

# Связующие процессы в организации

# Содержание

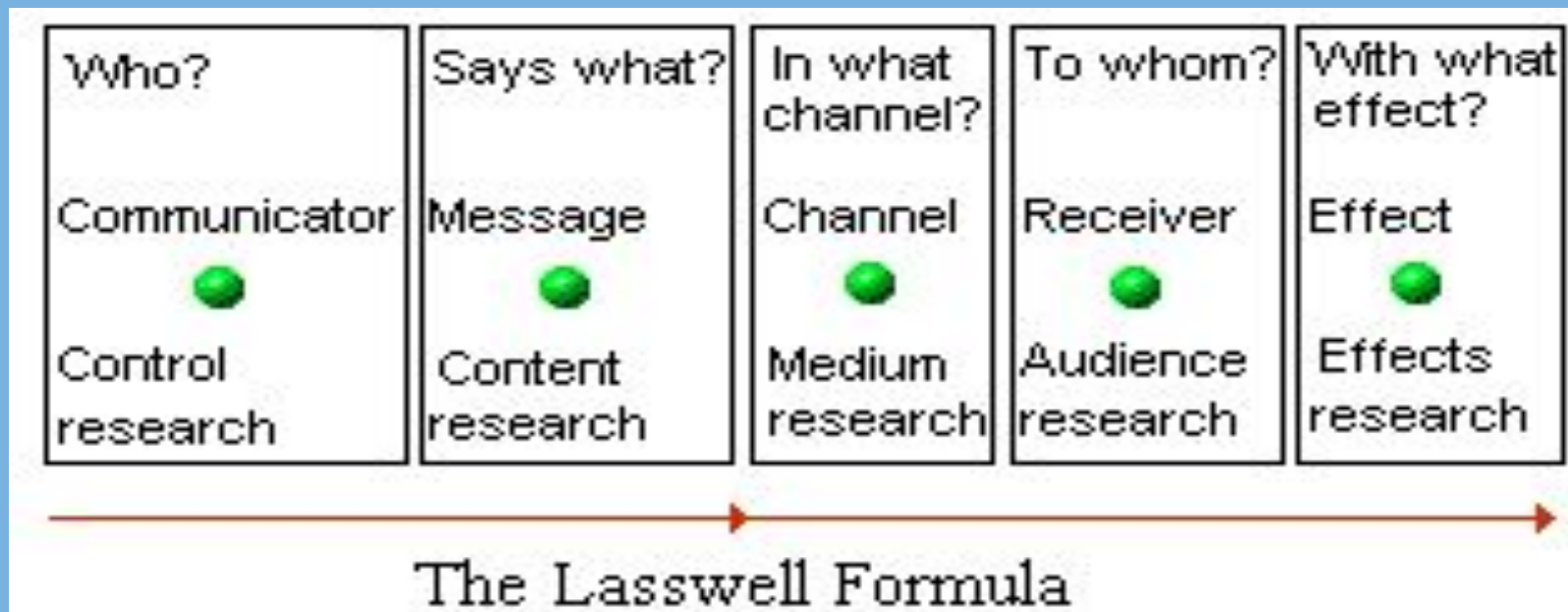
- 1. Процесс коммуникации
- 2. Невербальные коммуникации



**Процесс  
коммуникации**

# Определение коммуникации

**Коммуникация** – обмен значениями (информацией) между индивидами посредством общей системы символов (знаков), языковых знаков, в частности.



# Виды коммуникаций:

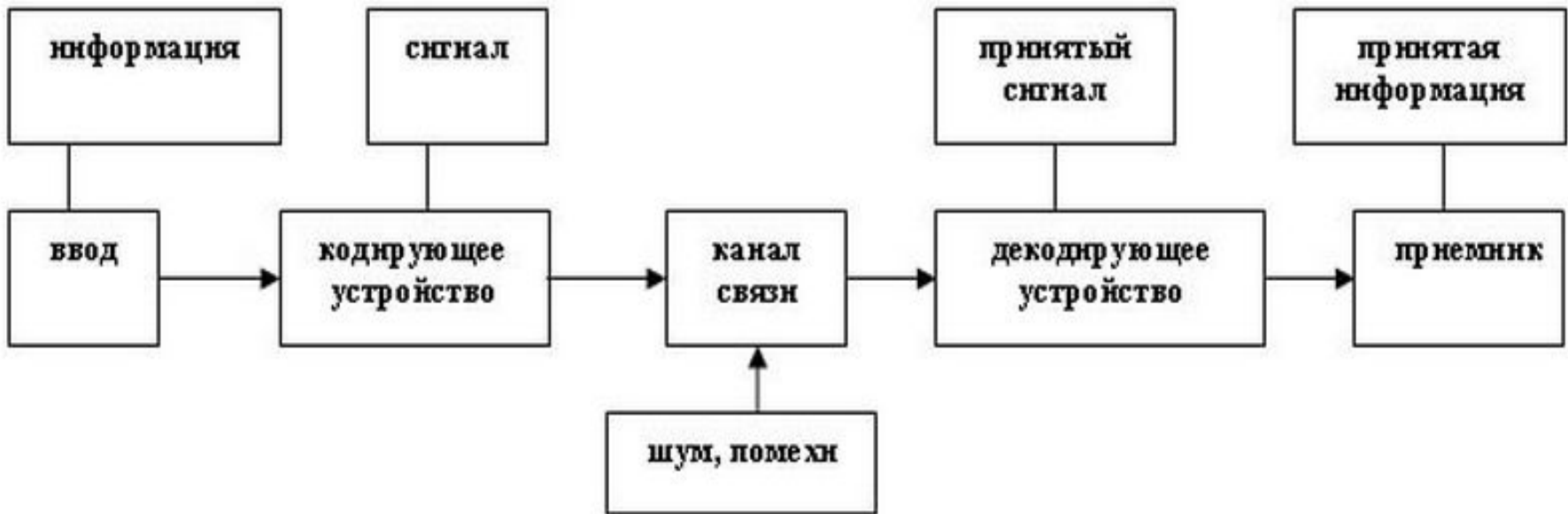
- коммуникации между организацией и ее внешней средой;
- вертикальные коммуникации;
- горизонтальные коммуникации;
- неформальные коммуникации.



# Современная модель коммуникации



# Модель коммуникации Шеннона-Уивера





Например, он рассказывает, как яныцы уходят от возникающих ситуаций. Примерно так: «на всех уровнях они стремятся избегать категорических суждений, стараются не просить слов "да", "нет", "за" и "против". У них правило, участники дискуссии не излагают целиком свое мнение и уж тем более не предлагают что-либо конкретное. Обычно они высказывают небольшие, наиболее бесспорные части того, что думают по данному вопросу. Они как бы делают остальное шаг за шагом вперед и тем же оглядываются на остальных».

# Виды шумов

- шумовые помехи;
- неправильная интерпретация приемником (получающим) и/или посылающим;

# Виды шумов

- различные значения, придаваемые одним и тем же словам различными людьми (семантические проблемы);

# Виды шумов

- влияние времени;
- различия в пониманиях начальников и подчиненных своего должностного положения неминуемо усугубляют отсутствие (пробел) коммуникации между начальниками и подчиненными.



**Невербальная  
коммуникация**

- Невербальное общение – это «язык жестов», включающий такие формы самовыражения, которые не опираются на слова и другие речевые символы.

# Особенности невербальной коммуникации

- Психологи считают, что в процессе общения непосредственно слова несут 10 % информации.
- По мнению Франсуа Сюдже (автора книги «Правда о жестах»), в 55 % случаев информация поступает через жесты, мимику, а в 38 % – через интонацию.

<b>Основные типы невербальной коммуникации</b>	<b>Примеры</b>
Движения тела	Жесты, выражения лица, движения глаз прикосновения позы.
Личные физические качества	Строение тела, вес, рост, цвет волос и кожи, запах тела, мускулатура.
Речь	Качества голоса, грамотность, частота речи, засоренность речи, смех, зевание и т.п.
Использование среды	Способ использования и ощущения внешнего окружения, манеры помещения себя в среде, дистанционная близость в общении, чувство «своей» и «чужой» территории.



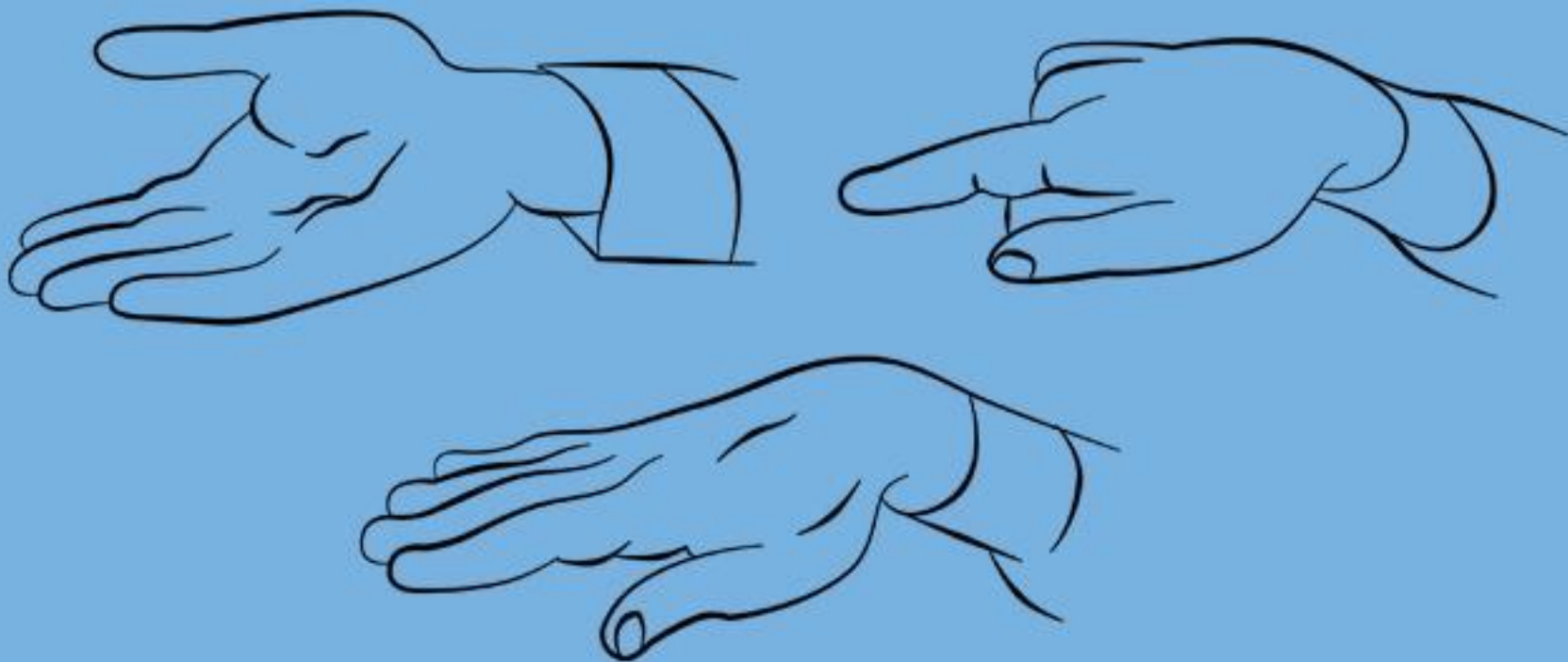
# Межкультурные различия при невербальной коммуникации



# Открытые ладони



# Этичное общение с подчиненными



# Перекрещенные на груди руки



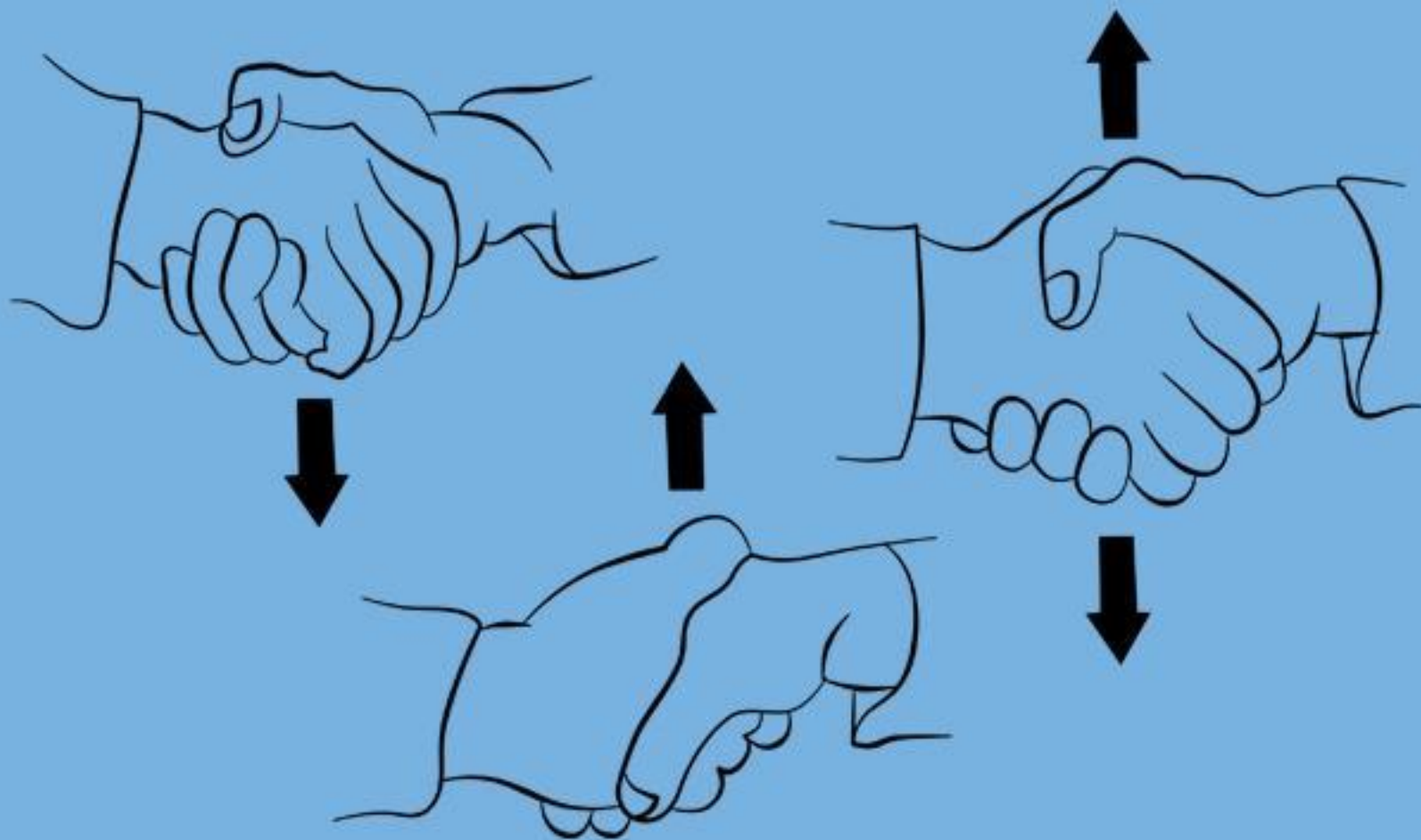
- Перекрещенные на груди руки являются модифицированным вариантом преграды, которую человек выставляет между собой и своим собеседником. Закрытая поза воспринимается как поза недоверия, несогласия, противодействия, критики. Более того, примерно треть информации, воспринятой из такой позы, не усваивается собеседником.

# Руки и ноги не перекрещены

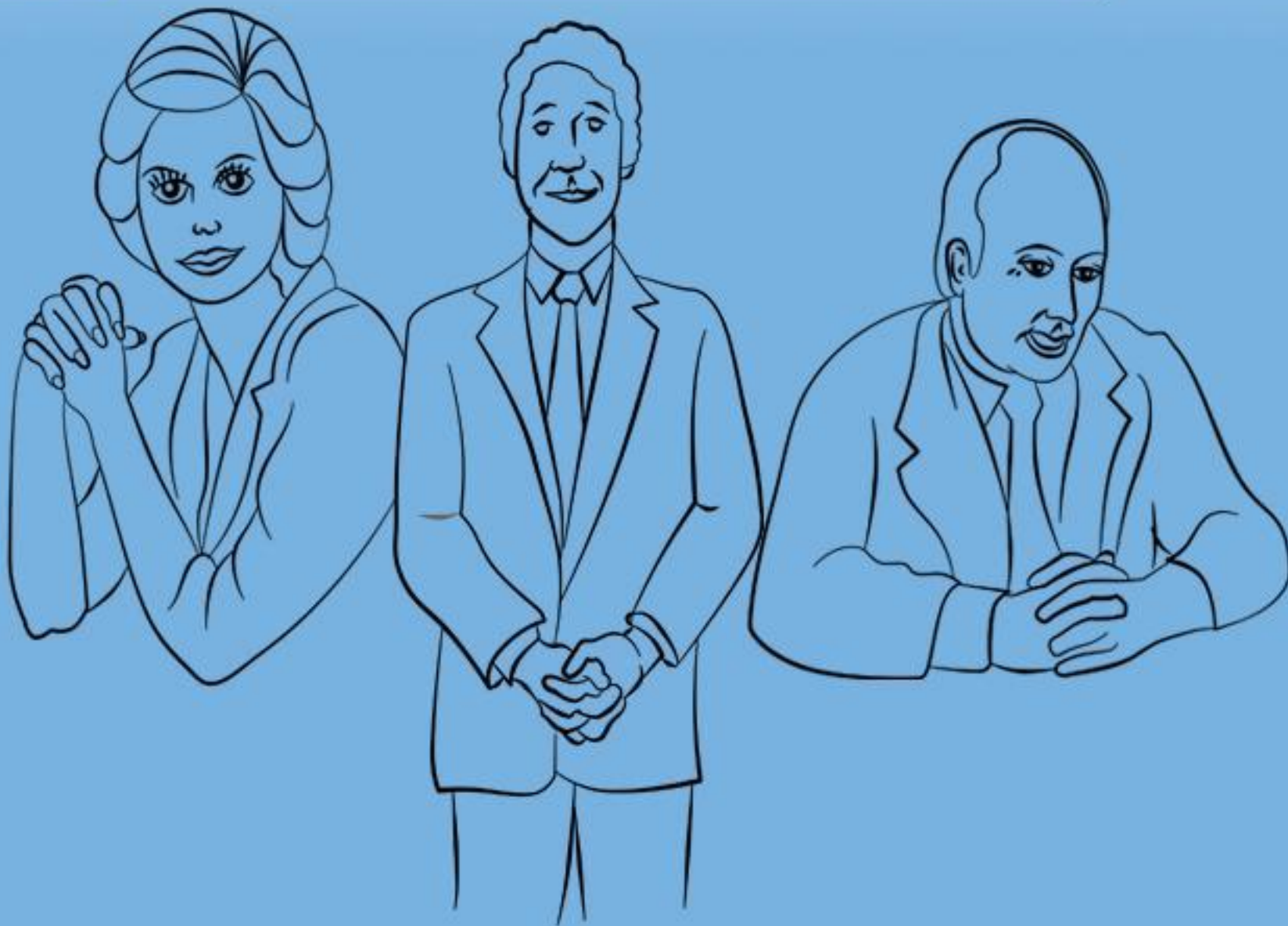


Руки и ноги не перекрещены – это поза доверия, согласия, доброжелательности, психологического комфорта.

# Различные типы рукопожатий



# Сцепленные пальцы рук

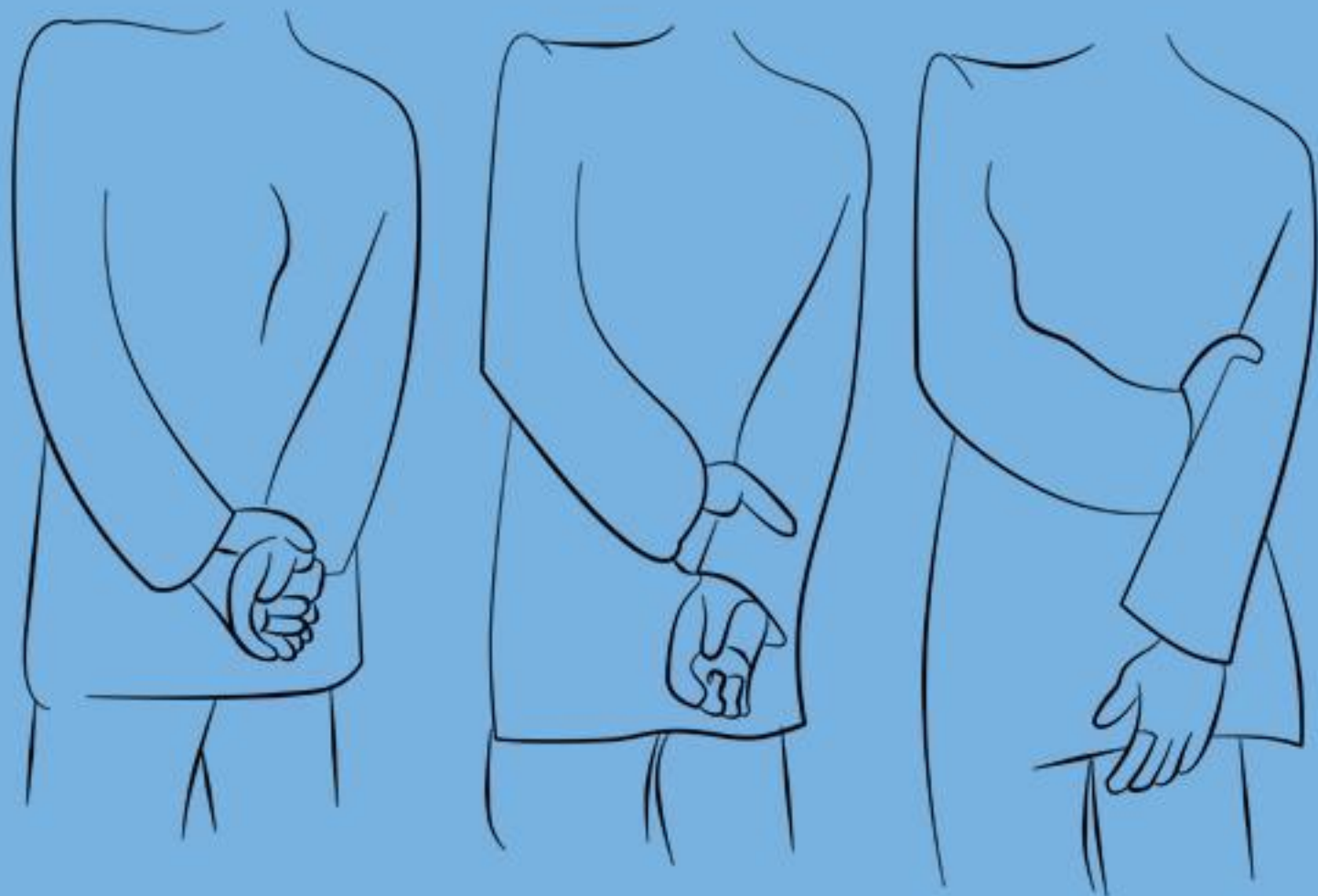


# Шпалеобразное положение рук





# Закладывание рук за спину



# Жесты, демонстрирующие обман



# Трикосновение к носу



# Потираание кончика носа



# Лотиране века



# *Прикосновение к уху*



Почесывание уха является облегченным вариантом «затыкания» ушей и означает, что человек не хочет слышать того, о чем ему говорит собеседник. Такая реакция возможна, если собеседнику стало скучно вас слушать или он не согласен с одним из ваших утверждений.

# Закладывание пальцев в рот



# Подпираание ладонью подбородка

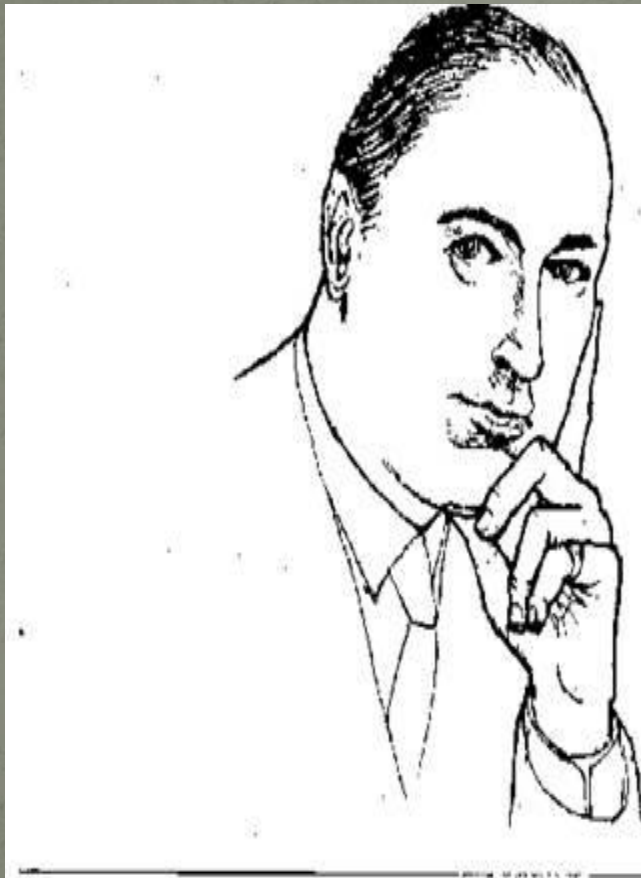


Рис. 60. У него негативные мысли.

Человек подпирает голову или подбородок, если ему скучно, неинтересно и он борется со своим желанием заснуть.



# Глоглаживание подбородка





**Осторожно! Ложь.**





**Вверх-вправо -**  
вспоминает картинку  
реальных событий  
или образов, то есть  
то, что видел сам.



**Вверх-влево -**  
фантазирует,  
придумывает  
картинку, возможно,  
ложную.



**Вниз-вправо -**  
говорит то, в чем он  
уверен.



**Вниз-влево -**  
вспоминает реальные  
тактильные  
ощущения, запах и  
вкус.



**Прямо-вправо -**  
звуковое  
воспоминание,  
передает то,  
что реально слышал.



**Прямо-влево -**  
придумывает слова,  
подыскивает, как бы  
это могло получше  
звучать. Не слышал  
сам.



Фото: kp.ru

**Прямо -** внимательно  
слушает,  
воспринимает  
информацию.

# Жесты глазами

# Дистанция



- Интимное расстояние — от 0 до 45 см. На таком расстоянии общаются самые близкие люди.

# Дистанция

- Персональное – от 45 до 120 см – общение со знакомыми людьми.
- Социальное – от 120 до 400 см – предпочтительно при общении с чужими людьми и при официальном общении.

# Дистанция



Публичное – от 400 до 750 см. На этом расстоянии не считается грубым обменяться несколькими словами или воздержаться от общения, на таком расстоянии происходят выступления перед аудиторией.



~~Ц~~евербальная  
коммуникация



# Успешность коммуникации и коммуникативные навыки

- 1) *Коммуникативная цель* - стратегический результат, на который направлен коммуникативный акт.
- 2) *Коммуникативная стратегия* – это часть коммуникативного поведения или коммуникативного взаимодействия, в которой серия различных вербальных и невербальных средств используется для достижения определенной коммуникативной цели “стратегический результат, на который направлен коммуникативный акт”.  
Стратегия – общая рамка, канва поведения, которая может включать и отступления от цели в отдельных шагах.

# Успешность коммуникации и коммуникативные навыки

*Коммуникативная тактика*, в противовес стратегии, рассматривается как совокупность практических ходов в реальном процессе речевого взаимодействия. Коммуникативная тактика – более мелкий масштаб рассмотрения коммуникативного процесса, по сравнению с коммуникативной стратегией.

*Коммуникативное намерение (задача)* – тактический ход, являющийся практическим средством движения к соответствующей коммуникативной цели.



Процесс  
принятия решений

**Решение** – это выбор альтернативы.

**Виды решений:**

- запрограммированные решения;
- незапрограммированные решения;
- компромиссы.

# Подходы к принятию решений

**Интуитивные решения** – это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен.

# Подходы к принятию решений

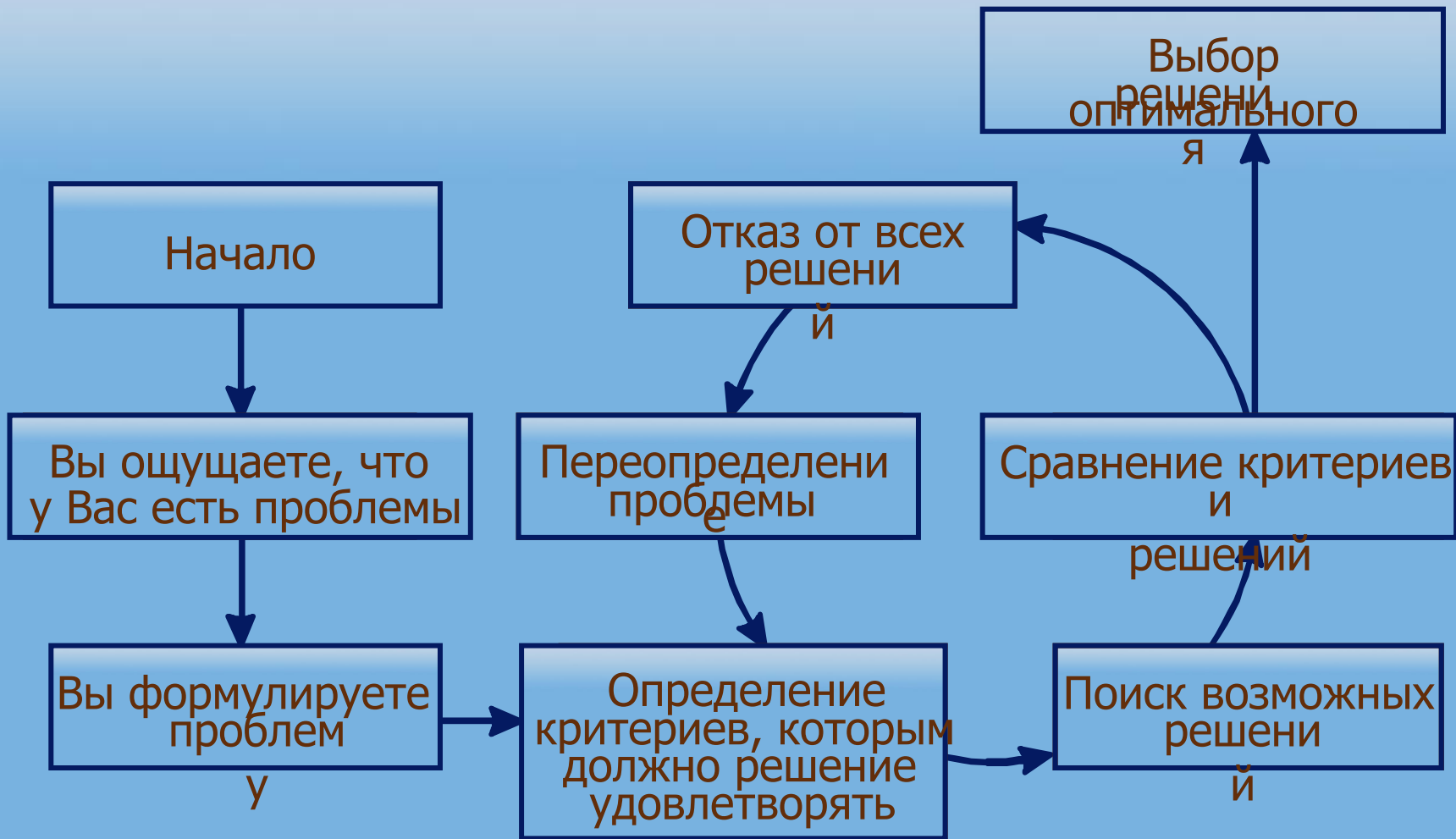
**Решение, основанное на суждении** – это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом.

# *Подходы к принятию решений*

**Рациональное решение** – обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

# Круговая модель принятия решения

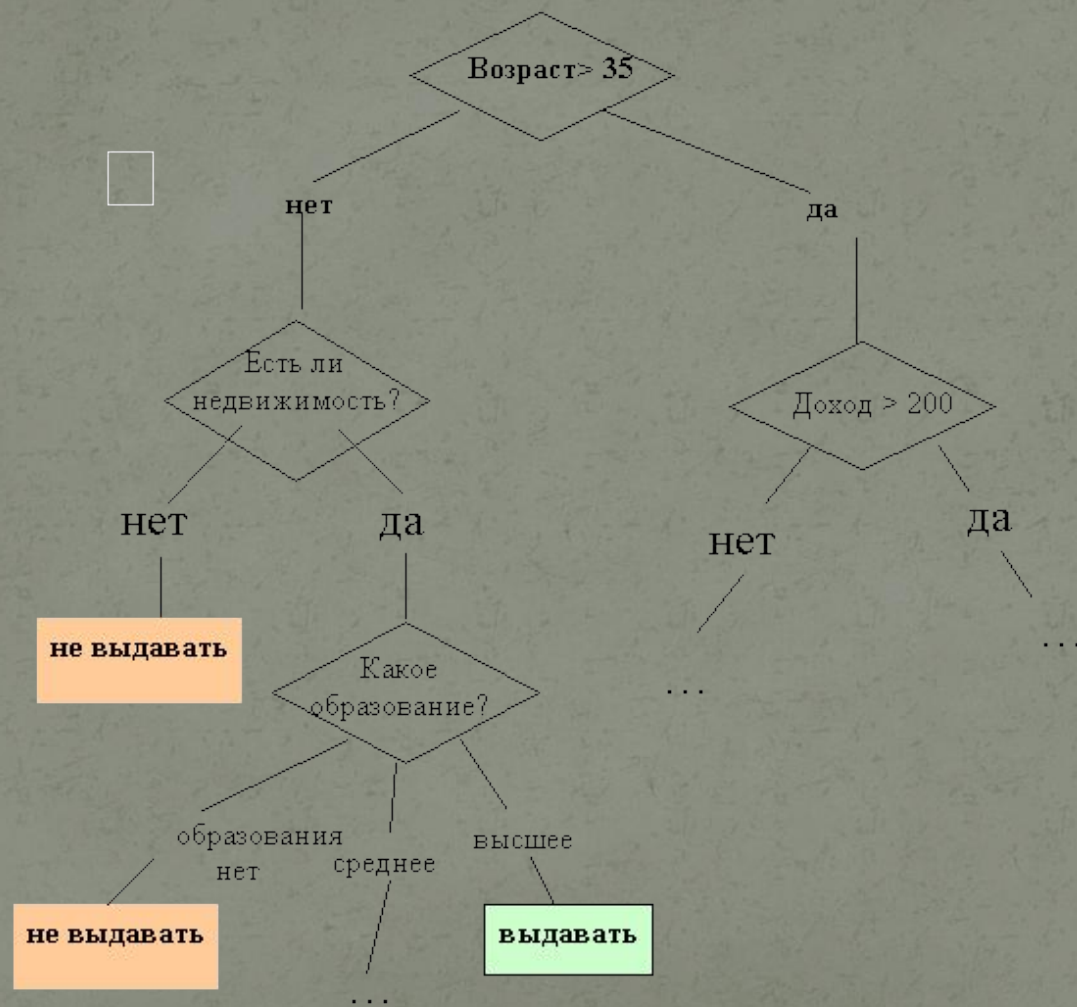




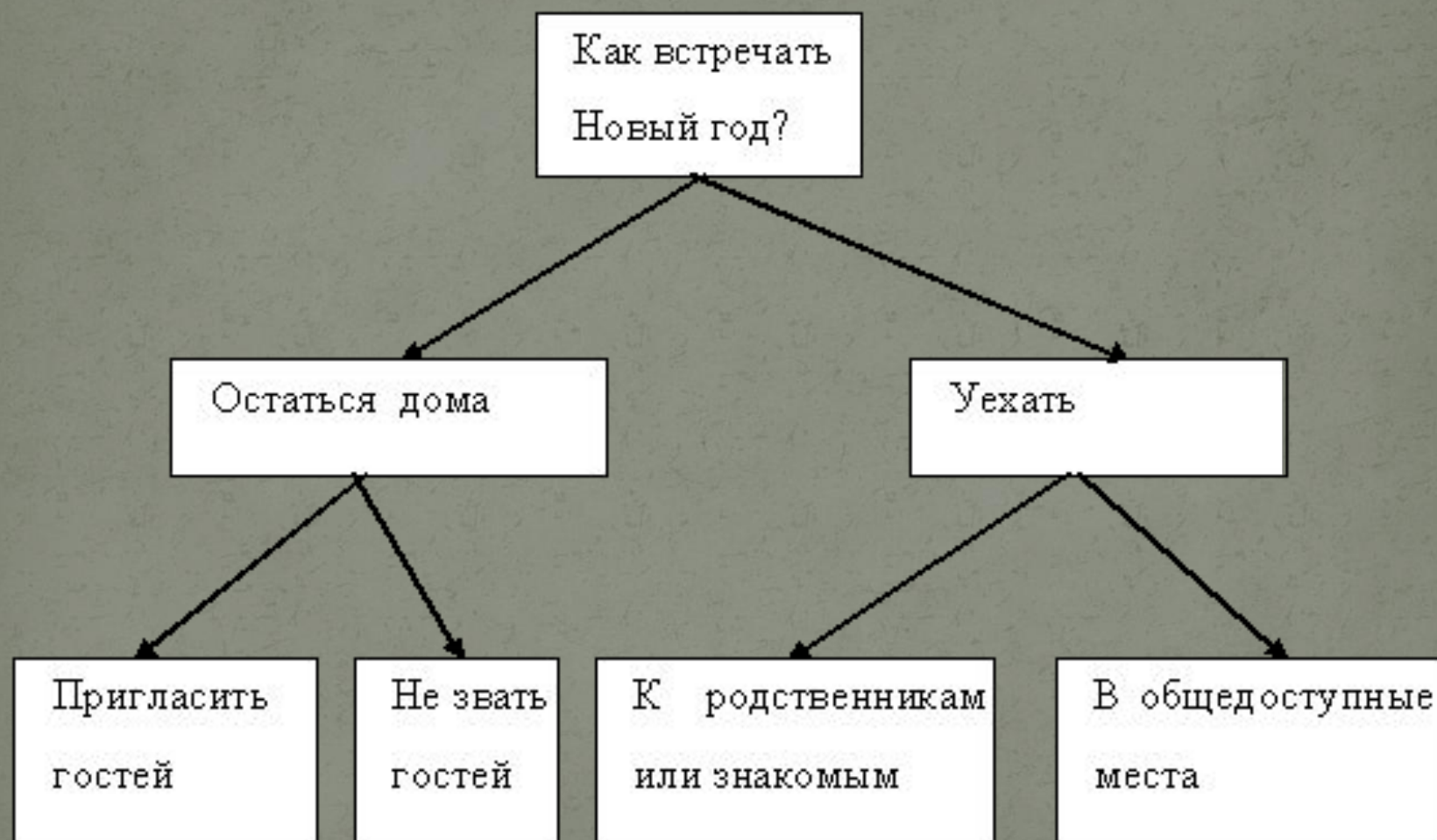
# Техники принятия решений

- дерево решений  
(вариативность развития ситуации);
- мозговой штурм;
- списки;
- матрицы;
- причинно-следственная диаграмма.

# Дерево решений



# Дерево решений



Матрица (многокритериальная  
модель принятия решений)

	<b>Место (0.4)</b>	<b>Цена (0.3)</b>	<b>Площадь (0.3)</b>	<b>Итого:</b>
пр. Фрунзе, 15	2	2	1	1,7
Иркутский тракт, 25	1	3	3	2,2
ул. Крылова, 2	3	1	2	2,1



*Техники  
исследования проблем*

# *Проблема – это ...*

## **Психологическое состояние**

Результат воспринимается как

- неприятность;
- препятствие;
- то что хочется, в отличии от того, что есть.



# Проблема – это ...

## **Исследователь:**

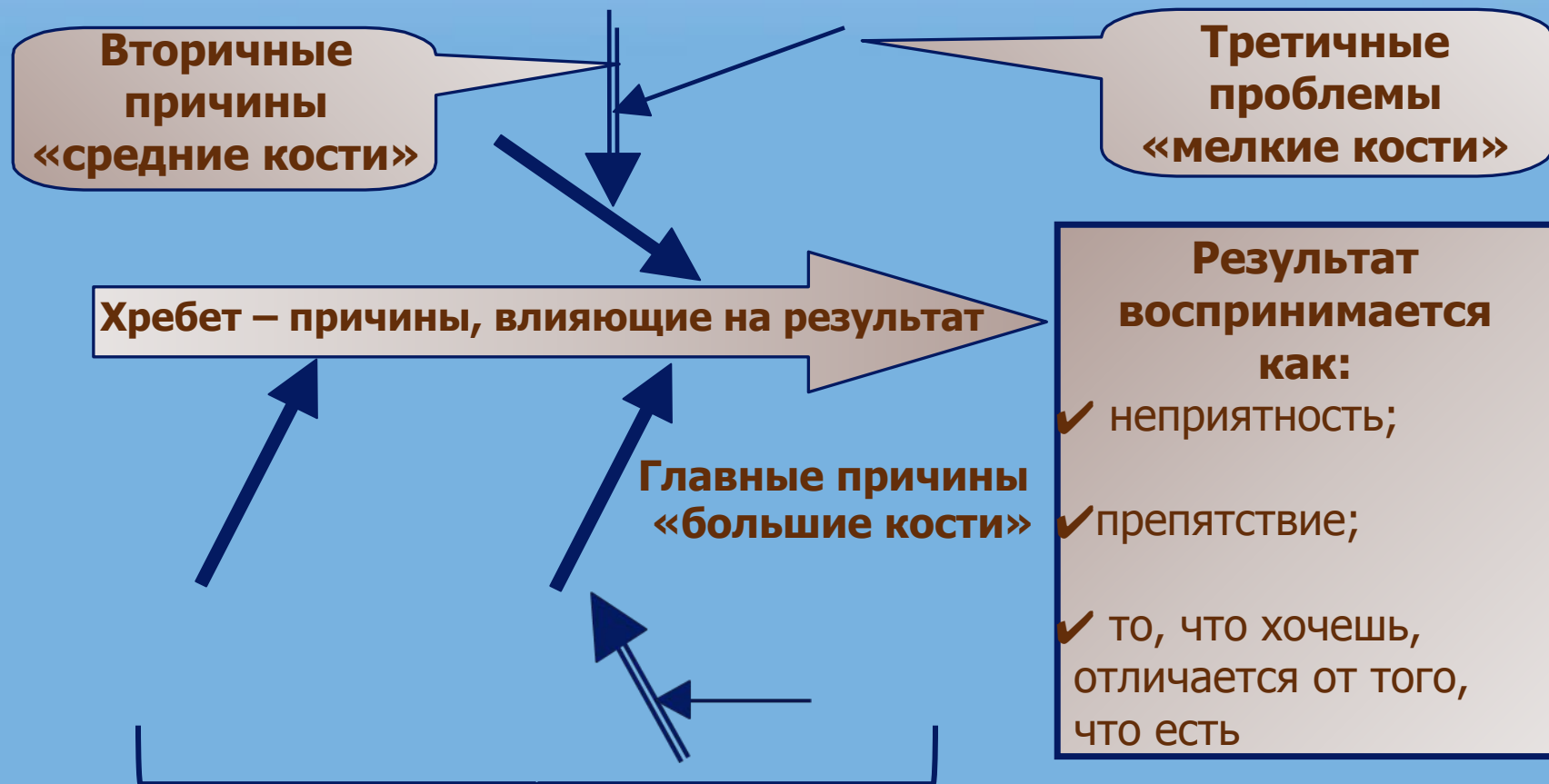
обнаружение «пустого места», которое должно быть заполнено чем то.

## **Деятель:**

требование что-либо сделать, но отсутствие знания о способе – как делать?

# Диаграмма Исикавы

- Причинно-следственная диаграмма ("рыбий скелет")
- Автор : К. Исикава (Япония), 1952 г.
- Применяется при разработке и непрерывном совершенствовании продукции. Диаграмма Исикавы - инструмент, обеспечивающий системный подход к определению фактических причин возникновения проблем.
- **Цель метода**
- Изучить, отобразить и обеспечить технологию поиска истинных причин рассматриваемой проблемы для эффективного их разрешения.
- **Суть метода**
- Причинно-следственная диаграмма - это ключ к решению возникающих проблем.
- Диаграмма позволяет в простой и доступной форме систематизировать все потенциальные причины рассматриваемых проблем, выделить самые существенные и провести поуровневый поиск первопричины.



*Список того, что еще требуется проверить фактами*

# Работа с диаграммой Исикавы

- сбор всех факторов, причин, каким - либо образом влияющих на исследуемый результат;
- после этапа сбора - производится группировка факторов по смысловым и причинно - следственным блокам;

# Работа с диаграммой Исикавы

- ранжирование этих факторов внутри каждого блока;
- анализ получившейся картины;
- «отбрасывание» факторов, на которые мы не можем влиять;
- игнорирование малозначащих и непринципиальных факторов.

## Вопросы

### для самоконтроля:

- Какие виды решений Вам известны?
- Перечислите основные этапы процесса принятия рационального решения?
- На что нацелена диаграмма Исикавы?

## Вопросы

### для самоконтроля:

- В чем заключается метод многокритериальной оценки?
- Что такое коммуникация?
- В чем особенность невербальной коммуникации?