективні команди розуміють, що краще прийняти сміливе рішення, помилитися і настільки ж сміливо змінити його, ніж маятися в очікуванні визначеності.

Погана команда нескінченно зважає всі "за" і "проти" і тягне з прийняттям невідкладних рішень, розраховуючи отримати додаткову інформацію.

Але така поведінка паралізує роботу і породжує сумніви у власних силах.

Конфлікт генерує бажання діяти і за умов відсутності вичерпної інформації.

Більш того, команда часто може володіти майже всією повнотою інформації, потрібно тільки зуміти мотивувати працівників поділитися нею, витягти її на світло. Найпростіший і найефективніший спосіб зробити це - конфлікт.

### **Порок безвідповідальності має руйнівну дію на підлеглих в більшій мірі, ніж усі інші пороки.**

Коли команді керівників не вдається досягти домовленості, їхні підлеглі неминуче зіткнуться з труднощами, адже різні департаменти отримують різні розпорядження.

Для підвищення відповідальності команда повинна домагатися ясності і прийняття рішення, замість того щоб прагнути до згоди і чекати визначеності. Як це зробити?

- По-перше, можна ввести просте правило - **наприкінці наради підводити підсумки про основні спільні рішення.**
- По-друге, добре допомагає дедлайн (крайній термін), -встановлення **чіткого терміну для вироблення рішення з подальшим заохоченням тих, хто допоміг укластися в термін.**
- По-третє, можна скористатися **аналізом ймовірних і поганих сценаріїв.** Така вправа дозволяє зменшити страх, а значить, вивільнити більше творчої енергії.

Команді варто обрати "підричника", завдання якого - вивести на світло приховані розбіжності.

Лідер, як ніякий інший член команди, повинен розуміти, що група може прийняти рішення, яке виявиться неправильним. До того ж він повинен постійно підштовхувати людей до закінчення обговорення і прийняття рішення, задавати темп і стежити за дотриманням дедлайну.

### **Порок №4: Невимогливість**

**Невимогливість пояснюється прагненням членів команди позбавитись дискомфорту, який виникає при спробах вказати колегам на їхні недоліки.**

А в більш широкому сенсі - **небажанням потрапляти в непрості ситуації.**

Члени сильних команд надають перевагу відкритому, хоч іноді й з **конфліктами, спілкуванню один з одним.** Звичайно, це легше сказати, аніж зробити. Тим більше, що **саме члени хороших команд, близькі один до одного, найменше прагнуть до вимогливості, тому що не хочуть псувати взаємин.**

На жаль, це призводить до зворотного ефекту, тому що люди в результаті починають **докоряти один одному за те, що втратили високі стандарти.**

Найнадійнішим методом підтримання групової ефективності є **взаємний конструктивний тиск.** Завдяки цьому зменшується необхідність адміністративними методами домагатися продуктивності і командної поведінки.

**Як можна підвищити рівень вимогливості в колективі?**





- ❑ По-перше, потрібно **інформувати людей про цілі й стандарти**. Для вимогливості немає нічого гіршого за невизначеність.
- ❑ По-друге, варто проводити **регулярний аналіз ситуації**. Членів команди треба зобов'язати обмінюватися думками з приводу того, як вони оцінюють зусилля один одного.
- ❑ І, по-третє, варто відмовитися від винагороди за особисті досягнення і перейти до **системи заохочення командних результатів**.

Це допоможе створити особливу культуру **взаємної вимогливості**.

Найважче для лідера, який хоче підвищити вимогливість у своїй команді, - **зважитися на передачу повноважень взаємного контролю самим членам команди**.

Але якщо це вдається, керівник залишає собі тільки роль вищого арбітра в ситуаціях, коли група не може прийти до єдиного рішення.

І такі випадки повинні бути винятком із правил, а не правилом.

Членам команди має бути ясно, що **вимогливість** - це не підтримка атмосфери загальної згоди, а **колективна відповідальність**. І всі повинні пам'ятати, що лідер завжди напоготові і готовий втрутитися, якщо виникне необхідність.



### **Порок №5: Байдужість до результатів**

Щоб відстежувати свою ефективність, **команда повинна знати свої цілі, основні показники діяльності й бажаний кінцевий результат**.

При цьому результат - це не тільки прибуток або доходи акціонерів.

Кожна організація планує, чого хоче досягти за певний період. **Досягнення цих цілей має більше значення, ніж певні фінансові показники**.

Проблема в тому, що **працівники схильні ставити свої особисті цілі вище за командні**.

У цьому випадку група існує не для того, щоб досягти значних результатів, а просто щоб її учасники могли жити і працювати.

На жаль, **ані високий рівень довіри в цих командах, ані конструктивні конфлікти, ані висока вимогливість не можуть компенсувати відсутність бажання перемогти**.

**Що потрібно зробити команді, щоб залишатися націленою на результат?**

Наприклад, **можна широко інформувати про бажані результати**. Команди, які публічно беруть на себе зобов'язання досягти поставлених цілей, будуть працювати старанніше і докладуть усіх зусиль, щоб не зганьбитися в очах колег.

Для подолання цього пороку особливо важливо, щоб **лідер постійно націлював команду на результат**. З іншого боку, він повинен донести до працівників, що є щось важливіше за оцифрований підсумок їхньої роботи. Також лідеру потрібно заохочувати і нагороджувати тільки тих, хто зробив реальний внесок у досягнення **спільних цілей команди**.

Це може здатися дивним, але **перемагають ті команди, в яких існують звичайні людські стосунки**. Вони допомагають працівникам долати стереотипні

установки, що перешкоджають взаємній довірі, здатності до конструктивних конфліктів, підвищенню вимогливості й прагненню до досягнення колективного результату

### **ПРИТЧА ПРО ВЗАЄМОДОПОМОГУ і РОБОТУ В КОМАНДІ**

*Йшли кінь і віслук з базару. Так сталося, що віслук був навантажений вище голови, а кінь біг без нічого. Йшли вони, йшли, пройшли півдороги. Віслук втомився, крякче, ледве дихає.*

*- Будь другом, - попросив він коня,  
- допоможи мені! Візьми частку вантажу!*

*Але кінь і вухом не повів.*

*Трохи згодом віслук благав:*

*- Мені вже несила! Допоможи!*

*Але кінь тільки вухами пряде.*

*Дорога пішла в гору. Віслук відчуває, що ось-ось впаде, і в третій раз просить коня:*

*- Допоможи!*

*- Добре, - розсміявся кінь, - децю я візьму на себе: ти неси вантаж, а я, так вже й бути, буду за тебе кряхтеть і віддуватися.*

*Віслук пройшов ще десяток кроків і впав.*

*- Вставай, вставай! - благав господар, але віслук не міг піднятися.*

*Нема що робити. Розвантажив господар віслука і всю поклажу звалив на коня. Тепер віслук біг без нічого, а кінь крякав і віддувався за двох.*



### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ**

- Динаміка групового розвитку.
- Завдання соціально-психологічного аналізу, які вирішує групова динаміка.
- Рівні розвитку групи та їх стисла

характеристика.

- Крива командної ефективності.
- Відмінності команди від звичайної малої групи.
- Рівні системи ефективного позиціювання.
- Особливості лідерства в команді відповідно до рівнів системи ефективного позиціювання.
- Основний зміст поняття «команда» та її ознаки.
- Види групової активності в залежності від рівнів розвитку.
- Характеристика поняття «Командоутворення, або тімбілдінг».
- Підходи до командоутворення.
- Основні цілі командоутворення.
- Складові процесу командоутворення.
- Принципи роботи команди.
- Етапи формування команди.

- Етапи проведення тимбілдінг-тренінгів.
- Принципи створення команд в практиці бізнесу за Р. М. Белбіном.
- «Підводні камені» в роботі команд.
- Характеристика пороку в роботі команди - «Недовіра».
- Характеристика пороку в роботі команди - «Страх конфліктів».
- Характеристика пороку в роботі команди – «Безвідповідальність».
- Характеристика пороку в роботі команди – «Невимогливість».
- Характеристика пороку в роботі команди – «байдужість до результатів».

### ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ:

- Яке змістовне значення характерне для терміна «Групова динаміка»?
- Який вчений ввів в обіг поняття «Групова динаміка»?
- За якими ознаками виділяють рівні розвитку групи?
- Які рівні розвитку групи є найбільш поширеними?
- В якому із рівнів розвитку груп передбачається більша згуртованість?
- За якими ознаками відрізняють команду від звичайної малої групи?
- За рахунок чого визначається система розподілу відповідальності в команді?
- На якому рівні системи ефективного позиціонування проявляється синергічний ефект?
- Що таке розділене лідерство?
- За якими критеріями команду називають малою групою?
- У якій послідовності відбувається реалізація групової активності за рівнями розвитку?
- Як ефективна взаємодія сприяє персональному росту й успіху членів команди?
- Чому тимбілдінг є однією з перспективних моделей корпоративного менеджменту?
- За якими умовами можна сформувати згуртовану команду?
- Якими шляхами менеджери сприяють досягненню цілей команди (за Р.М. Белбіном)?
- Чому «підводні камені» в роботі команди існують?
- Які причини впливають на виникнення пороків команд?
- Як керівники груп працюють над ліквідацією різних видів пороків команд?
- Чому керівник ведуть постійну роботу з головним пороком своїх підлеглих – «байдужість до результатів»?



### ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ З ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

**1. Характерна риса - згуртованість. Вона проявляється в тому, що всі думки, почуття і зусилля її членів об'єднані прагненням до досягнення спільної мети, це риса –**

- А Асоціації
- Б Корпорації
- В Кооперації
- Г Колективу

**2. Розділене лідерство –**

А сукупність внутрішньогрупових соціально-психологічних процесів і явищ, що характеризують весь цикл життєдіяльності малої групи і його етапи: утворення, функціонування, розвиток, стагнацію, регрес, розпад

Б припускає, що на різних етапах досягнення спільної командної мети лідерську позицію займають ті члени команди, які найбільш компетентні у вирішенні певної задачі, але остаточні рішення приймаються спільними зусиллями групи

В спеціально розроблені заходи, спрямовані на згуртування колективу, формування сильної команди, що успішно досягає будь-яких поставлених цілей

Г всі відповіді невірні

**3. Група, у якій немає потреби в підвищенні ефективності спільної праці чи немає можливості стати командою, це –**

- А Команда
- Б Корпорація
- В Робоча група
- Г Колектив

**4. Команда, члени якої мають підвищене відчуття відповідальності за виконання командної роботи, це –**

- А Псевдокоманда
- Б Потенційна команда
- В Реальна команда
- Г Високоєфективна команда

**5. Процес командоутворення спрямований на збільшення міжлюдських обмінів групи і заснований на припущенні, що за рахунок цього команда зможе функціонувати більш ефективно, це –**

- А Підхід до командоутворення, заснований на розвитку і узгодженні цілей команди
- Б Інтерперсональний підхід до командоутворення
- В Рольовий підхід до командоутворення
- Г Підхід до командоутворення, заснований на вирішенні проблем

**6. Немає узгодженості цілі з цілями і завданнями суспільства. Групові цілі можуть бути навіть антисоціальними (наприклад, в релігійних сектах), це риси –**

- А Асоціації
- Б Корпорації
- В Кооперації
- Г Колективу

**7. Групова динаміка –**

А сукупність внутрішньогрупових соціально-психологічних процесів і явищ, що характеризують весь цикл життєдіяльності малої групи і його етапи: утворення, функціонування, розвиток, стагнацію, регрес, розпад

Б припускає, що на різних етапах досягнення спільної командної мети лідерську позицію займають ті члени команди, які найбільш компетентні у вирішенні певної задачі, але остаточні рішення приймаються спільними зусиллями групи

В спеціально розроблені заходи, спрямовані на згуртування колективу, формування сильної команди, що успішно досягає будь-яких поставлених цілей

Г всі відповіді невірні

**8. Група, у якій є потреба в підвищенні ефективності спільної праці, є можливість стати командою, але вона не зосередилася на колективному виконанні роботи і не намагається робити це, це–**

- А Псевдокоманда
- Б Потенційна команда
- В Реальна команда
- Г Високоєфективна команда

**9. Група індивідів, які розподіляють між собою робочі операції і відповідальність за отримання конкретних результатів, це –**

- А Команда
- Б Корпорація
- В Робоча група
- Г Колектив

**10. Поліпшення роботи команди за рахунок збільшення ясності ролей, в результаті чого кожен член команди знає, яка його роль і які ролі інших, які очікування є у нього щодо інших і у інших щодо нього, це –**

- А Підхід до командоутворення, заснований на розвитку і узгодженні цілей команди
- Б Інтерперсональний підхід до командоутворення
- В Рольовий підхід до командоутворення
- Г Підхід до командоутворення, заснований на вирішенні проблем



*«Моя бізнес-модель - група Бітлз. Чотири хлопця контролювали негативні прояви один одного. Вони врівноважували один одного, і загальний підсумок виявився більше суми окремих частин. Ось як я дивлюся на бізнес: великі справи не робляться однією людиною, вони відбуваються командою»*

*Стів Джобс, засновник Корпорації Apple*

У

## І ЕМА 9. ГАЛУЗЕВІ ОСОБЛИВОСТІ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

результаті вивчення теми студенти набудуть **компетенції**:

### знати:

- особливості управління командами розробників програмного забезпечення;
- поняття, переваги і можливі дисфункції віртуальної команди;
- різновиди віртуальних робочих команд;
- складові ефективної діяльності віртуальної робочої команди;
- сутність, основні принципи і заповіді комп'ютерної етики;
- етичний кодекс розробників програмного забезпечення;
- зміст поняття «хакерство»;
- чинники розвитку хакерського руху в Україні;
- загальні принципи хакерської етики;

### вміти:

- організувати ефективну діяльність віртуальної робочої команди;
- оптимально визначати часи зборів віртуальної робочої команди;
- застосовувати принципи комп'ютерної та хакерської етики;



### 1. Особливості управління командами розробників програмного забезпечення

*Кращі програмісти не трохи краще хороших. Вони на порядок краще за будь-якими мірками: концептуальне мислення, швидкість, винахідливість і здатність знаходити рішення.— Randall E. Stross*

У зв'язку з особливими аспектами розроблення програмного забезпечення акцент у діяльності ІТ- спеціаліста робиться на абстракцію, моделювання, організацію та подання інформації, управління змінами, а також реалізацію проекту і контроль якості, які в традиційному інженерному циклі зазвичай відносять до фаз проектування бізнес-процесу. Крім цього, процес супроводу є критично важливим для програмного забезпечення. Програмне забезпечення розробляють для різних прикладних областей, тому ІТ-фахівці мають володіти досвідом і освітою у відповідній предметній області та суміжними областями. Це дає їм змогу ефективно використовувати специфічні для предметної області методи, засоби і компоненти.



**Сучасний програміст** за словами вченого А. Єршова має володіти здатністю першокласного математика до абстракції й логічного мислення у поєднанні з Едісонівським талантом споруджувати все що завгодно, з нуля і одиниці. Він **має поєднувати акуратність бухгалтера з провінційністю розвідника, фантазію автора детективних романів з тверезою практичністю економіста, окрім цього, програміст повинен мати смак до колективної роботи, розуміти інтереси користувача** тощо.

Команди розроблення програмного забезпечення працюють у дуже широкому діапазоні ситуацій.

Залежно від бізнес-вимог розробники об'єднуються в

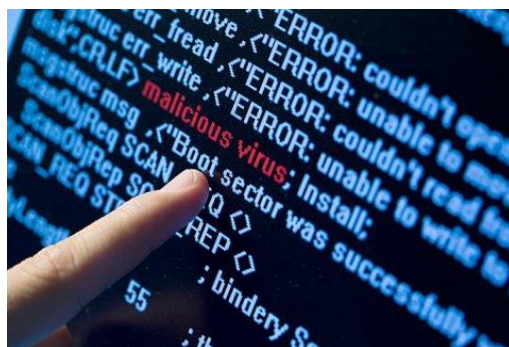
- невеликі команди по 10 осіб або менше,
- середні команди розробників програмного забезпечення мають від 11 до 50 осіб,
- і дуже великі команди, які мають понад 50 осіб.

Малі команди, зазвичай, зосереджені в одному місці, проте використання сучасних комунікаційних технологій дає змогу створити команди, розподілені географічно тим або іншим способом.

Деякі команди стикаються з відносно простими проблемами розвитку, але здебільшого команди стикаються зі значними технічними і технологічними складностями.

Усі ці особливості - розмір команди, географічний розподіл, розподіл організаційних повноважень, технічної складності та нормативних проблем - мають великий вплив на те, як працюють команди і як вони самоорганізуються.

Враховуючи достатньо великий спектр проблем, з якими стикаються групи розробників програмного забезпечення, стає зрозуміло, що команди мають бути



гнучкими у своїх підходах.

Команда з п'яти чоловік, які працюють над програмним проектом будуть працювати по-іншому, ніж команда з 20 осіб, які, водночас, працюють по-іншому, ніж команда із 200 осіб.



Команда, яка розміщена в одному офісі, буде працювати по-іншому, ніж команда, яка розсіюється по різних офісах, яка працює по-іншому порівняно з командою, що розкидана географічно.

Команди у різних ситуаціях вимагають особливі організаційні структури, різні розбиття програмних модулів для забезпечення бізнес-процесу та відмінні оснащення конфігурацій.

Групи більшого розміру потребують ширшого професійного спілкування та значних організаційних витрат, а отже, мають більший ризик, ніж менші команди.

**Координація** у межах невеликої Agile команди вирішується шляхом щоденних стендап-мітингів та раз на два тижні детального планування елементів комп'ютерної програми, а також розподіл завдань між учасниками групи розробників.

Для **середніх** команд може знадобитися два рівні координації розробників програмного забезпечення stand-upmeeting, і "scrumofscrum", а також мітинг детального планування з розподілом завдань всередині групи.

На рис. 1 наведено типовий розподіл ролей у команді розробників програмного забезпечення до 5 осіб (мала типова група розробників). На рис. 2 наведено типовий розподіл ролей у команді розробників програмного забезпечення від 6 до 10 осіб.

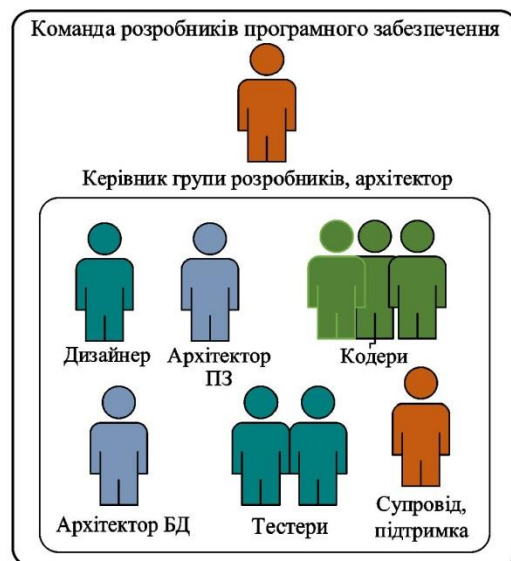
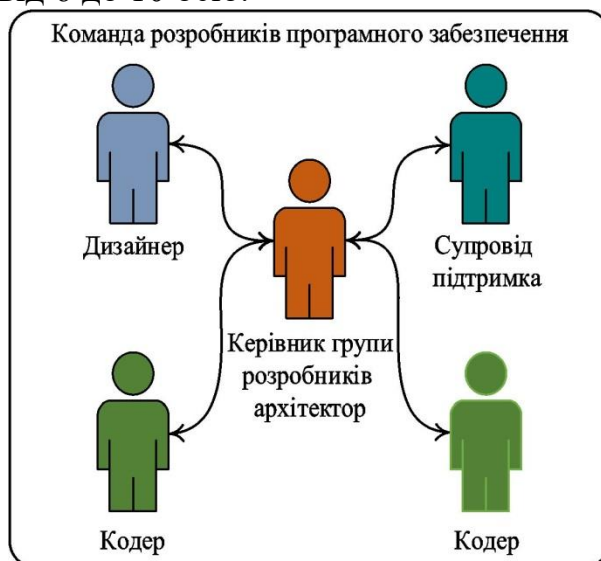


Рис. 1. Розподіл ролей у групах до 5 осіб Рис. 2. Розподіл ролей у групі від 6 до 10 осіб



**Велика програма, організована в п'ять або більше підгруп,** вимагає набагато більш складних організаційних структур для вирішення архітектурної еволюції, управління вимогами та питаннями узгодження між групами. Складності координації стратегії збільшують ризики команди на фатальне завершення бізнес-проекту, цим самим збільшуючи загальну складність у динамічній групі розробників програмного забезпечення.

Використання методології групової динаміки Agile забезпечує вищий моральний дух команди, що призводить до підвищення продуктивності праці та дисципліни персоналу в команді розробників програмних додатків

## 2.Віртуальна (розподілена) команда

Оскільки компанії розширюються географічно і телекомунікації стають все більш поширеними, робочі групи часто охоплюють далеко розташовані одне від одного офісні приміщення, спільні робочі місця, приватні будинки та готельні номери.



- ❖ **Віртуальна команда**(Eng. *Geographically Dispersed Team* - **GDT**) - це група людей, які спільно працюють з різних куточків країни або світу над одним проектом.



Члени віртуальної команди спілкуються лише за допомогою електронних технологій і не зустрічаються один з одним «в живу». Віртуальні команди дозволяють компаніям наймати найталановитіших фахівців, при цьому, не завдаючи їм незручність і не змінюючи їх місце проживання.

### Різновиди віртуальних робочих команд:

- ❖ **Мережеві команди**- команди, які складаються з учасників, що взаємодіють один з одним для досягнення загальних цілей.
- ❖ **Паралельні команди**- команди, які використовуються для виконання спеціальних завдань або функцій, які звичайна організація не може або не бажає виконувати.
- ❖ **Робочі команди з розробки проектів або продуктів (проектні команди)** - команди, які працюють над отриманим замовленням протягом певного, але досить тривалого часу (від шести місяців).
- ❖ **Сервісні команди**- команди, які займаються супроводом і обслуговуванням основної діяльності організації.
- ❖ **Команди швидкого реагування**- команди, обов'язок яких полягає у тому, щоб негайно реагувати на надзвичайні або ризиковані ситуації, сенсації та інші відхилення в розвитку подій від наміченого плану або прогнозу.

### Переваги віртуальної команди:

- Можливість утримувати найбільші таланти в будь-якій точці світу.
- Наймовірне різноманіття міжкультурних і глобальних думок.
- Величезна економія коштів на корпоративних відрядних витратах, коли вам необхідно доставити будь-кого з іншої географічної точки.



### Можливі дисфункції віртуальної команди:

- низька індивідуальна причетність і рольова невизначеність
- відсутність безпосередньої особистої взаємодії може послабити довіру, зв'язки між людьми, їх відповідальність

У віртуальній команді існують **бар'єри, що ускладнюють безпосереднє спілкування** між людьми. В якості такого бар'єру зазвичай виступає **відстань**, що розділяє членів команди та **різниця часу**. Для подолання цих бар'єрів використовуються сучасні засоби зв'язку і комп'ютерні технології. На жаль, розвиток технологій на даний момент часу не дозволяє повноцінно зімітувати процес безпосереднього спілкування між людьми. *У багатьох випадках дуже істотні, а іноді і ключові інформаційні складові процесу спілкування, такі, як міміка, жести, поза та ін., губляться при передачі.* Крім цього відстань між людьми обмежує можливості для неформального особистого спілкування між ними, тим самим перешкоджаючи встановленню таких важливих і таких потрібних для виконання командних цілей міжособистісних зв'язків між ними.



### Складові ефективної діяльності віртуальної робочої команди

1. **Підбір людей** до віртуальної команди не повинен бути випадковим. Комунікація в віртуальній команді складніша, ніж в локальній. Люди повинні відбиратися ще прискіпливіше, ніж зазвичай. Тут потрібні саме **командні якості**, і інтерв'ю повинно бути більш зорієнтованим на оцінку командних якостей кандидата, ніж зазвичай. Тому

для творення сильної команди слід провести два інтерв'ю: одне як зазвичай, для оцінки технічних знань і особистісних якостей, а друге - спеціально для оцінки командних якостей.

Дуже важливо, щоб член команди вмів іноді наступити на горло своїм власним амбіціям та его для того, щоб команда в цілому досягла поставленої задачі. Ну і оскільки можливостей для коучингу у віртуальній команді буде менше, можливо, має сенс завищити і технічні вимоги теж. Суть полягає в тому, що коли ви формуєте віртуальну команду, вам необхідно бути впевненим,

що кожен член команди усвідомлює те значення, яке надають йому, і значення, яке надається всій команді в цілому.

**Успішні гравці розподілених команд мають деякі спільні риси:**

- хороші комунікативні навички,
- високий емоційний інтелект,
- вміння працювати самостійно,
- стійка здатність розбиратися у плутанині,
- усвідомлення та чутливість до інших культур.



2. **Оптимальний розмір**- найбільш ефективні розподілені команди є маленькими — менше 10 людей.

Дослідження OnPointConsulting підтверджують це: із розподілених команд, вивчених фірмою, найгірше працювали ті, що склалися із 13 чи більше членів. Однією із причин цього є «соціальне коливання». Дослідження показують, що члени групи зменшують зусилля, коли вони почуваються менш відповідальними за результат.

3. **Ролі.** Найчастіше виділяють три рівні членів команди: основний, операційний та зовнішній.

- Ядро складається з керівників, відповідальних за стратегію.
- Операційна група керує та приймає рішення щодо щоденної роботи, але не вирішує більших питань, що розглядаються ядром.
- І зовнішня мережа складається з тимчасових або неповних членів, які залучені до певного етапу проекту через їх спеціалізовану експертизу.



4. **Правильне керівництво.**

Команди будуються на довірі, на відносинах між членами команди, на ставленні команди до лідера, на вірі в лідера. Довіра починається з поваги та співпереживання. Одна із практик, використана Тоні Хсієм та Дженном Лімом у цілковито віртуальній організації Delivering Happiness, полягає в тому, щоб попросити щойно найнятих співробітників провести відеоекскурсію своїми робочими місцями. Це дозволяє колегам формувати уявні образи одне одного, коли вони пізніше спілкуються електронною поштою, телефоном або текстовим повідомленням

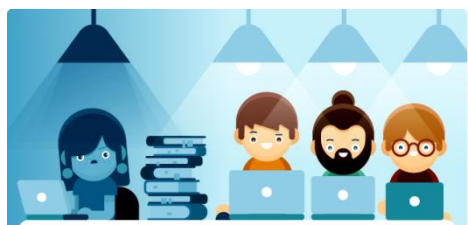


**Заохочення відкритого діалогу.** Якщо ви досягли довіри, то ви налаштували всіх на відкритий діалог. Один зі способів такого заохочення — формування «обережної критики». Крім того, під час конференц-дзвінків призначте одного члена команди діяти в якості офіційного адвоката відвертості – помічати та проговорювати ті моменти, коли хтось не зміг висловитися або

його критика є неконструктивною.

Оскільки всю взаємодію тут спрямовано на завдання, для кожного члена віртуальної робочої команди в першу чергу важливо те, як інші члени команди оцінюють його ділові якості.

Пояснення цілей та керівних принципів. Для ефективної діяльності віртуальної робочої команди необхідне **чітке формулювання мети**, тобто **бажаного кінцевого результату**. Вся інформація, якою обмінюються учасники, стосується виключно питань і проблем в рамках поставленого завдання. Обсяг взаємодії і його якість тут обмежені технічними засобами.



Поясніть кожному, чому ви збираєтеся разом і які вигоди принесете. Так само важливі конкретні вказівки щодо взаємодії з командою. Погодьте, як швидко члени групи повинні відповідати на питання та запити одне від одного, а також заплануйте подальші кроки, якщо хтось буде повільно діяти. Віртуальні товариші по команді часто кажуть: «Я думав, що це очевидно, що ...» або «Я не думав, що мені потрібно це сказати». Тож наполягайте на тому, щоб запити

були конкретними. На що ще потрібно звернути увагу в роботі з розподіленими командами?

5. **Правильна технологія.** Навіть найкращі розподілені команди може бути знеструмлено поганими технологіями. Тож, зверніть особливу увагу на те, якими платформами або пристроями ви користуєтесь під час Конференц-зв'язку. Шукайте системи, які не потребують кодів доступу, але роблять запис автоматично або одним натисканням, а також полегшують або автоматизують транскрипцію.



Найкращі системи навіть допомагають контролювати час, який кожна людині говорить.

Дискусійні форуми або **віртуальні командні кімнати**. Програмне забезпечення, починаючи від Microsoft SharePoint до Moot, дозволяє членам команди презентувати питання усій групі, щоб колеги могли досліджувати або коментувати тоді, коли вони мають час. Коли платформи співпраці об'єднують всі описані вище елементи, вони стають центром командної діяльності, і їх використання приносить більшу ефективність, а не додаткову, зайву роботу.



**Розподілені команди повинні збиратися особисто час від часу. Ось стадії, коли робити це найважливіше:**

1. **Старт.** Початкова нарада, якщо можливо – особиста, або із використанням відео, значною мірою вплине на знайомство всередині колективу, встановлення очікувань довіри та відвертості, а також роз'яснення цілей команди та принципів поведінки.
2. **Прийняття на роботу.** Привезіть їх до штаб-квартири або до іншого місця, щоб зустрітися з вами та іншими людьми, які матимуть важливе значення для їх успіху.

Також рекомендується об'єднувати новачків у пари із наставником, який може відповісти на запитання швидко, але особисто — еквівалент привітного колеги з офісу.

3. **Основні етапи.** Оновлень електронної пошти та щотижневих конференц-дзвінків недостатньо для підтримки руху. За відсутності візуальних сигналів та мови тіла члени команди починають відчувати себе відключеними та менш зацікавленими, і їх внесок у проект зменшується. Отже, згуртуйте людей, щоб відзначити досягнення короткострокових цілей або розв'язати складні проблеми.



### **Розподілені команди в Україні, Білорусі та Чехії**

В країнах СНД розподілені команди найбільш ефективно працюють у галузі ІТ. Українські та білоруські розробники відзначають, що найскладніше – правильно організувати віддалену роботу. В основному спілкування ведеться через електронну пошту або месенджери. За необхідності члени команди телефонують один одному.

«Кожен розробник вів власну діаграму Ганта і планував роботу на два тижні вперед». Діаграма Ганта - це популярний тип діаграм, який використовується для ілюстрації плану, графіка робіт за будь-яким проектом. Є одним з методів планування та управління проектами. Як правило у таких компаніях є чітке розуміння, як працювати у таких умовах: заходи плануються заздалегідь, є облаштовані конференц-зали, графік співробітників може коригуватися відповідно до вимог бізнесу», – розповідає український програміст Андрій Хащін. За його словами, досвід роботи у розподіленій міжнародній команді дуже змінює мислення та сприйняття.



### **3. Комп'ютерна етика.**

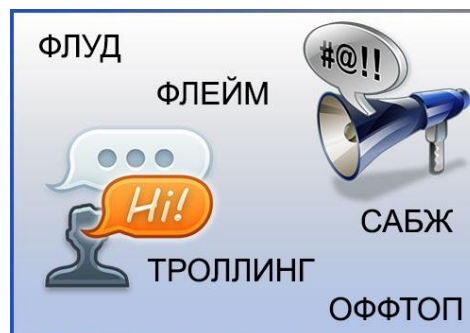
❖ **Комп'ютерна етика** займається дослідженням поведінки людей, що використовують комп'ютер, на основі чого виробляються відповідні моральні приписи й своєрідні норми етики.

Комп'ютерна етика являє собою область міждисциплінарного дослідження й включає розгляд технічних, моральних, юридичних, соціальних, політичних і філософських питань. Проблеми, аналізовані в ній, умовно можна розділити на кілька класів:

- ▶ проблеми, пов'язані з розробкою моральних кодексів для комп'ютерних професіоналів і простих користувачів, чия робота пов'язана з використанням комп'ютерної техніки;
- ▶ проблеми захисту прав власності, авторських прав, права на особисте життя й волю слова стосовно області інформаційних технологій;
- ▶ група проблем, пов'язаних з появою комп'ютерних злочинів, визначенням статусу, тобто переважно правові проблеми.

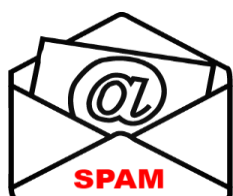
Інтернет розвивається, з'являється все більше користувачів. І, починаючи з спілкування, закінчуючи заробітком в Інтернеті, люди допускають помилки, на перший погляд непомітні. Помилки з'являються через незнання мережевого етикету. Так можна завдати неприємностей не тільки співрозмовникам, але і собі особисто. Для уникнення помилок в Мережі слід знати деякі поняття *мережевого етикету*.

❖ **Флейм** - це бурхливе обговорення, що виникло несподівано при спілкуванні в інтернеті («словесна війна»), в процесі якого учасники зазвичай забувають про початкову тему, переходять на особистості і не можуть зупинитися.



Зазвичай флейми виникають спонтанно, розвиваються дуже швидко і закінчуються лише при втручанні модератора або коли всі учасники остаточно втомляться. Це той самий вид спору, в якому істина не народжується - після закінчення флейму всі сперечальники відчують себе незручно і ніякого конструктивного результату флейм не дає.

Якщо трапилося так, що ви стали мимовільним учасником флейму, найбільш розумна поведінка в цій ситуації - один раз максимально чітко, конструктивно і доброзичливо висловити свою позицію, і більше в дискусію не вступати. Тоді вона, швидше за все, загасне сама.



❖ **Спам** - повідомлення, що надсилаються вам від невідомих людей або організацій, яким ви не давали на це дозволу - це масова розсилка на велику кількість адрес, що містить рекламу або комерційні пропозиції, а також листи щастя тощо.

Зазвичай такі листи не містять особистого звернення, зате мають захоплюючі заголовки, такі як «Заробіток не виходячи з дому» або «Терміново!!! Унікальна пропозиція». Інформація, яка розсилається подібним способом, не заслуговує на довіру. Спам, як і інтернет, явище міжнародне. Тому, якщо Ви вперше в житті несподівано отримали лист англійською, можливо, не варто терміново шукати перекладача - швидше за все, це теж спам.

Спамові листи можуть бути «рознощиками зарази», тобто містити файли з вірусами.

❖ **Офтопик**- повідомлення не за темою поточного обговорення чи поштової розсилки, яке зустрічається, коли учасники інтернет-співтовариств починають спілкуватися на другорядні або (що більш характерно) на абсолютно абстрактні теми, відмінні від тієї, що оголошена в заголовку поточного обговорення.

Неприємність офтопіка полягає в тому, що люди, які шукають інформацію за темою, записаною в заголовок теми, що містить Офтопик, заходять в її обговорення, сподіваючись побачити там корисну інформацію, але нашттовхуються на інформацію зайву, що не приносить їм користі. Таким чином, ефективність пошуку може бути сильно знижена, у випадку обговорень не прийме відповідних заходів до ослаблення оффтопіком в них.

Часом, спілкуючись в мережі, користувачі перестають розуміти співрозмовників через велику кількість слів з невідомим змістом. Одне з таких слів – флуд, в якому нерідко дорікають співрозмовників на форумах.



❖ **Флуд**- розміщення однотипної інформації, однієї повторюваної фрази, однакових графічних файлів або просто коротких безглузвих повідомлень на веб-форумах, чатах, блогах що займає великі об'єми і не несе ніякої корисної інформації..

### **Цілі і мотиви флуду в чатах і на форумах можуть бути різними.**

1. **Флудер з психічним відхиленням**, який одержує задоволення від самого процесу друкування фраз і їх розміщення для загального огляду, зустрічається не так уже й рідко. Таких модератори швидко обчислюють і відправляють в вічний бан, припиняючи всі спроби зареєструватися під іншим ніком.

2. **Флуд «ідеологічного» характеру** – прикмета нашого донезмоги політизованого часу. Деякі інтернет-користувачі знаходять задоволення в тому, щоб флудити на майданчиках своїх ідеологічних супротивників, викликаючи їх лють і гнів. З цими модератори теж зазвичай не церемоняться: раз користувач не вмів або не хоче вести діалог за правилами – значить, його потрібно видалити, щоб не заважав іншим.

3. **Флуд на ґрунті особистої неприязні** можна зустріти на форумах будь-якої тематики, від брутальних байкерських майданчиків до ресурсів любителок вишивки та в'язання. Нічого не поробиш, інтернет дає можливість кожному побушувати, відмовившись від елементарних правил пристойності.

4. **Флудер на комерційній основі** – найнеприємніша частина цієї публіки. Можливість завалити флудом ресурс конкурента, нацькувавши на нього

команду флудерів або хакерів, що генерують флуд в автоматичному режимі – велика спокуса для деяких інтернет-підприємців.

5. **Флуд торговий** – повідомлення, своєю метою мають перенаправлення користувачів в певний інтернет-магазин або на сайт послуг – можна назвати найбільш невинним різновидом цього явища. Вони нечисленні і практично не заважають спілкуванню.

❖ **Бан** (англ. ban, /bæn/ — забороняти, оголошувати поза законом) — один із прийнятих в Інтернеті способів контролю над діями користувачів.

Як правило, бан полягає в позбавленні або обмеженні будь-яких прав користувача (на створення/відправлення нових повідомлень або створення нових тем на веб-форумі, на відправлення повідомлень у чаті, на коментування в блогах та ін.). Можливість введено з метою захистити інтернет-ресурс від тролів, спамерів, вандалів та інших осіб, чий повідомлення шкодять продуктивній роботі ресурсу.



❖ **Хотлін-кінг** – внесення на веб-сторінку файлів – зображень чи інших ресурсів – з чужого серверу. Цей прийом використовується недобросовісними веб-майстрами, які призводять до того, що браузер відвідувача завантажує картинку з чужого серверу. Так витрачаються чужі ресурси і трафік.

❖ **Оверквотинг** – зайве цитування, включення в повідомлення великих витримок з текстів замість приведення їх основної частини, важливої в певному контексті.

У читачів виникають незручності через необхідність прочитувати великі обсяги тексту, шукати в них раціональне зерно.

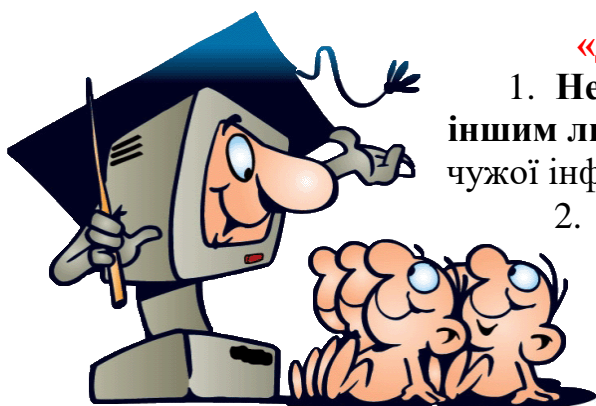


Перший кодекс комп'ютерної етики був розроблений і прийнятий в США, в Інституті інженерів електроніки і електротехніки (IEEE) в 1979 р. Саме учені і інженери результатами своєї діяльності визначають якість і умови життя всіх людей в інформаційному суспільстві. Тому в цьому кодексі підкреслюється життєво важлива необхідність дотримання всіх норм етики при розробці та експлуатації засобів інформаційних технологій. Пізніше кодекси етики були розроблені і прийняті американською Асоціацією розробників комп'ютерних технологій, Асоціацією менеджерів інформаційних технологій, Асоціацією користувачів інформаційних технологій, Асоціацією сертифікованих комп'ютерних професіоналів.

На основі етичних стандартів, які використовуються в кодексах, «Міжнародна федерація по інформаційним технологіям» порекомендувала прийняти кодекси комп'ютерної етики національним організаціям інших країн з урахуванням місцевих культурних і етичних традицій. Склад окремих кодексів розрізняється один від одного, але в їх основі лежить деякий



інваріантний набір моральних установ, які умовно можуть бути зведені до наступних:

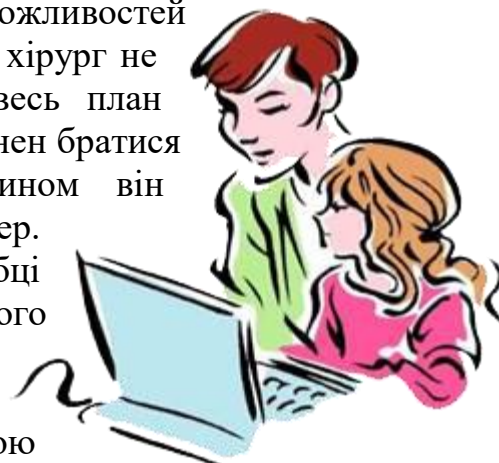


**«Десять заповідей комп'ютерної етики».**

- 1. Не використовуй комп'ютер на шкоду іншим людям.** Вважається за аморальне знищення чужої інформації, створення шкідливих програм і т.п.
- 2. Не втручайся в роботу інших користувачів на комп'ютері або комп. мережі.** Неетично запускати програми для стеження за роботою користувача або іншої дії на його роботу (за винятком обумовлених в законі ситуацій розслідування злочинів).
- 3. Не користуйся файлами, не призначеними для вільного користування.** Не лізь в комп'ютерні файли інших. Подібна поведінка рівнозначна читанню чужих листів або щоденників. Це ж відноситься і до читання чужої електронної пошти.
- 4. Не використовуй комп'ютер для крадіжки.** Власність повинна бути недоторканою в інформаційному світі так само, як і в світі реальному.
- 5. Не використовуй комп'ютер для лжесвідчення.** Інтернет і так переповнений різною інформацією, надійність якої ніхто перевірити не може. Вже тому неприпустимо публікувати недостовірні факти або, тим більше, наклепницькі відомості.
- 6. Не копіюй і не використовуй програми, за які не сплатив.** Створюючи програму, чоловік витрачає багато своїх творчих сил, а іноді і грошових коштів. Якщо автор допускає вільне використання своєї програми, він явно дасть знати про це.
- 7. Не використовуй чужий комп'ютер без дозволу.** Тим більше неетично розкривати паролі.
- 8. Не привласнюй продукти чужої інтелектуальної діяльності.** Неприпустимо привласнювати авторство чужих програм, використовувати дизайн чужих сайтів, як свій і т.п.
- 9. Думай про соціальні наслідки програми, яку ти написав.** Що буде, якщо тисячі дітей гратимуть в написану тобою комп'ютерну гру, повну насильства? Або побачать сайти з порнографічними фотографіями своїх однолітків? Які будуть наслідки для суспільства, в якому житимуть, подорослішавши, ці діти?
- 10. Використовуй комп'ютер свідомо і шанобливо по відношенню до інших.** Людина живе не на безлюдному острові, а в суспільстві. Подобається нам це чи ні, але, користуючись якою-небудь свободою, треба пам'ятати, що вона обмежена свободою інших людей.



У кожного, хто працює з комп'ютером, можливостей «нашкодити» собі і іншим предостатньо. Жоден хірург не візьме в руки скальпель, поки не знатиме весь план операції. Жоден фахівець з устаткування не повинен братися за викрутку, не розуміючи, яким саме чином він ремонтуватиме або модернізуватиме комп'ютер. Помилка мікроелектронщика при розробці мікросхеми може привести до каскадного короткого замикання по всіх ланцюгах комп'ютера, перетворивши його на купу металобрухту. Програміст ризикує черговою командою зруйнувати дані або операційну систему. А враховуючи, як багато в житті сучасного суспільства залежить від комп'ютерів, збій в роботі електроніки — це інколи завдає дуже серйозної шкоди людям.



### Принципи комп'ютерної етики

- ❖ *privacy* (таємниця приватного життя) — право людини на автономію та свободу у приватному житті, право на захист від вторгнення в неї органів влади та інших людей;
- ❖ *property* (приватна власність) — недоторканність приватної власності — основа майнового порядку в економіці. Слідування цьому принципу означає дотримання права власності на інформацію та норм авторського права;
- ❖ *accuracy* (точність) — дотримання норм, зв'язаних з точним виконанням інструкцій щодо експлуатації систем та обробки інформації, чесним та соціально-відповідальним відношенням до своїх зобов'язань.
- ❖ *accessibility* (доступність) — право громадян на інформацію, її доступність у будь який час та в будь якому місці.

### Етичний Кодекс розробників програмного забезпечення



- ❖ не виробляти, не копіювати і не використовувати програмні і технічні засоби інформатики і телекомунікацій без дозволу (ліцензії власника/виготівника або правовласника) і не придбані на законних підставах;
- ❖ не порушувати законодавство про охорону інтелектуальної власності і визнані норми авторського права на програмні засоби і бази даних;
- ❖ не порушувати таємниці передачі повідомлень, не практикувати розкриття інформаційних систем і мереж передачі даних;
- ❖ не використовувати найменування та аббревіатури інших фірм, компаній і організацій без їх згоди.

## 4. Хакерство. Хакерський рух в Україні

❖ **Хáкер** (англ. Hacker) — особа, що намагається отримати несанкціонований доступ до комп'ютерних систем, як правило з метою отримання секретної інформації.



Також на слензі вживається у значенні — *досвідчений комп'ютерний програміст або користувач.*

Значення слова «хакер» в первісному його розумінні, ймовірно, виникло в стінах MIT в 1960-х задовго до широкого розповсюдження комп'ютерів. Спочатку з'явилося жаргонне слово «**tohack**» (**рубати, шматувати**). Воно означало **процес внесення змін «на льоту» в свою або чужу програму (передбачалося, що є вихідні тексти програми).**

Віддієслівний іменник «hack» означав результати такої зміни. Вельми корисною і гідною справою вважалося не просто повідомити автору програми про помилку, а відразу запропонувати йому такий хак, який її виправляє. Слово «хакер» спочатку відбулося саме звідси.

Потім з'явилося нове, «спотворене» розуміння слова «хакер»: воно означає **зловмисника, котрий використовує великі комп'ютерні знання для здійснення несанкціонованих, іноді шкідливих дій в комп'ютері — злом комп'ютерів, написання та поширення комп'ютерних вірусів.**

Вперше в цьому значенні слово «хакер» було вжито Клиффордом Столлом в його книзі «Яйце зозулі», а його популяризації чимало сприяв голлівудський кінофільм «Хакери». У подібному комп'ютерному сленгу слова «хак», «хакати» зазвичай ставляться до злому захисту комп'ютерних мереж, веб-серверів тощо.

Є таке визначення, як "чорні капелюхи" і "білі капелюхи" - "**чорні хакери**" і хакери, які цілком офіційно працюють в державних структурах.

До "**білих хакерів**", у тому числі, відносяться ті люди, які допомагають компаніям в сфері безпеки, які відкрито оголошують конкурс або змагання з пошуку вразливостей.

Там сидять команди, і в якійсь мірі вони займаються хакингом, але в даному випадку - абсолютно законним: вони шукають ті дірки, які потім покажуть компанії.



## Типові кроки для отримання несанкціонованого доступу

- Збір інформації щодо ІТ профілю жертви, так званого ІТ сліду (англ. footprint[en])
- Аналіз інформації, насамперед відкритих TCP, UDP портів та існуючих способів отримання доступу до комп'ютерної мережі жертви
- Отримання логінів і паролів користувачів методом соціальної інженерії, як правило хакер видає себе за співробітника ІТ відділу компанії, якому необхідна інформація, щодо облікових даних користувача для вирішення якихось надуманих проблем
- Спеціальних програм для злому паролів. Ці програми використовують списки слів, фраз, або інших комбінацій букв, цифр і символів, які користувачі комп'ютерів часто використовують як паролі
- Якщо вдається отримати доступ до комп'ютерної мережі жертви, хакер намагається набути адміністраторських привілеїв. Для цього ведеться пошук на файлових системах та використовуються трояни
- Після отримання адміністраторських привілеїв хакер проводить детальний аналіз комп'ютерної системи жертви, отримуються доступ до баз даних, веб-серверів та інших комп'ютерних ресурсів
- Організація так званого бекдор — чорного входу. Хакер створює нестандартні методи отримання доступу до мережі жертви для запобігання свого виявлення і блокування ІТ спеціалістами компанії



**Культура хакерів** та відповідна філософія зароджується в Массачусетському технологічному інституті (МТІ) в 1950-тих та 60-тих. Термін хакерська етика вперше був використаний журналістом Стівеном Леві у його книжці 1984-го року, названої «Хакери: Герої комп'ютерної революції». Ключовими пунктами етики хакерів є доступ, свобода інформації та вдосконалення якості життя.

Хакерська етика описується як "новий спосіб життя, з філософією, етикою та мрією". Елементи хакерської етики не були відкрито обговорюваними, вони скоріше були неявно прийняті з мовчазною згодою. Рух за вільне програмне забезпечення народився на початку 80-тих з послідовників хакерської етики. Його засновник, Річард Столмен, описується Стівеном Леві як "останній справжній хакер».

Британський журналіст МішаГленн, автор книги "Макмафія", розповідав чудову історію про те, як в Естонії на початку 90-х в результаті розпаду Радянського Союзу в одному з міст, де містоутворюючим підприємством був якийсь ядерний об'єкт, закрили цей об'єкт, і велика кількість людей залишилося без роботи. Багато з них переїхали в Санкт-Петербург. Вважається, що це історія одного з найбільших хакерських угруповань. Людям просто не було чим зайнятися, а технічна освіта у них була, і вони стали займатися хакингом.



Сучасні хакери, які залишаються вірними своїй етиці, особливо практичному імперативу, зазвичай є прихильниками вільного та відкритого ПЗ. Це пов'язано з тим, що вільне та відкрите програмне забезпечення дозволяє хакерам отримувати доступ до коду, використаного для створення програмного забезпечення, та вдосконалювати його чи використовувати в своїх проєктах.

❖ **Хакерська етика** - термін, що описує цінності та філософію, що є стандартом у спільноті хакерів.

*"Хакерська етика стосується відчуття того, що добре, а що погано, етичних ідей, які має ця спільнота людей - що знання повинні поширюватися серед інших людей, які можуть отримати від них користь, і що важливі ресурси повинні використовуватися, а не витрачатися марно."*

*Річард Столлман*

### **Загальні принципи хакерської етики**

- 1. Необхідність ділитися з іншими**
- 2. Відкритість**
- 3. Децентралізація**
- 4. Вільний доступ до комп'ютерів**
- 5. Вдосконалення світу**

**Умовами формування і розвитку хакерського руху в Україні є:**

- високий рівень безробіття серед випускників технічних вищих закладів освіти, де викладають поглиблені знання з комп'ютерного програмування;
- невідповідність орієнтації при масовій підготовці спеціалістів у вищих навчальних технічних закладах сучасним суспільним ринковим економічним відносинам;
- низький рівень правової культури населення щодо суспільної небезпеки комп'ютерних злочинів.



**Ідеї хакерського руху**

- Вся інформація повинна бути вільною
- Не довіряй авторитету - пропагуй децентралізацію
- Хакера потрібно судити за результатами його діяльності, а не за званням, віком, расою, статтю чи посадою
- За допомогою комп'ютера можна творити красу й мистецтво
- Комп'ютери можуть покращити життя

Є стаття, в якій вчений говорить, що "по 10 лайкам я вас знаю краще, ніж ваші колеги по роботі, по 50 - краще, ніж батьки, по 100 - краще, ніж дружина, а по 200 - краще, ніж ви самі" . Так що людина, викладена в мережу, дійсно стає

абсолютно і несподівано вразливою. Тут, звичайно, проблема не тільки хакерів, але і глобальних мереж, глобальної матриці, яка за нами спостерігає і намагається маніпулювати нашим життям.

Китайці зараз просувають дуже цікавий проект, так званий "інтернет плюс". Ідея полягає в тому, що буде система соціального рейтингу в залежності від твоєї поведінки в інтернеті. І в залежності від цього тобі будуть видавати чи не видавати кредити, брати чи не брати тебе на роботу. Це вже випробовується.



## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

- Особливості управління командами розробників програмного забезпечення.
  - Віртуальна команда.
  - Різновиди віртуальних робочих команд.
- Переваги віртуальної команди.
  - Можливі дисфункції віртуальної команди.
  - Складові ефективної діяльності віртуальної робочої команди.
  - Основні цілі та керівні принципи ефективної діяльності віртуальної робочої команди.
  - Організація роботи ефективної діяльності віртуальної робочої команди.
  - Характеристика поняття «Комп'ютерна етика».
  - Десять заповідей комп'ютерної етики.
  - Принципи комп'ютерної етики.
  - Основний зміст поняття «хакерство».
  - Причини формування і розвиток хакерського руху в Україні.
  - Типові кроки для отримання несанкціонованого доступу.
  - Загальні принципи хакерської етики.

## ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ:

- Хто такий сучасний програміст ?
- За якими ознаками будуються команди з розроблення програмного забезпечення?
- З якими проблемними ситуаціями стикаються групи розробників програмного забезпечення?
- У чому складність роботи над програмним проектом великої команди?
- За якими критеріями формуються різновиди віртуальних робочих команд?



- Які бар'єри, ускладнюють безпосереднє спілкування між людьми в командах з програмного забезпечення?
- Які особливі навички мають успішні гравці віртуальної робочої групи?
- Чому довіра у віртуальній робочій групі починається з поваги та співпереживання?
- Чим відрізняються віртуальної робочої групи в Україні від відповідних груп у Білорусії та Чехії?
- Які проблеми вирішує комп'ютерна етика як область міждисциплінарного дослідження?
- В якій країні та коли був розроблений перший кодекс комп'ютерної етики?
- Які кодекси етичних стандартів розроблені в умовах сьогодення?
- Які критерії враховує кодекс розробників програмного забезпечення?
- Історичні передумови виникнення поняття «хакерство»?
- Коли и де зародилась культура хакерства?
- У чому особливості хакерської етики?
- Які чинники впливають на формування і розвиток хакерського руху в Україні?
- У чому ідея хакерського руху?

## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ З ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ



**1. Право людини на автономію та свободу у приватному житті, право на захист від вторгнення в неї органів влади та інших людей – це**

- А) Принцип privacy
- Б) Принцип property
- В) Принцип accuracy
- Г) Принцип accessibility

**2. Віртуальна команда - це**

А) група людей, які спільно працюють з різних куточків країни або світу над одним проектом

Б) команда, яка працює над отриманим замовленням протягом певного, але досить тривалого часу (від шести місяців)

В) команда, обов'язок якої полягає у тому, щоб негайно реагувати на надзвичайні або ризиковані ситуації, сенсації та інші відхилення в розвитку подій від наміченого плану або прогнозу

Г) команда, яка використовується для виконання спеціальних завдань або функцій, які звичайна організація не може або не бажає виконувати.

**3. Дотримання норм, зв'язаних з точним виконанням інструкцій щодо експлуатації систем та обробки інформації, чесним та соціально-відповідальним відношенням до своїх зобов'язань – це**

- А) Принцип privacy
- Б) Принцип property

- В) Принцип assurgacy
- Г) Принцип accessibility

**4. Мережеві команди – це**

- А) команди, які займаються супроводом і обслуговуванням основної діяльності організації
- Б) команди, які використовуються для виконання спеціальних завдань або функцій, які звичайна організація не може або не бажає виконувати.
- В) команди, які складаються з учасників, що взаємодіють один з одним для досягнення загальних цілей
- Г) група людей, які спільно працюють з різних куточків країни або світу над одним проектом

**5. Комп'ютерна етика -**

- А) дослідження поведінки людей, що використовують комп'ютер, на основі чого виробляються відповідні моральні приписи й своєрідні норми етики
- Б) термін, що описує цінності та філософію, що є стандартом у спільноті хакерів.
- В) система професійних моральних норм
- Г) напрямки етичних досліджень професійної діяльності програмістів

**6. Недоторканність приватної власності — основа майнового порядку в економіці – це**

- А) Принцип privacy
- Б) Принцип property
- В) Принцип assurgacy
- Г) Принцип accessibility

**7. Робочі командиз розробки проектів або продуктів (проектні команди) - це**

- А) команда, яка використовується для виконання спеціальних завдань або функцій, які звичайна організація не може або не бажає виконувати.
- Б) команда, яка працює над отриманим замовленням протягом певного, але досить тривалого часу (від шести місяців)
- В) команда, обов'язок якої полягає у тому, щоб негайно реагувати на надзвичайні або ризиковані ситуації, сенсації та інші відхилення в розвитку подій від наміченого плану або прогнозу
- Г) група людей, які швидко працюють з різних куточків країни або світу над одним проектом

**8. Команди, які займаються супроводом і обслуговуванням основної діяльності організації**

- А) Обслуговуючі команди
- Б) Паралельні команди
- В) Команди швидкого реагування
- Г) Сервісні команди

**9. Хакер - це**

- А) особа, що намагається отримати несанкціонований доступ до комп'ютерних систем, як правило з метою отримання секретної інформації



Б) особа, що здатна проникати в закриті інформаційні мережі, банки даних тощо з метою отримання доступу до секретної інформації, а також зараження їх вірусом

В) особа, яка вчиняє різного роду незаконні дії у сфері інформатики

Г) усі відповіді вірні

#### **10. Флейм - це**

А) повідомлення, що надсилаються вам від невідомих людей або організацій, яким ви не давали на це дозволу

Б) масова розсилка на велику кількість адрес, що містить рекламу або комерційні пропозиції, а також листи щастя тощо.

В) повідомлення не за темою поточного обговорення чи поштової розсилки

Г) бурхливе обговорення, що виникло несподівано при спілкуванні в інтернеті («словесна війна»)

#### **11. Команди, обов'язок яких полягає у тому, щоб негайно реагувати на надзвичайні або ризиковані ситуації, сенсації та інші відхилення в розвитку подій від наміченого плану або прогнозу**

А) Форс-мажорні команди

Б) Паралельні команди

В) Команди швидкого реагування

Г) Крос-культурні команди

#### **12. Хакерська етика**

А) дослідження поведінки людей, що використовують комп'ютер, на основі чого виробляються відповідні моральні приписи й своєрідні норми етики

Б) термін, що описує цінності та філософію, що є стандартом у спільноті хакерів.

В) система професійних моральних норм

Г) напрямки етичних досліджень професійної діяльності програмістів

#### **13. Розміщення однотипної інформації, однієї повторюваної фрази, однакових графічних файлів або просто коротких безглузвих повідомлень на веб-форумах, чатах, блогах що займає великі об'єми і не несе ніякої корисної інформації.**

А) Спам

Б) Офтопик .

В) Флейм

Г) Флуд

#### **14. Право людини на автономію та свободу у приватному житті, право на захист від вторгнення в неї органів влади та інших людей – це**

А) Принцип privacy

Б) Принцип property

В) Принцип accuracy

Г) Принцип accessibility

## ГЛОСАРІЙ

- ❖ **Автокомунікація** - тип комунікації, при якому і відправником та одержувачем є одна і та ж людина.
- ❖ **Авторитарний стиль впливу** - взаємодія з людьми за вертикальною схемою "я кажу, ти підкоряєшся" з підтекстом "твоя задача не обговорювати, а робити що сказано".
- ❖ **Авторитарний стиль керівництва** - спосіб, коли керівник все вирішує сам, без обговорення з працівниками або керуючись їх думкою в малій мірі
- ❖ **Авторитарність** (від лат. auctoritas - влада, вплив) - владність, не допускає обговорень, не терпить заперечень і тим більше опору.
- ❖ **Адаптери** - жести, що демонструють небажані рухи, є скоріше шкідливими звичками
- ❖ **Адекватна установка**— установка, що пов'язана з розумінням того, що у кожної людини є як переваги, так і недоліки; головне - як вони збалансовані як і оцінюються іншою людиною.
- ❖ **Атракція** - вид соціальної установки на іншу людину, в якій переважає емоційний компонент привабливості даної людини для інших.
- ❖ **Афектори** - жести, що демонструють емоції.
- ❖ **Бар'єр двійника**- це бар'єр, який полягає в тому, що ми мимоволі судимо про кожну людину по собі, чекаємо від ділового партнера такого вчинку, який вчинили б на його місці.
- ❖ **Бар'єр двійника** - це бар'єр, який полягає в тому, що ми мимоволі судимо про кожну людину по собі, чекаємо від ділового партнера такого вчинку, який вчинили б на його місці.
- ❖ **Бар'єр модальностей**- це бар'єр, який виникає тоді, коли людина не замислюється про пріоритетний канал сприйняття інформації
- ❖ **Бар'єр негативних емоцій**- це бар'єр, який виникає в спілкуванні із засмученою людиною.
- ❖ **Бар'єр негативних емоцій** - це бар'єр, який виникає в спілкуванні із засмученою людиною.
- ❖ **Бар'єр установки** - це бар'єр, який виникає коли Ваш діловий партнер має негативну установку по відношенню до вас або до фірми, представником якої ви є.
- ❖ **Великі групи** - соціальні спільності людей, що існують в масштабах всього суспільства (країни) і виділені на основі різних типів соціальних зв'язків, які не припускають обов'язкових особистих контактів (нації, вікові групи тощо).
- ❖ **Вербальна (усна) комунікація**— спілкування за допомогою усного мовлення
- ❖ **Взаємодія** - це аспект спілкування, що виявляється в організації учасниками управлінського процесу взаємних дій, спрямованих на реалізацію спільної діяльності, досягнення спільної мети.

- ❖ **Взаєморозуміння** - розшифрування партнерами повідомлень і дій, яке відповідає їх значенню
- ❖ **Вибірковість сприйняття**- психологічний ефект сприйняття іншої людини, за якого підсвідомо ми помічаємо, осмислюємо і запам'ятовуємо тільки ті явища, які мають для нас найбільше значення або до сприйняття яких ми найбільше підготовлені.
- ❖ **Виробничий конфлікт** — це приховане чи відкрите зіткнення індивідуальних і/або групових інтересів, у сфері ділових та фахових відносин.
- ❖ **Високоєфективна команда** - це реальна команда, члени якої мають підвищене відчуття відповідальності за виконання командної роботи.
- ❖ **Віртуальна команда**- це група людей, які спільно працюють з різних куточків країни або світу над одним проектом.
- ❖ **Внутрішні комунікації**— комунікації, що здійснюються в середині підприємства між різними рівнями управління та між особами.
- ❖ **Внутрішньогруповий конфлікт** - конфлікт, який виникає всередині групи, зокрема між конкретною особою і групою;
- ❖ **Внутрішньоособистісний конфлікт** - конфлікт, який виникає на рівні однієї особистості
- ❖ **Громадянська позиція**-це участь в управлінні державою, почуття любові до Батьківщини починається з невеликих справ на загальне благо міста, селища, села.
- ❖ **Група** — об'єднання певної кількості людей (двох і більше), що взаємодіють, взаємозалежать та взаємовпливають один на одного для досягнення конкретної мети, які розглядають себе як частину єдиного цілого.
- ❖ **Групова (публічна) комунікація**— комунікація одного з комунікантів та групи.
- ❖ **Групова динаміка** - сукупність внутрішньогрупових соціально-психологічних процесів і явищ, що характеризують весь цикл життєдіяльності малої групи і його етапи: утворення, функціонування, розвиток, стагнацію, регрес, розпад.
- ❖ **Групова згуртованість**- процес групової динаміки, який характеризує міру (ступінь) прихильності до групи належних до неї осіб.
- ❖ **Групова норма** - вироблена групою сукупність правил і вимог, на основі яких розгортаються відносини, реалізуються взаємодії, взаємовпливи індивідів.
- ❖ **Групові ефекти**- це механізми функціонування групи, за допомогою яких здійснюються групові процеси і досягаються групові стани.
- ❖ **Групові процеси** - процеси, що організують діяльність групи.
- ❖ **Деструктивний конфлікт** – це, якщо його учасники не задоволені його результатом і відчувають себе обділеними.
- ❖ **Динаміка конфлікту** – послідовна зміна стадій і етапів, які характеризують процес розгортання конфлікту від виникнення конфліктної ситуації до вирішення конфлікту.
- ❖ **Дистрес**, - стрес, пов'язаний з негативними емоційними реакціями,

- ❖ **Діловий тип спілкування**- тип спілкування, коли спілкування відбувається з приводу виконання тих чи інших соціальних функцій, які сформували групу
- ❖ **Егоцентризм** - зосередженість індивіда тільки на власних інтересах і переживаннях та нездатність зрозуміти іншу людину
- ❖ **Екстравертність** - індивідуальна риса, яка характеризується в разі екстраверсії орієнтацією на зовнішній світ, товариськістю і імпульсивністю, а в разі інтроверсії - на внутрішній світ, сором'язливістю і обережністю.
- ❖ **Електронна on-line комунікація**— це взаємний обмін інформацією через спеціальні додатки на мобільних пристроях та ПК (СМС, Viber, Skype тощо)
- ❖ **Емблеми** - жести, що представляють собою жести-замінники слів або цілих фраз
- ❖ **Емоційна стійкість** - здатність стримуватися, зберігати спокій і спокійно реагувати на несприятливі обставини.
- ❖ **Емоційний конфлікт** — це, конфлікт, у якому агресія переноситься з причини конфлікту на особистості, первісна причина часто забувається, а учасники діють на основі особистої неприязні
- ❖ **Емпатія** є чуттєво-емоційним процесом, розумінням іншої людини не так розумом, як «серцем».
- ❖ **Ерудиція** - глибоке знання в якій-небудь області або багатьох областях
- ❖ **Естетичний бар'єр**- це бар'єр, який виникає у тому випадку, коли партнер неохайно одягнений або обстановка в його кабінеті, вид робочого столу не сприяють бесіді
- ❖ **Етикетний тип спілкування**- тип спілкування, який характеризується формальним, неглибоким рівнем спілкування
- ❖ **Етичний бар'єр**- це бар'єр, який виникає тоді, коли взаємодії з партнером заважає його моральна позиція, несумісна з вашою.
- ❖ **Еустрес**, стрес, пов'язаний з позитивними емоційними реакціями.
- ❖ **Ефект "очікувань"**. Зустрічаючи нову людину, ми відразу ж відносимо її до певної категорії і будемо свою поведінку в відповідності зі сформованим стереотипом.
- ❖ **Ефект «Атрибуція»** - - психологічний ефект сприйняття іншої людини, за якого керівник підсвідомо приписує співробітнику здатності або риси, які він колись помітив у іншої людини, яка чимось нагадує йому цього співробітника.
- ❖ **Ефект «бумерангу»** - психологічний ефект сприйняття іншої людини, за якого відбувається агресивні дії або слова однієї людини, спрямовані проти іншої, в результаті обертаються проти того, хто скоїв ці дії або вимовив ці слова.
- ❖ **Ефект «Відлуння»** - - психологічний ефект сприйняття іншої людини, за якого відбувається неправомірне узагальнення окремих рис характеру оцінюваного співробітника.
- ❖ **Ефект «Віра в перший погляд»**- психологічний ефект сприйняття іншої людини, за якого існує думка, що перше враження є найбільш вірним.

- ❖ **Ефект «маятника»** - циклічне чергування групових емоційних станів стеничного і астенічного характеру.
- ❖ **Ефект «ми і вони»** - почуття приналежності до певної групи людей (ефект «ми») і, відповідно, відчуття відстороненості від інших, розмежування з іншими групами (ефект «вони»).
- ❖ **Ефект «Проекція на інших людей власних почуттів»** - психологічний ефект сприйняття іншої людини, за якого відбувається очікування відповідної поведінки за нашою моделлю.
- ❖ **Ефект «пульсара»** - зміна груповий активності в залежності від різних стимулів.
- ❖ **Ефект «синергії»** ефектфункціонування групи, додаткова інтелектуальна енергія, яка виникає при об'єднанні людей в цілісну групу і виражається в груповому результаті, який перевищує суму індивідуальних результатів.
- ❖ **Ефект «хвилі»** ефектфункціонування групи, поширення в групі ідей, цілей, норм і цінностей.
- ❖ **Ефект авансування** - психологічний ефект сприйняття іншої людини, за якого людині приписують неіснуючі позитивні якості, а потім, коли стикаються з її неадекватною сподіванням поведінкою, розчаровуються, засмучуються.
- ❖ **Ефект групо мислення** ефектфункціонування групи, спосіб мислення, що застосовується людьми в ситуації, коли пошук згоди стає настільки домінуючим в згуртованій групі, що починає пересилювати реалістичну оцінку можливих альтернативних дій.
- ❖ **Ефект групового егоїзму** - спрямованість групових інтересів, цілей і норм поведінки проти інтересів, цілей і норм поведінки окремих членів групи або всього суспільства.
- ❖ **Ефект групового фаворитизму** ефектфункціонування групи, тенденція будь-яким чином сприяти членам своєї групи, на противагу членам іншої групи.
- ❖ **Ефект моди (наслідування)** - один з основних механізмів групової інтеграції, коли у процесі групової взаємодії члени групи виробляють загальні еталони, стереотипи поведінки, дотримання яких підкреслює і зміцнює їх членство в групі.
- ❖ **Ефект ореолу** - психологічний ефект сприйняття іншої людини, за якого відбувається вплив загального враження про людину на сприйняття і оцінку індивідуальних властивостей його особистості.
- ❖ **Ефект послідовності, первинності** - психологічний ефект сприйняття іншої людини, за якого на судження про людину (малознайому) найбільший вплив роблять ті відомості, які пред'явлені про неї в першу чергу.
- ❖ **Ефект приналежності до групи** - ефектфункціонування групи, коли людина, ототожнюючи себе з якоюсь групою, прагне оцінити її позитивно, піднімаючи таким чином статус групи і власну самооцінку.
- ❖ **Ефект Рінгельмана** ефектфункціонування групи, за яким зі збільшенням кількості членів, в групі відбувається зменшення середнього індивідуального внеску в загально групову роботу.

- ❖ **Ефект соціальної фасилітації** – ефект функціонування групи, пов'язаний з посиленням домінантних реакцій у присутності інших.
- ❖ **Жести** - це виразні рухи головою, рукою, які здійснюються з метою спілкування та які можуть супроводжувати роздум або стан
- ❖ **Збройний конфлікт, воєнний конфлікт**- у край гостра форма вирішення протиріч між державами, що характеризується двостороннім застосуванням воєнної сили.
- ❖ **Зовнішні комунікації**– комунікації, які здійснюються між організацією і чинниками її зовнішнього середовища.
- ❖ **Ідентифікація** - уподібнення (ототожнення) себе з іншим.
- ❖ **Ілюстратори** - жести, що підкріплюють повідомлення
- ❖ **Індивід** – окрема людина, особа в групі або суспільстві, окремий представник людської спільноти
- ❖ **Індивідуальність** – сукупність своєрідних особливостей і властивостей людини, що характеризують людську неповторність і виявляється у рисах характеру, специфіці інтересів, якостей, здібностей, які відрізняють одну людину від іншої.
- ❖ **Ініціатива** - самодіяльна участь людини в різних сферах соціального життя, в якому вона самостійно бере на себе вирішення будь-якого завдання, форма прояву її громадської і політичної активності.
- ❖ **Інтактна команда** («інтактний») означає непошкоджений, цілий) - виробничий підрозділ або довгочасно існуюча робоча група, що виробляє певний продукт або послугу.
- ❖ **Інтелектуальність** - здатність мислення, раціонального пізнання.
- ❖ **Інтелігентність** - сукупність особистісних якостей індивіда, що відповідають соціальним очікуванням, пред'являються суспільством переважно до осіб, зайнятих розумовою працею і художньою творчістю, в ширшому аспекті - до людей, що вважаються носіями культури.
- ❖ **Інтернальність** - особистісне утворення, властиве людям, які приймають відповідальність за те, що відбувається з ними, за свої вчинки.
- ❖ **Інтерперсональний підхід до командування**- підхід, орієнтований на аналіз процесів і поліпшення міжособистісних відносин - процес командування спрямований на збільшення міжлюдських обмінів групи і заснований на припущенні, що за рахунок цього команда зможе функціонувати більш ефективно;
- ❖ **Інтимний тип спілкування**- тип спілкування, який включає кохання, родинні стосунки, стійку тривалу дружбу, перш за все, в сім'ї.
- ❖ **Каузальна атрибуція** - своєрідна інтерпретація та оцінювання людиною причин і мотивів поведінки інших на основі буденного досвіду.
- ❖ **Керівник** - особа, що управляє трудовою діяльністю групи на основі адміністративно-правових повноважень і узвичаєних норм співжиття.

- ❖ **Колектив** - група людей, які об'єднані спільною діяльністю і мають єдині цілі, підпорядковані цілям суспільства
- ❖ **Колективізм** - це свідомо солідарність особистості з традиціями і вимогами групи.
- ❖ **Команда** - це група індивідів, які розподіляють між собою робочі операції і відповідальність за отримання конкретних результатів.
- ❖ **Команда проекту**- команда, яка створюється на період здійснення проекту або однієї з фаз його життєвого циклу;
- ❖ **Командиз розв'язання проблем**-команди, націлені на складні і невизначені проблеми
- ❖ **Командитактичноїреалізації**-команди, націлені на виконання заданого плану
- ❖ **Команди швидкого реагування**- команди, обов'язок яких полягає у тому, щоб негайно реагувати на надзвичайні або ризиковані ситуації, сенсації та інші відхилення в розвитку подій від наміченого плану або прогнозу.
- ❖ **Командоутворення, або тимблдинг**- це спеціально розроблені заходи, спрямовані на згуртування колективу, формування сильної команди, що успішно досягає будь-яких поставлених цілей.
- ❖ **Комп'ютерна етика** займається дослідженням поведінки людей, що використовують комп'ютер, на основі чого виробляються відповідні моральні приписи й своєрідні норми етики.
- ❖ **Комунікативна компетентність**- здатність встановлювати і підтримувати необхідні контакти з іншими людьми, певну сукупність знань, умінь і навичок, що забезпечують ефективне спілкування
- ❖ **Комунікативна структура малої групи**- це сукупність зв'язків між її членами, які характеризуються процесами прийому і передачі інформації, що циркулює в групі.
- ❖ **Комунікативний потенціал керівника** - наявність специфічних особистісних якостей, здібностей, комунікативних знань, умінь, навичок, мотивів, що становлять комунікативну структуру особистості, її комунікативне ядро та індивідуальний стиль при здійсненні управлінської діяльності, взаємодії та співпраці з учасниками управлінського процесу
- ❖ **Комунікація** — передавання інформації від однієї особи до іншої (інших).
- ❖ **Комунікація** являє собою процес взаємодій суспільних суб'єктів (соціальних груп, спільнот або особистостей), в ході якого відбувається обмін інформацією, досвідом, здібностями і результатами діяльності за допомогою загальної системи символів.
- ❖ **Конструктивний конфлікт** – це, якщо учасники задоволені його результатом і вважають, що в результаті його вирішення вони отримали вигоду.
- ❖ **Конфлікт** — це суперечність, що виникає між людьми у зв'язку з розв'язанням тих чи інших питань соціального чи особистого життя.
- ❖ **Конфлікт безатрібутний**- це конфлікт, при якому ми маємо справу з несправжніми учасниками конфлікту і, як результат, з несправжньою підставою конфлікту

- ❖ **Конфлікт випадковий** - це конфлікт, існування якого залежить від якогось набору обставин, не усвідомлюваного конфліктуючими сторонами.
- ❖ **Конфлікт істинний**- це об'єктивно існуючий тип конфлікту, що сприймається правильно. Він не залежить від мінливих умов середовища.
- ❖ **Конфліктлатентний** - це конфлікт, який повинен виникнути, але не виникає
- ❖ **Конфлікт підмінений**- це конфлікт, при якому сторони сперечаються, так би мовити, по невірному приводу.
- ❖ **Конфлікт у колективі** – це, конфлікт, який являє собою усвідомлене зіткнення, протиставлення людей через розбіжність їхніх інтересів, цілей, поглядів, прагнень
- ❖ **Конфлікт фальшивий** - - це конфлікт, який виникає, коли для цього відсутні об'єктивні умови.
- ❖ **Конформізм** - це податливість особистості реальному чи уявному тиску групи, що проявляється у зміні поведінки і установок відповідно до позиції більшості, навіть якщо ця позиція не обиралася суб'єктом.
- ❖ **Конформізм** - це усвідомлене або неусвідомлене підпорядкування особистості впливу групи, в яку вона включена.
- ❖ **Крос-функціональна команда**- команда, яка формується з представників різних підрозділів формальної організації і відображає їх інтереси.
- ❖ **Культура** ділового спілкування - система знань і навичок тактовної поведінки в різних ситуаціях спілкування, одна з соціально-психологічних умов попередження конфліктів.
- ❖ **Лідерські здібності**- поняття, що має безліч значень і використовується для опису широкого кола явищ, пов'язаних з процесами влади і впливу в різних соціальних колективах, таких, як групи, організації, спільноти або нації.
- ❖ **Логічний бар'єр** - це бар'єр, який полягає у невмінні виражати свої думки.
- ❖ **Людина** – родове поняття, що вказує на причетність істоти до вищого ступеня розвитку живої природи – людського роду; специфічна, унікальна єдність біологічного і соціального; система, в якій фізичне і психічне, природне і соціальне становлять нерозривну єдність.
- ❖ **Людяність** - моральна якість, що виражає принцип гуманізму стосовно до повсякденних взаємин людей
- ❖ **Малі групи** - нечисленні по складу групи людей, об'єднані спільною діяльністю, що знаходяться у безпосередньому особистому спілкуванні і взаємодії
- ❖ **Масова комунікація**- такий тип комунікації, при якому одержувачем є не конкретний адресат, а випадковий.
- ❖ **Меланхолік** – людина із слабкою нервовою системою, внаслідок чого він володіє підвищеною чутливістю навіть до слабких подразників, а сильний подразник може викликати зрив, розгубленість, стрес
- ❖ **Мережеві команди**- команди, які складаються з учасників, що взаємодіють один з одним для досягнення загальних цілей.
- ❖ **Механізм стереотипізації** - сприймання і оцінювання іншої людини шляхом поширення на неї характеристик певної соціальної групи - може



призвести у процесі ділової взаємодії до упередженості в сприйманні іншої людини.

- ❖ **Міжгруповий конфлікт** - конфлікт, який виникає між соціальними групами
- ❖ **Міжособистісна комунікація** – це така форма комунікації, під час якої в ролях як комунікатора, так і реципієнта виступає окремий індивід
- ❖ **Міжособистісний конфлікт** - конфлікт, який виникає між двома особистостями
- ❖ **Мотив**- це внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину до здійснення певних дій або вести себе певним чином.
- ❖ **Мотиваційний бар'єр**- це бар'єр, який виникає, якщо у партнерів різні мотиви вступу в контакт,
- ❖ **Мотивація** - це процес спонукання, стимулювання себе чи інших (окремої людини або групи людей) до цілеспрямованої поведінки або виконання певних дій, спрямованих на досягнення власної мети або мети організації.
- ❖ **Мотивація** - це процес спонукання, стимулювання себе чи інших (окремої людини або групи людей) до цілеспрямованої поведінки або виконання певних дій, спрямованих на досягнення власної мети або мети організації.
- ❖ **Національна свідомість** - рівень індивідуальної і суспільної свідомості, одна з форм вираження самобутності народу і його представників, обумовлена єдністю їх походження.
- ❖ **Невербальна комунікація** – надання невербальних сигналів (міміка, жести, вираз очей), що свідчать про ставлення співрозмовників один до одного і до інформації, яка є предметом обміну.
- ❖ **Негативізм (нонконформізм)** - поведінка суб'єкта, що протистоїть вимогам и очікуванням інших людей и соціальних груп.
- ❖ **Негативна установка сприйняття іншої людини** – установка, що призводить до того, що ми сприймаємо лише негативні якості іншої людини, висловлюючи до нього недовірливість, підозрілість
- ❖ **Нереферентні групи** (групи приналежності) - групи, в яких люди реально перебувають, проходять навчання або працюють
- ❖ **Неформальна структура групи** визначається психологічними особливостями особистості учасників спільної діяльності, такими, як професійні та комунікативні знання і здібності, життєвий досвід, особливості індивідуальності тощо.
- ❖ **Неформальні групи** - групи, що створюються нерегульованим шляхом, стихійно на підставі спільності інтересів її членів, симпатій, єдності поглядів і переконань чи з інших мотивів
- ❖ **Неформальні комунікації** – це обмін інформацією поза каналами, передбаченими організаційною структурою.
- ❖ **Об'єктивний час** - загальний для всіх людей (секунди, хвилини, години, доба, рік тощо), їм вимірюють тривалість подій, він строго структурований і незмінно служить еталоном, відповідно з яким живе людство.

- ❖ **Особистість** – людина, соціальний індивід, що поєднує в собі риси загальнолюдського, суспільно значущого та індивідуально неповторного.
- ❖ **Особистість** – найважливіша **соціальна ознака людині**, яка представлена соціально зумовленими, психологічними характеристиками, які проявляються у суспільних зв'язках, відносинах, є стійкими, визначають поведінку людини, що має суттєве значення як для самої особи, так і для її оточення.
- ❖ **Офтопiк**- повідомлення не за темою поточного обговорення чи поштової розсилки, яке зустрічається, коли учасники інтернет-співтовариств починають спілкуватися на другорядні або (що більш характерно) на абсолютно абстрактні теми, відмінні від тієї, що оголошена в заголовку поточного обговорення
- ❖ **Паралельні команди**- команди, які використовуються для виконання спеціальних завдань або функцій, які звичайна організація не може або не бажає виконувати.
- ❖ **Підприємливість** - ділова активність, ініціативність, здатність до справи, що приносить успіх.
- ❖ **Підхід до командування, заснований на вирішенні проблем** - команда стає більш ефективною в результаті спільного рішення проблем усіма учасниками команди, тобто в процесі командування члени команди визначають головні проблеми, займаються їх вирішенням і активно планують свою діяльність.
- ❖ **Підхід до командування, заснований на розвитку і узгодженні цілей команди** - командування визначається як розвиток здатності групи людей досягати своїх цілей.
- ❖ **Повага до гідності людей** - позиція однієї людини по відношенню до іншої, визнання достоїнств особистості. Припускає справедливість, рівність прав, увагу до інтересів іншої людини, її переконань, передбачає свободу, довіру.
- ❖ **Поведінка людини**— різновид людської діяльності, форма адаптації, що здійснюється за рахунок зміни взаємодії людини з чинниками довкілля.
- ❖ **Позитивна установка сприйняття іншої людини** – установка, що спонукає нас переоцінювати позитивні якості і ігнорувати слабкі якості людини, тобто ми даємо людині великий аванс, який проявляється в неусвідомленій довірливості
- ❖ **Позиція особистості** - погляди, уявлення, установки особистості відносно умов її життєдіяльності.
- ❖ **Позиція особистості** - погляди, уявлення, установки особистості відносно умов її життєдіяльності
- ❖ **Політичний конфлікт** - це зіткнення, протиставлення політичних суб'єктів, обумовлене протилежністю їх політичних інтересів, цінностей і поглядів.
- ❖ **Порядність** - чесність, нездатність до низьких, аморальних, антигромадських вчинків.

- ❖ **Потенційна команда** - це група, у якій має місце суттєва потреба в підвищенні ефективності спільної праці, і вона пробує це робити.
- ❖ **Потреба** – це особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами.
- ❖ **Почуття гумору** - здатність помічати в явищах комічні сторони, емоційно відгукуючись на них.
- ❖ **Принцип accessibility (доступність)** — право громадян на інформацію, її доступність у будь який час та в будь якому місці.
- ❖ **Принцип accuracy (точність)** — дотримання норм, зв'язаних з точним виконанням інструкцій щодо експлуатації систем та обробки інформації, чесним та соціально-відповідальним відношенням до своїх зобов'язань.
- ❖ **Принцип privacy (таємниця приватного життя)** — право людини на автономію та свободу у приватному житті, право на захист від вторгнення в неї органів влади та інших людей;
- ❖ **Принцип property (приватна власність)** — недоторканність приватної власності — основа майнового порядку в економіці. Слідування цьому принципу означає дотримання права власності на інформацію та норм авторського права;
- ❖ **Приязний тип спілкування**- тип спілкування, який включає дружні стосунки, коли значна частина дозвілля, вільного часу проводиться разом; характеризується спільністю інтересів, ціннісних орієнтацій, цілей
- ❖ **Професіоналізм** - висока підготовленість фахівця до виконання завдань професійної діяльності, яка дає можливість досягати значних якісних і кількісних результатів праці при менших витратах фізичних і розумових сил на основі використання раціональних прийомів виконання робочих завдань.
- ❖ **Псевдокоманда** - це група, у якій є потреба в підвищенні ефективності спільної праці, є можливість стати командою, але вона не зосередилася на колективному виконанні роботи і не намагається робити це.
- ❖ **Раціональний конфлікт**— це, конфлікт, який охоплює сферу розумного, ділової взаємодії, перерозподілу ресурсів і вдосконалення управлінської чи соціальної структури.
- ❖ **Реальна команда** - це невелика кількість людей з взаємодоповнюючими навичками, які віддані загальному напрямку, цілям і робочому підходу, за якого вони відчують себе взаємно відповідальними.
- ❖ **Реальні групи** - групи, що фактично існують у просторі та часі і об'єднані реальними відносинами
- ❖ **Регулятори** - жести, що демонструють ставлення до аудиторії
- ❖ **Референтні (еталонні) групи** - групи, погляди, норми та цінності якої є взірцем для особистості, і за ними вона формує свої життєві ідеали, звиряє дії та вчинки
- ❖ **Ригідність** - це ускладненість, а іноді і неможливість зміни суб'єктом раніше намічених програм діяльності в умовах, що об'єктивно потребують певних змін.

- ❖ **Ризик** - образ дій в неясній, невизначеній обстановці.
- ❖ **Робоча група** - група, у якої немає потреби в підвищенні ефективності спільної праці чи немає можливості стати командою.
- ❖ **Робочі командиз розробки проектів або продуктів (проектні команди)** - команди, які працюють над отриманим замовленням протягом певного, але досить тривалого часу (від шести місяців).
- ❖ **Розділене лідерство** – на різних етапах досягнення спільної командної мети лідерську позицію займають ті члени команди, які найбільш компетентні у вирішенні певної задачі, але остаточні рішення приймаються спільними зусиллями групи.
- ❖ **Роль особистості**- певна соціальна, психологічна характеристика особистості, спосіб поведінки залежно від її статусу і позиції у групі, суспільстві, системі міжособистісних, суспільних відносин
- ❖ **Роль особистості**- певна соціальна, психологічна характеристика особистості, спосіб поведінки залежно від її статусу і позиції у групі, суспільстві, системі міжособистісних, суспільних відносин.
- ❖ **Рольова структура малої групи**- це сукупність зв'язків і відносин між людьми, які характеризуються розподілом між ними групових ролей, тобто типових способів поведінки.
- ❖ **Рольовий підхід до командоутворення**- це поліпшення роботи команди за рахунок збільшення ясності ролей, в результаті чого кожен член команди знає, яка його роль і які ролі інших, які очікування є у нього щодо інших і у інших щодо нього;
- ❖ **Самооцінка** - це уявлення людини про важливість своєї особистості, діяльності серед інших людей і оцінювання себе і власних якостей і почуттів, достоїнств і недоліків.
- ❖ **Самоприйняття** - безумовне позитивне ставлення суб'єкта до власних особистісних надбань незалежно від їх оцінки оточуючими людьми.
- ❖ **Самопрогнозування** - механізм, за допомогою якого особистість визначає можливості свого розвитку, виокремлює вимоги, на які необхідно орієнтуватися.
- ❖ **Самореалізація** - реалізація існуючого потенціалу, здійснення своїх наявних бажань, своїх знань, умінь і здібностей
- ❖ **Саморозвиток** – це процес всебічного розвитку особистості за допомогою самостійного вивчення і застосування отриманої інформації, індивідуального творчого підходу до завдань, без постійного зовнішнього впливу.
- ❖ **Саморозвиток** — розвиток кого-, чого-небудь власними силами, без впливу, сприяння яких-небудь зовнішніх сил.
- ❖ **Саморозвиток** — розумовий і фізичний розвиток людини, якого вона досягає самостійними заняттями, вправами.
- ❖ **Сангвінік** - людина із сильною, врівноваженою, рухливою нервовою системою, для якої властива висока швидкість реакцій

- ❖ **Семантичний бар'єр** - це бар'єр, який виникає тоді, коли ділові партнери користуються одними і тими ж знаками(у тому числі словами) для позначення абсолютно різних речей
- ❖ **Сервісні команди**- команди, які займаються супроводом і обслуговуванням основної діяльності організації.
- ❖ **Симпатія** -стійке, схвальне емоційне ставлення до іншої людини
- ❖ **Симптоми** є або неусвідомленими, або ненавмисними зразками поведінки
- ❖ **Соціально-психологічний клімат** - це настрій групи, що визначається міжособистісними відносинами людей, які спільно живуть, працюють або навчаються.
- ❖ **Соціально-психологічний клімат групи**- стан групової психіки, обумовлений особливостями життєдіяльності даної групи.
- ❖ **Спам** - повідомлення, що надсилаються вам від невідомих людей або організацій, яким ви не давали на це дозволу
- ❖ **Спам** - це масова розсилка на велику кількість адрес, що містить рекламу або комерційні пропозиції, а також листи щастя тощо
- ❖ **Спонування** – це потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій.
- ❖ **Статусособистості** відображає визнання чи невизнання особи, повагу чи неповагу, симпатію чи антипатію до неї у групі, колективі, суспільстві.
- ❖ **Статус особистості** - становище індивіда в системі міжособистісних відносин у групі, суспільстві, його права, обов'язки і привілеї.
- ❖ **Стиль керівництва** — система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей.
- ❖ **Стимул** - це зовнішня причина, яка спонукає людину діяти для досягнення поставленої мети.
- ❖ **Стимулювання** - це застосування по відношенню до людини стимулів, які діють на її зусилля щодо виконання цілей, що стоять перед організацією і включають відповідні мотиви.
- ❖ **Стрес** — неспецифічна реакція організму у відповідь на дуже сильну дію (подразник) зовні, яка перевищує норму, а також відповідна реакція нервової системи.
- ❖ **Стрес-менеджмент**- комплекс заходів по запобіганню стресу та реабілітації людини після його появи.
- ❖ **Стресостійкість менеджера**— це його здатність свідомо протистояти тривалому стресу, оскільки ми знаємо, що постійне перебування у нервовому напруженні негативно впливає на роботу організму та й на безпосереднє виконання обов'язків працівниками.
- ❖ **Структура групи** - упорядкована система взаємодій і взаємин учасників спільної діяльності, елементом якої є статус окремого члена групи щодо інших.

- ❖ **Структура соціальної влади і впливу в малій групі**- це сукупність зв'язків між індивідами, яка характеризується спрямованістю і інтенсивністю їх взаємного впливу.
- ❖ **Суб'єктивний час** більше абстрактний, ніж об'єктивний, так як не піддається вимірюванню, що не обчислюється хвилинами або днями і є відчуттям часу. Він неоднаковий і трансформується в залежності від виду діяльності, протікає з неоднаковою швидкістю через почуття і дії людини, тому є підконтрольним типом часу
- ❖ **Сумісність** — це оптимальне поєднання якостей людей у процесі взаємодії, що сприяє успішному виконанню спільної діяльності.
- ❖ **Тактики** - усвідомлені способи, за допомогою яких люди, залучені в конфлікт, висловлюють свої позиції, «роблять життя важким» для іншої сторони і в багатьох випадках намагаються виграти битву
- ❖ **Творчі (дослідницькі) команди** - команди, націлені на дослідження можливостей середовища і пошук альтернатив
- ❖ **Темперамент** – сукупність індивідуально-психологічних характеристик, що виявляються у силі, швидкості та врівноваженості нервових процесів.
- ❖ **Тип групи «Асоціація»** - тип групи, у якій люди об'єднані спільною метою, але не всі в рівній мірі приймають її, тому група постійно потребує втручання керівника
- ❖ **Тип групи «Колектив»** - тип групи, у якій характерна риса – згуртованість, що проявляється в тому, що всі думки, почуття і зусилля її членів об'єднані прагненням до досягнення спільної мети.
- ❖ **Тип групи «Кооперація»** - тип групи, у якій більш виражена єдність дій членів групи, існують спільні погляди на основні її цінності, прагнення до них, однак на цьому рівні ще не дуже значима спрямованість діяльності групи.
- ❖ **Тип групи «Корпорація»** - тип групи, у якій немає узгодженості цілі з цілями і завданнями суспільства.
- ❖ **Товариський тип спілкування**- тип спілкування, який характеризується становленням ціннісного визнання один одного;
- ❖ **Толерантність** - терпимість до чужого способу життя, поведінки, чужих звичаїв, почуттів, вірувань, думок, ідей.
- ❖ **Умовні групи**- групи людей, умовно об'єднаних для цілей конкретного дослідження за певною ознакою, наприклад, за статтю, віком
- ❖ **Управління стресами** – це процес цілеспрямованої дії на персонал організації в цілях адаптації особи до стресової ситуації, усунення джерел стресу і опанування методами їх нейтралізації усім персоналом
- ❖ **Управлінська команда**- команда, яка формується на середньому і вищому рівнях управління підприємством і виступає елементом в системі менеджменту.
- ❖ **Установки особистості**- це прояв неусвідомлених спонукань до діяльності.
- ❖ **Феномен когнітивної складності** - залежність між когнітивною складністю і здатністю людини аналізувати навколишній світ

- ❖ **Флегматик** – людина із сильною, урівноваженою нервовою системою, але інертною, внаслідок чого він на зовнішній вплив реагує повільно, неговіркий
- ❖ **Флейм** - це бурхливе обговорення, що виникло несподівано при спілкуванні в інтернеті («словесна війна»), в процесі якого учасники зазвичай забувають про початкову тему, переходять на особистості і не можуть зупинитися.
- ❖ **Флуд** - розміщення однотипної інформації, однієї повторюваної фрази, однакових графічних файлів або просто коротких безглузвих повідомлень на веб-форумах, чатах, блогах що займає великі об'єми і не несе ніякої корисної інформації.
- ❖ **Фонетичний бар'єр** - цебар'єр, який полягає у поганій техніці мови.
- ❖ **Формальна структура групи**це сукупність зв'язків і відносин між індивідами, що визначається формальними приписами (посадовими інструкціями, офіційною структурою організації, формальним статусом індивідів).
- ❖ **Формальні групи** - групи, створені за рішенням керівництва в структурі організації для виконання певних завдань для досягнення мети організації
- ❖ **Фрустрація** - стан особистості, коли людина відчуває ворожість групи, її реальну або уявну протидію її цілям, безперспективність свого становища в групі тощо.
- ❖ **Функціональна структурагрупи**визначається розподілом між її членами функцій, необхідних для досягнення мети спільної діяльності (в тому числі функцій керівництва та виконання).
- ❖ **Функціональні групи** - групи, орієнтовані на довготривале виконання певної функції
- ❖ **Хакер** (англ. Hacker) — особа, що намагається отримати несанкціонований доступ до комп'ютерних систем, як правило з метою отримання секретної інформації.
- ❖ **Хакерська етика** - термін, що описує цінності та філософію, що є стандартом у спільноті хакерів.
- ❖ **Характер** – сукупність стійких індивідуальних властивостей особистості, що проявляються в типових способах діяльності та спілкування, в типових обставинах і визначаються ставленням особистості до них.
- ❖ **Холерик** – це людина із сильною, неурівноваженою, рухливою нервовою системою, яка відзначається перевагою збудження над гальмуванням
- ❖ **Цільові (проектні) групи** - групи, створені для досягнення певної мети
- ❖ **Час** - міра тривалості існування всіх об'єктів, характеристика послідовної зміни їхніх станів у процесах зміни та розвитку.
- ❖ **Чесність** - морально-психологічна якість, яка включає правдивість, принциповість, вірність прийнятим зобов'язанням, суб'єктивну переконаність у правоті, щирість перед іншими і перед самим собою, визнання і дотримання прав інших людей на те, що їм законно належить.
- ❖ **Юридичний конфлікт** - це конфлікт, який виникає у правовій сфері, має суто нормативний характер, виражається у формі правових спорів.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Грищенко В. О. Самоменеджмент [Текст] : навч. посіб. / В.О. Грищенко [и др.]; Східноукраїнський національний ун-т ім. Володимира Даля - Луганськ : Видавництво СНУ ім. В.Даля, Холдинг МЖК "Мрія", 2006. - 292 с.
2. Електронний журнал "Психологічні знання для всіх" [Електронний ресурс]. Сайт - <https://psydliavsih.wordpress.com/>
3. Кові Стівен Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей. / Стівен Р. Ко-ві; пер. з англ. О. Любенко. - Харків: Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2012. - 384 с.
4. Колпаков В. М. Самоменеджмент: навчальний посібник / В. М. Колпаков . — К. : Персонал, 2008 . — 528 с.
5. Комар Ю. М. Самоменеджмент навчання [Текст]: навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів / Ю. М. Комар ; Донецький ін-т ринку та соціальної політики. - Донецьк : ДІРСП, 2005. - 232 с.
6. Лукашевич Н.П. Самоменеджмент. Теория и практика: учебник. - К. : Ника-Центр, 2007. — 344с.
7. Лукашевич Н.П. Теория й практика самоменеджменту: навчальний посібник / Н.П. Лукашевич. - 2-е вид., випр. - Киев : МАУП, 2002. - 360 с.
8. Молчанова А. О. Організаційна поведінка: Навч. посібник /А. Молчанова, І. Воляник, П.Кондратьєва. І-Ф: Лілея-НВ, **2015**. - 176 с.
9. Новак В. О. Організаційна поведінка: Підручник / В. О. Новак, Т. Л. Мостенська, О. В. Ільєнко. - К. : Кондар, **2013**. - 498 с.
10. Орликовський М.О., Осовська Г.В., Ткачук В.І. Самоменеджмент: практикум: навч. посіб. для студ. екон. вузів/ Орликовський М.О., Осовська Г.В., Ткачук В.І. - К.: Кондор-Видавництво, **2012**. -410 с.
11. Панченко В.Г. Личность руководителя : учеб. пособие для студентов / В. Г. Панченко, В. Н. Паутов, Т. В. Разенкова. - М.: МАКС Пресс, 2010. – 320 с.
12. Парфенова З.А. Технологиясамоменеджмента: учеб. пособие по спец. 062100 "Упр. персоналом" - 2-е изд., перераб. и доп.-Новосибирск: СибАГС. - **2013**. - 258 с.
13. Савельєва В. С. Організаційна поведінка: Навч. посібник / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов, М. Вакуленко. - К. : Центр навчальної літератури, **2012**. - 240 с.
14. Столяренко О. Б. Психологія особистості /О.Б. Столяренко. - К. : Центр навчальної літератури, **2012**. - 280 с.
15. Український Центр нейролінгвістичного програмування. [Електронний ресурс]. Сайт - <http://nlrcenter.com.ua/>



16. Чкан А. С. Самоменеджмент : навчальний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки «Менеджмент» / А.С. Чкан, С.В. Маркова, Н.М. Коваленко. – Запоріжжя: ЗНУ, **2014**. – 84 с.
17. Чкан А. С. Самоменеджмент : навчальний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки «Менеджмент» / А.С. Чкан, С.В. Маркова, Н.М. Коваленко. – Запоріжжя: ЗНУ, **2014**. – 84 с.
18. Шукіс І.З. Самоменеджмент: Наочний навчальний посібник для студентів усіх форм навчання - Дніпропетровськ, Дніпропетровська державна фінансова академія, 2009. – 63 с.
19. Що таке стреси і як їх долати / Сененко Світлана. -«Дзеркало тижня». - 2000. - № 12. - 29 березня [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://scho\\_take\\_stresi\\_i\\_yak\\_yih\\_dolati-53263.html](http://scho_take_stresi_i_yak_yih_dolati-53263.html)
20. <http://nlpcenter.com.ua/>Український Центр нейролінгвістичного програмування
21. <http://www.psihologu.info/> - [psihologu.info](http://www.psihologu.info/)
22. <http://www.psychology.su/> - Журнал "Психология"
23. <http://www.psychology-online.net> - сайт "Научная и популярная психология"
24. <https://psydliavsih.wordpress.com/> - Сайт "Психологічні знання для всіх"

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

*Навчальне видання*

**Олена Володимирівна ВІНОГРАДОВА**  
**Наталя Олександрівна ЄВТУШЕНКО**

**ГРУПОВА ДИНАМІКА ТА КОМУНІКАЦІЇ**

**Навчальний посібник**

*За редакцією О.В. Виногородової*

Підписано до друку 9.04. 2018 р.  
Формат вид. 60x80/16  
Умовн. друк. арк. 11,51. Обл.-вид. арк. 15,98.  
Наклад 600 прим. Зам. №  
Гарнітура Times New Roman

Надруковано Видавничо-редакційним центром  
Державного університету телекомунікацій

