

МІНІСТЕРСТВО НАУКИ І ОСВІТИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
Кафедра маркетингу



Методичні рекомендації
щодо самостійної роботи студентів з дисципліни
Групова динаміка та комунікації

Тема 4.
ЛІДЕРСТВО І КОМУНІКАЦІЇ

Виногорова О.В.

Методичні рекомендації схвалено на засіданні кафедри маркетингу Протокол № 8 від «21» лютого 2022 року

Київ – 2022

«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.**

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” виток 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.

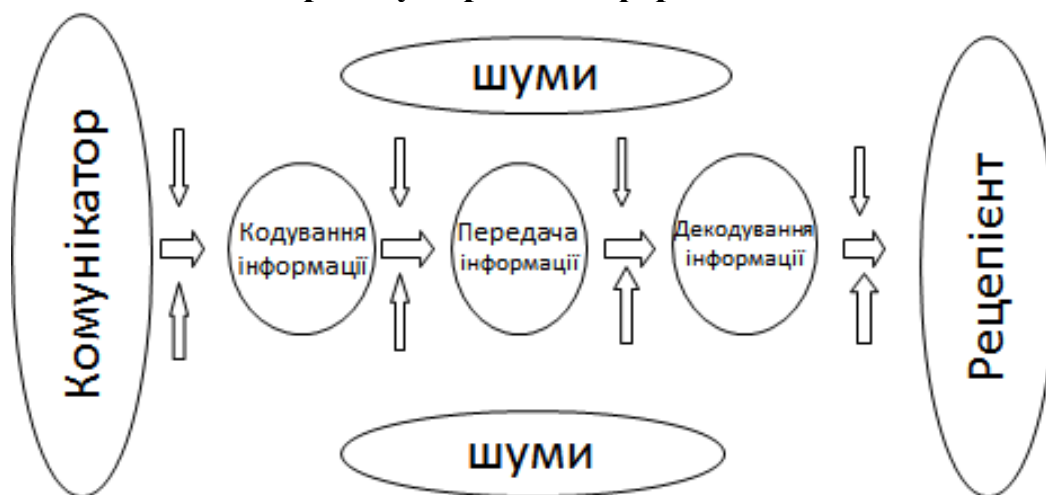
Механізм передачі інформації включає такі елементи :

- ❖ **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 відчувати 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;
- **приятельський** 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 ефективно 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»);
- перепарафразування** (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, аніж чоловіки**. Розвитку цієї здатності сприяє передусім спілкування матері з дитиною.

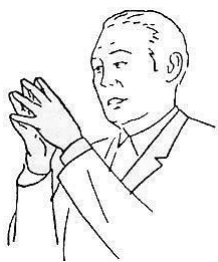
- ❖ **Жести** - це виразні рухи головою, рукою або пензлем, які здійснюються з метою спілкування і які можуть супроводжувати роздум або стан.

ЖЕСТИ ПОДІЛЯЮТЬСЯ НА П'ЯТЬ ГРУП

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

- **покажчики** (вказуємо рукою або пальцем),
- **піктографи** (зображуємо руками предмет або його розміри),
- **кінектографи** (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

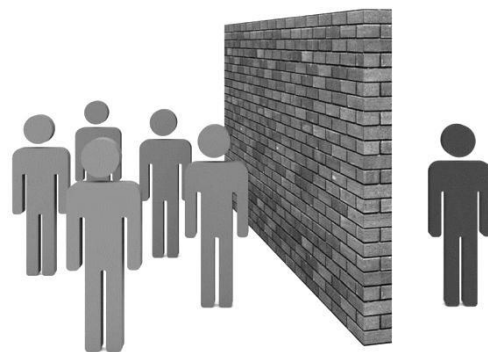
«тримайся!». Той самий жест з розворотом кулака в інший ракурс означатиме «Бережись!», Стислі підняті над головою руки в Європі можуть означати «Прощай! Успіхів тобі!», В Америці «Перемога!». Так само «Перемога» будуть означати два пальця, розведені у формі латинської букви «V» (victory).

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

2 Комунікативні 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.



• Американські вчені опитали 411 чоловік у віці від 18 до 65 років, які на той момент перебували в вільних відносинах.

• Більшість чоловіків і жінок головною причиною, по якій вони підтримують ці відносини, назвали секс. Більшість жінок (69%) хотіли, щоб секс по дружбі перетік в щось інше, будь то романтичні відносини, традиційна дружба або навіть розрив. Більшість чоловіків (60%) виявили бажання, щоб їхні стосунки без зобов'язань такими і залишалися.

➤ **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.

• Як приклад у відносинах : жадібність чоловіка.

- Потрібно зрозуміти відмінність між жадібністю і економністю або ощадливістю. Якщо чоловік намагається робити покупки на оптових ринках або в магазинах, що пропонують акції, то це свідчить про те, що він дбайливо ставиться до сімейних грошей. А ось про жадібність свідчить небажання робити дружині хоча б зрідка подарунки, відмова від придбання найнеобхідніших речей.



➤ **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 характеру** теж створює складнощі в спілкуванні. У кожної людини свій характер, але виховані люди вміють 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.

➤ **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.

Модальність (репрезентативна система) - форма сприйняття і представлення інформації в мисленні і пам'яті.

Розрізняють три основні модальності:



- візуальна,
- аудіальна,
- кінестетична (тактильні, м'язові відчуття, почуття).

Є також аудіально-дігитальна (орієнтована на внутрішній діалог), але вона зустрічається рідко.

Основна модальність – це модальність, яку частіше за інших використовує людина свідомо, в своїй промові. Для її визначення **необхідно, слухаючи промову людини, виділити предикати** (дієслова, прикметники, прислівники) і визначити предикатів якої модальності використовується більше.

Залежно від особливостей сприйняття і переробки інформації людей умовно можна розділити на три категорії:

- **Візуали** - люди, які сприймають більшу частину інформації за допомогою **зору**;
- **Аудіали** - ті, хто в основному отримує інформацію через **слуховий канал**;
- **Кінестетики** - люди, які сприймають більшу частину інформації через **інші відчуття** (нюх, дотик і інші) і за допомогою **рухів**.

Від візуала можна вимагати швидкого вирішення завдань,

від аудіала - негайного повторення почутого їм матеріалу,

від кінестетика краще не чекати ні того, ні іншого - він потребує іншого ставлення, йому потрібно більше часу і терпіння для засвоєння інформації

Візуальний тип

1. У спілкуванні дотримується **дистанції**, часто дивиться на співрозмовника.
2. Любить **порядок** на робочому місці, дотримується порядок в кімнаті.
3. Гарний, **акуратний почерк**.
4. Мало відволікається на шум.
5. Можливі труднощі при сприйнятті аудіальної інформації.
6. У промові вживає іменники, дієслова, прикметники, пов'язані в основному із зором (**дивитися, спостерігати, картина, на перший погляд, як бачите**).
7. При спілкуванні **погляд спрямований в основному вгору**.
8. Візуал пам'ятає те, що бачив, запам'ятовує картинками.

Аудіальний тип:

1. При читанні і листі **ворушить губами**, промовляючи слова.
2. Може добре **імітувати мову інших людей**, звуки природи. Добре декламує.
3. Сильно **відволікається на шум**.
4. Характерно вживання слів, пов'язаних зі слуховим сприйняттям (**голос, послухайте, обговорювати, мовчазний, тиша, голосний, милозвучна**).
5. При спілкуванні **погляд спрямований в основному по середній лінії**.
6. Аудіал пам'ятає те, що обговорював, **запам'ятовує слухаючи**.

Кінестетичний тип:

1. При спілкуванні **стоїть близько** до іншої людини, може часто до неї **доторкатися**.
2. Характерна **жива міміка**, виражена жестикуляція.
3. На столі, в кімнаті можливий **безлад**.
4. Можливий **неохайний почерк**.
5. Часто **крутить** в руках якийсь предмет.
6. Можливі прояви різних **емоційних реакцій**.
7. Чутливий до емоційних методів навчання.
8. Словник кінестетика в основному включає слова, що описують почуття або руху (**схопити, м'який, теплий, дотик, гнучкий, гарний нюх**).
9. При спілкуванні **погляд спрямований в основному вниз**.
10. Кінестетик пам'ятає загальне враження. **Запам'ятовує рухаючись**.

Трансакційна теорія Еріка Берна



Транзакційний (*транзакційний, транзактний, транзактний*) **аналіз** — це **аналіз спілкування**.

Транзакція — це одиниця взаємодії партнерів по спілкуванню, що супроводжується представленням їх позиції.

Теорія транзакційного аналізу була розроблена американським психологом і психотерапевтом **Еріком Берном** у 60-их роках ХХ століття. Основні положення цієї теорії викладені ним у книзі «**Ігри, у які грають люди**»

ТРАНСАКЦІЙНИЙ АНАЛІЗ-аналіз спілкування, в якому одиницею спілкування є транзакція. Вона складається з чотирьох розділів:

- Аналіз «Я-станів»
- Аналіз міжособистісних комунікацій
- Аналіз ігор
- Сценарний аналіз



АНАЛІЗ «Я-СТАНІВ»

Модель еґо-станів Берна



Б



Д



Ди

Ми переходимо з одного стану до іншого протягом дня безліч разів.

Ерік Берн помітив, що кожна людина в різних ситуаціях займає різні позиції (Я-стани) відносно одна одної, що знаходить своє відображення у взаємодії (трансакціях).

Основними позиціями при цьому є три, котрі умовно були названі Берном:

- Батько,
- Дорослий і
- Дитина (Дитя).



Батько

Батько — стан, подібний образу батьків, якому притаманні такі якості: навчання, виховання, повчання, турбота, впевненість у своїй правоті, «роби як я», «це добре», «це погано» та ін. поведінка диктується правилами і нормами, які були засвоєні раз, ці правила не змінюються, сприймаються як догма.



Батько проявляється як людина, що піклується (поради, опіка, настанови) і як контролює (контролює дотримання установок, правил). Батько є найбільш консервативним і постійним станом особистості. Емоційний, директивний

Завдяки цій «схемі поведінки»:

- 1) людина може ефективно грати роль батька (матері);
- 2) виходячи із принципу «так прийнято робити», багато наших реакцій стали автоматичними, що допомагає зберігати час і енергію.

Вимагає, оцінює (засуджує і схвалює), навчає, керує, піклується тощо

Характерні фрази:

- «Піди і зроби...»,
- «Ти зобов'язаний...»,
- «Ти не повинен...»,
- «Не дозволяється»

Еґо-стан Батько

Вербальні ознаки:

слова і вирази типу:

- а) повинен, не можна, ніколи, зобов'язаний, тому що я так сказав, не став питань, що люди подумают (скажуть);
- б) оціночні судження: впертий, дурний, нікчемний, бідолаха, розумниця, чудовий, здатний.

Звернення Ти - Ви (зі мною поводяться на ВИ, я звертаюся на ти).

Поведінкові (невербальні) ознаки:

вказуючий жест (звинувачення, загроза), піднятий вгору палець, поплескування по спині, щоці; авторитарні пози (руки на стегнах, схрещені на грудях), погляд зверху вниз (голова відкинута), стукіт по столу тощо; тон голосу глузливий, гордовитий, засуджуючий, заступницький, співчуваючий.

Дорослий

Дорослий — характеризується отриманням, переробкою, аналізом інформації і, на основі цього, прийняттям рішень з метою ефективної взаємодії з навколишнім світом.



Працює з інформацією, розмірковує, аналізує, уточнює ситуацію, розмовляє на рівних, апелює до розуму, логіки тощо

Характерні фрази:

- «Що ми знаємо про цей предмет?»,
- «Останні дані вказують на...»,
- «Тому я пропоную...»

незалежний, вчинки спираються на факти, логіку, досвід, добре пристосовується, готовий до саморозвитку, стан перебування в сьогоденні (не залежно від минулого і майбутнього), менш емоційний, ніж прояви батька і дитини, розсудливий. Доросле Я, на відміну від Батьківського, сприяє адаптації не в стандартних, однозначних ситуаціях, разом з цим, необхідність усвідомлення наслідків і відповідального прийняття рішень.

Еґо-стан дорослий

Вербальні ознаки:

в утвердженні висловлюється думка, а не безапеляційне судження, використовуються вирази типу: **таким чином, ймовірно, щодо, порівняно, доцільно, альтернатива, на мою думку, наскільки можливо, давай розглянемо причини тощо.**

Звернення Ви - Ви і Ти - Ти.

Поведінкові (невербальні) ознаки:

поза пряма (але не застигла); особа звернена до співрозмовника, відкрита, зацікавлена; природна жестикуляція в розмові; контакт очей на одному з партнером рівні; голос виразний, чіткий, спокійний, рівний, без надмірних емоцій.



Дитина

Дитина — у поведінці переважають імпульси і бажання, дії подібні здійснюваням в дитинстві, результат очікується короточасний, в незначній мірі спирається на факти, безпосередній і щирий



Розрізняють види проявів:

1-природний, адаптований (вихований, живе за правилами «гарного» хлопчика, «хорошою» дівчинки): **інтуїція, творчість, спонтанність, відкритість, безпосередність, щирість, емоційність, довіра, любов.**

2- стан «бунту», неслухняності, вередливості, **напрізності** (протестуючий проти правил).

Також розрізняють:

- щирий і маніпулятивний вид,
- задоволений і незадоволений

Виявляє почуття (образи, страху, провини тощо), підкоряється, пустує, виявляє безпорадність.

Характерні фрази:

- «Чому я?»,
- «За що мене покарали?»,
- «Давайте...»,
- «Я хочу...»,
- «Як чудово...»

Его-стан дитина:

Вербальні ознаки:

- а) вигуки: ось тобі й маєш !, фу ти !, Боже !, хай йому грець !;
- б) слова егоцентричного кола: хочу, не могу, а мені яке діло, не знаю і знати не хочу і т.д. ;
- в) звернення до інших: допоможи мені, ти мене не любиш, ти пошкодуєш;
- г) самопринизливі вираження: я дурень, у мене нічого не виходить тощо

Звернення Ви - Ти і Ти - Ти.

Поведінкові (невербальні) ознаки:

Мимовільне щупиться, совається, знижує плечима, тремтіння рук, почервоніння, заковчання очей, опущений погляд, погляд знизу вгору; інтонація яка просить, ниючий, швидкий і гучний голос, сердитий і вперте мовчання, підразнювання, зловтїшний, схвильованість тощо

АНАЛІЗ МІЖСОБИСТІСНИХ КОМУНІКАЦІЙ

Для різних Я-станів характерні різні типи транзакцій.

Вони бувають

- паралельні (наприклад, з Дорослого однієї людини до Дорослого іншої: запит йде до певного Я-стану, і від нього приходить відповідь, адресований запитувачу Я-станом),
- пересічні (відповідь виходить не від запитаного Я-стану)
- приховані (вербально подається одне повідомлення, а інтонаційно і мімічно - інше).



Додаткові транзакції — це такі взаємодії людей, коли у відповідь на ваші дії партнер реагує саме так, як ви хотіли та очікували.

Такі транзакції складаються, якщо кожен із партнерів знаходиться на одному рівні (Батько-Батько, Дорослий-Дорослий чи Дитина-Дитина).

Вони також мають назву додаткові транзакції **I типу**

Додаткові транзакції

Такі стосунки не конфліктогенні і можуть продовжуватися необмежений час.

Стимул-реакція і у відповідь-реакція при такій взаємодії зображаються паралельними лініями.

Прикладом транзакції «Дорослий — Дорослий» може служити неупереджена розмова з метою отримати інформацію: **«Ви не чули, яка погода очікується завтра?» — «Обіцяють дощ».**

Проте транзакція може бути додатковою і при спілкуванні партнерів, які знаходяться на різних позиціях. Це стосується тих випадків, коли лінії транзакції не перетинаються (Батько-Дитина, Дитина-Батько). Це так звані **додаткові транзакції II типу**.

- Між партнерами по спілкуванню завжди є незрима, проте добре відчутна дистанція. Це як би розташування партнерів по вертикальній осі в просторі спілкування.
- Партнер, що **"тисне"**, розташовується вище;
- партнери, що проводять розмову **"на рівних"**, - на одному рівні.
- Якщо кожен з партнерів прагне стати **"вище"**, відбувається конфлікт



Перехресні транзакції

Перехресні транзакції — це ситуація, в якій у процесі взаємодії **відповідна реакція на стимул не є бажаною та очікуваною**. Проте слід зазначити, що транзакції, які перетинаються, бувають і корисними. Транзакції, що перетинаються характеризують складні відносини, при яких спілкування проходить **перехресно, між різними «Я-станами»** (стимул: «Дорослий» — «Дорослий»; реакція: «Батько» — «Дитина» та ін.). **Перехресні транзакції часто є джерелом конфліктів.**



Перехресні транзакції мають конфліктогенну здатність. В цьому випадку на стимул-реакцію дається несподівана реакція, активізуюча невідповідний стан «Я». Е. Берн наводить приклад, названий ним «Запонки». **Чоловік не може знайти запонки. Він запитує у дружини: «Ти не знаєш, де мої запонки?» Це питання Дорослого, такого, що чекає інформації, і паралельна додаткова відповідь була б такою: «Поглянь у верхньому ящику шафи».** Проте якщо у дружини був важкий день, то вона може відповісти так: **«Куди поклав, там і візьми».** Стимул-реакція виходить від Дорослої, але дружина повернула відповідь від Батька. Стимул-реакція і реакція перетнулися. **Комунікація припиняється: чоловік і дружина не можуть більше говорити про запонки, спочатку вони повинні з'ясувати, чому він ніколи не кладе речі на місце.** Якби відповідь дружини виходила від Дитини («Вічно я у тебе у всьому винна!»), утворилася б та ж безвихідь. Такі перехресні транзакції починаються взаємними докорами, колючими репліками і закінчуються лясканням дверима і гучним вигуком «Це все із-за тебе!», що дав назву одній з психологічних ігор, описаних Е. Берном.



Приховані транзакції

Третім типом транзакції є **прихована взаємодія** - це така взаємодія, яке включає в себе одночасно два рівня: явний, виражений словесно, і прихований, уявний.

Розглянемо наступний приклад.

Уявімо собі, що два співробітника сидять на нудних зборах і між ними відбувається наступна розмова:

- Не забудь, до чотирьох до нас прийдуть замовники.

- Так, мабуть, доведеться зараз піти.

Це приклад явної взаємодії.

- Дика нудьга. Може, хоч якось вдасться втекти?

- Ну, молодець, добре придумав!

Це приклад прихованої взаємодії.



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 соціальній (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 й можливості особистості**, набуті в управлінському спілкуванні й взаємодії з іншими людьми;
- **комунікативні можливості професійного розвитку**, саморозвитку особистості;
- **динамічність комунікативного потенціалу**, яка сприяє розвиткові 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.

- ❖ Під **комунікативною 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 уміння 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 вміння будувати контакт з людьми;
- внутрішні засоби регуляції комунікативних дій;
- знання, вміння 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 (Mike Myatt), один з авторів журналу Forbes, ділиться секретами комунікації справжніх лідерів.

Майк М'ят (Mike Myatt):

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



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

- ❖ **Не розмовляйте зверху.** 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 ширий 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 Communication Secrets of Great Leaders", Forbes.

Види слухання.

Направлене, критичне слухання. При такому вигляді слухання учасник спілкування спочатку здійснює критичний аналіз повідомлення (найчастіше заздалегідь, приходячи з установкою на критичне сприйняття інформації), тобто визначає, наскільки правдивою, достовірною або імовірною може бути інформація, і тільки після цього розуміє, чи згоден він з нею і хоче сприйняти і відповісти.

Емпатичне слухання. Емпатія - це здатність людини емоційно відгукуватися на переживання і почуття інших людей. При емпатичному слуханні учасник спілкування приділяє більшу увагу «зчитуванню» почуттів, а не слів, розуміння того, яке у співрозмовника ставлення до того, що він говорить.

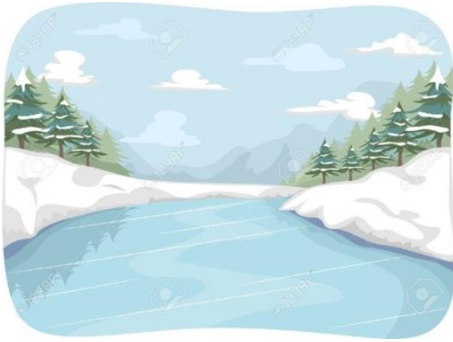
Нерефлексивне слухання. Цей вид слухання передбачає мінімальне втручання при максимальній зосередженості. Уміння уважно мовчати, не втручаючись своїми репліками та зауваженнями, полегшує слухачеві процес самовираження і допомагає йому краще зрозуміти сенс переданої інформації, вловити, що стоїть за словами. Важливим сигналом такого слухання є невербальна реакція, тобто контакт очей, кивок або похитування головою тощо.

Активне рефлексивне слухання. Вид слухання, в якому на перший план виступає відображення інформації, називають активним рефлексивним слуханням. Рефлексивне слухання передбачає аналіз одержуваної інформації в процесі слухання і миттєвий відгук на неї за допомогою питань або реплік.

Прийоми ефективного слухання

1. Виявляйте свої слабкі і сильні сторони слухання, характер помилок.
2. **Не йдіть від відповідальності за спілкування.** Вона обоюдна, оскільки в спілкуванні беруть участь двоє, причому в ролі слухача вони виступають поперемінно. Вмійте вказати співрозмовнику, що ви дійсно слухаєте і розумієте його. Цього можна домогтися уточнюючими питаннями, активними емоціями.
3. Будьте уважні. Вмійте **підтримувати зі співрозмовником візуальний контакт**, але без настирливості або погляду. Слідкуйте, щоб ваші пози і жести говорили про те, що ви слухаєте співрозмовника. Пам'ятайте, що партнер хоче спілкуватися з уважним, живим співрозмовником.
4. **Умійте зосереджуватися на тому, що говорить співрозмовник.** Це вимагає свідомих зусиль, оскільки зосереджена увага утримується недовго. Намагайтеся до мінімуму звести ситуаційні перешкоди (телевізор, телефон).
5. **Намагайтеся зрозуміти не тільки зміст слів, але і почуття співрозмовника.** Пам'ятайте, що люди передають свої думки і почуття "закодованими", відповідно до прийнятих соціальних норм.
6. **Умійте бути спостережливим.** Слідкуйте за немовними сигналами мовця, оскільки на емоційне спілкування припадає велика частина спілкування.
7. Дотримуйтеся **схвальної реакції по відношенню до співрозмовника.** Ваше схвалення допомагає йому точніше висловити свої думки.
8. Прислухайтесь до самого себе. **Ваша заклопотаність і емоційне збудження заважають слухати партнера.** Якщо його мова і поведінка зачіпають ваші почуття, постарайтеся висловити їх, це прояснить ситуацію. Вам стане легше слухати співрозмовника.
9. Пам'ятайте, що **часто мета співрозмовника - отримати від вас щось реальне або змінити вашу думку, чи змусити вас зробити що-небудь.** У цьому випадку дія - краща відповідь співрозмовнику.

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 ...

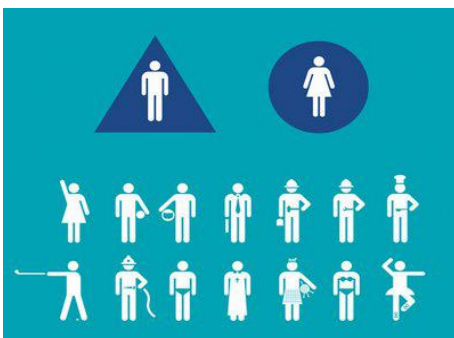
4. Соціальна перцепція

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 допомогу 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 Співбесідника.

❖ **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, Чинovníк-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.



Австралійський психолог Пауль Р. Вілсон довів, що зріст людини в очах сторонніх не завжди дорівнює фактичному.

5. Лідерство і взаємодія



Ми всі хочемо бути частиною великої історії успіху.

- Розпочати власний бізнес
- Грати провідну роль в успішній компанії .
- Запустити бренд, який домінує на ринку.
- Бути підприємцем, який створює робочі місця, генерує багатство і будує організацію.

А це означає, що всі ми, незалежно від того, де ми знаходимося в нашій кар'єрі, повинні відповісти на **головні питання щодо лідерства**:

- **Яке наше власне визначення успіху?**
- **Що означає змінити ситуацію і вплинути на нею?**
- **Який найкращий спосіб згуртувати колег в своїй справі, вирішувати проблеми і проходити перешкоди?**
- **Як корегувати плани при загрозі невдач?**
- **Наскільки ми покладаємося на наші власні ідеї і досвід, і як часто ми шукаємо поради і підтримку тих, хто навколо нас?**

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.

Ефективне лідерство не обмежується конкретним набором принципів, яким повинен слідувати кожен керівник, щоб вести за собою людей.

Існує кілька типів лідерства, кожен з яких має свої переваги і правила



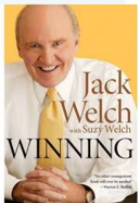
ПЕРЕДОВИК

Лідер, який **фокусується на цільових показниках і швидкості досягнення цілей**. Він встановлює стандарти продуктивності і терміни їх виконання для всіх членів команди.

Великий недолік такого стилю керівництва - тиск термінами виконання завдань на членів команди, що **негативно впливає на їх творчий потенціал**.

Цей стиль найкраще працює, коли співробітники високо мотивовані і компетентні. Також він підходить при реалізації завдань, що вимагають чітких термінів виконання. **Для того, щоб стати успішним лідером, передовики повинні частіше питати думки членів команди і давати їм можливість працювати самостійно.** Замість того, щоб зосередитися на термінах, вони повинні зосередитися на процесі досягнення якісної роботи.

Джек Уелч, колишній генеральний директор General Electric, відмінний приклад лідера-передовика. Уелч **зневажав мікроманеджмент і довгі роздуми**. Він концентрувався на постановці цілей і термінів їх досягнення.



КОМАНДИР

Такий лідер **приймає одноосібні рішення і видає накази**. Уміння швидко приймати рішення дозволяє економити час, що особливо корисно під час кризи. **Командири часто користуються повагою команди**, їх рішення рідко оскаржуються. **Негативна риса такого лідерства - перешкода критичному мисленню і деморалізація командного духу співробітників.** Члени команди для командира - **тільки виконавці, їх думка не враховується**. Цей тип лідерства підходить в кризових ситуаціях і в роботі з недосвідченими співробітниками.

Уїнстон Черчілль - приклад лідера-командира. Черчілль був відомий як потужний оратор, який міг надихнути інших на дії, просто виголосивши промову



ДЕМОКРАТ

Такі лідери **приймають рішення разом з членами команди - незалежно від їх позиції - і тісно співпрацюють з командою для досягнення найкращих результатів**. Лідери-демократи корисні для підвищення бойового духу команди і поліпшення відносин між її лідерами і членами. Відкрите середовище заохочує постійний потік обміну повідомленнями та ідеями. Однак авторитет такого лідера може бути легко оспоржений і **неефективний в прийнятті рішень, оскільки процес колективного прийняття рішень зазвичай займає багато часу**. Демократи працюють найкраще, коли члени команди досвідчені і мають серйозні знання в своїй функціональній області.

Джон Ф. Кеннеді був успішним лідером-демократом. Навіть в самих складних ситуаціях Кеннеді питав думки кожного члена команди. Його принципи спілкування з підлеглими повністю змінили систему прийняття рішень.



ВІЗІОНЕР

Лідери цього типу **вміють бачити картину глобально і задавати загальні цілі для команди**. Такі лідери **надихають на творчість і колективну роботу**, оскільки члени команди натхненні великою метою, над якою вони працюють день у день. **Зворотний бік** цього типу лідерства - **ймовірність появи фанатичної віри в самого лідера і його сильна залежність від контексту**. Постійно зосереджуючись на тому, щоб зробити світ кращим, члени команди іноді втрачають зосередженість на своєму повсякденному плані, який їм потрібно виконати. Лідери-візіонери добре проявляють себе в перехідні моменти, але їм **необхідні помічники, які візьмуть на себе виконання всієї технічної роботи**.

Лідер-візіонер - **Стив Джобс**, який створив компанію, яка повністю змінила кілька галузей. Він зробив це, **маючи особливий погляд на можливості, які ніхто ніколи не розглядав**.





ПАРТНЕР

Лідери-партнери **піклуються про членів команди і створюють з ними емоційні зв'язки**. Внаслідок цього члени команди відчувають психологічну безпеку і приналежність до організації, відповідно, і працюють краще. **Негатив** у тому, що при такому типі керівництва члени команди можуть занадто розслабитися і менш відповідально ставитися до завдань. Цей тип лідерства **найкраще працює в стресових ситуаціях** або коли моральний дух членів команди низький. Як правило, він найкраще проявляє себе в поєднанні з іншими типами. Лідер-партнер - **Далай Лама**, поруч з яким люди завжди відчували себе комфортно і в безпеці.



КОУЧ

Лідер-коуч - **наставник більш недосвідчених членів команди**. Він **допомагає їм поліпшити свої навички і можливості**, постійно надаючи їм зворотний зв'язок. Це **створює позитивне робоче середовище**, в якому лідер і співробітники постійно спілкуються, розвиваються і удосконалюються. **Недолік** цього типу лідерства в тому, що його використання **займає дуже багато часу, а також вимагає великого терпіння**. В організації, яка фокусується на швидких результатах, коуч не буде ефективним. Лідери-коучі найкраще працюють з **недосвідченими співробітниками, які хочуть вчитися і рости**. **Джон Вуден**, який виграв більше чемпіонатів з баскетболу NCAA, ніж будь-який інший тренер, є прикладом успішного лідера-коуча. Його специфічна модель коучингу полягала в тому, що основну увагу він приділяв не коригуванню курсу, а передачі інформації.



Два види лідерства:

- **формальне лідерство** — процес впливу на людей з позиції посади, яку займає людина;
- **неформальне лідерство** — процес впливу на людей за допомогою своїх здібностей, вміння чи інших ресурсів.



Поняття "лідер" і "керівник" мають багато спільного. Той і інший організують, спонукають 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**

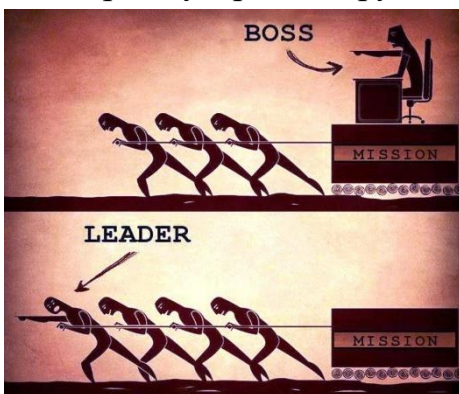
❖ **Керівник** — особа, що управляє трудовою діяльністю групи на основі адміністративно-правових повноважень і узвичаєних норм співжиття.

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 справедливість 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);**
- **або натхненником 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 кожную 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 вирішувати конкретну задачу, ширше обговорювати її.

Якщо колектив (або окремих працівників) в даному питанні є мудрішими керівника, то порадитися і все обговорити. Крім того, 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.



співробітників думати і (працівник) в даному доречніше з ними багато визначає

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 чієюсь перемогою, 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 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 відчувають 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'єрі, принаймні у цій організації.



ані

це



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 вищій 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 вищій 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 колібрі, дзижчання бджіл і шепіт вітру. Однак майстра ця відповідь не задовольнила, і він знову відіслав князя в ліс. Протягом декількох днів і ночей поспіль, 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 провітлення 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?
- Сформуйте 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 окремий 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 окремий 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