

ТРЕНІНГ

Комунікативна психологія

(як покращити спілкування з іншими людьми)

- Визначення механізму міжособистісної комунікації (*feed-back*).
- 2 рівні комунікації (вербальний і невербальний).
- Механізми сприйняття інформації.
- Активна побудова значення (сенсу) почутої інформації.
- Фільтри комунікації у людини.
- Завдання для групи: «Провідник».
- Відносний характер гри слів.
- Закони комунікації.
- Графічне зображення втрати інформації.
- Використання активного вислуховування при комунікації.
- Використання переформулювання при комунікації.

Шляхом тренінгової роботи майбутні менеджери набувають наступних умінь:

- забезпечувати участь працівників усіх рівнів у прийнятті рішень;
- будувати комунікаційну мережу для обміну інформацією та зворотного зв'язку; створювати системи міжособистісних комунікацій, що відповідають кризовим ситуаціям, долати опір підлеглих у кризових ситуаціях;
 - залежно від ситуації обирати найбільш відповідні інформаційні засоби та канали комунікації;
 - ефективно використовувати невербальні засоби спілкування.

Заняття 4 ПСИХОЛОГІЯ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ

Питання, які запропоновані для організації колективної дискусії:

1. Соціально-економічні особливості трудового колективу.
2. Потенціал групи.

3. Роль керівника у формуванні колективу.

Терміни й поняття: атмосфера соціально-психологічна, відособлення, референтна група, групова динаміка, груповий тиск, згуртованість колективу, клімат соціально-психологічний, конформізм, неформальна група, ситуативний лідер, соціально-психологічна адаптація, сумісність психологічна, референтна група.

Необхідно показати можливі варіанти залежності ефективної роботи трудового колективу від соціально-психологічного клімату як сукупності взаємопов'язаних, сталих соціально-психологічних особливостей групи. Далі визначаються характеристики «команди»¹¹.

ТРЕНІНГ

Як ефективно здійснювати менеджмент своєї команди

- Визначення показників ефективності.
- Засоби покращення показників.
- Умови для успішної роботи в складі групи.
- Методика вирішення проблеми у складі групи.
- «Ідеальний» трудовий колектив (команда).
- Тест «Яким є ваш досвід менеджера?».
- Визначення ролі менеджера у формуванні колективу.
- Тест «Козирі та пастки Вашої особистості».
- Типологія стилів менеджменту.
- Чи вважаєте Ви себе партисипативним менеджером?
- Особиста робота у напрямку досягнення прогресу.

Шляхом тренінгової роботи майбутні менеджери набувають наступні уміння:

1. Розробляти психосоціологічні заходи щодо підвищення продуктивності

¹¹ Фесенко Т. Г. Формування команди управління проектами із використанням моделі «competence work»: пошук теоретичних орієнтирів / Т. Г. Фесенко, Г. Г. Фесенко // Вісник Львівського державного інституту новітніх технологій та управління імені В'ячеслава Чорновола. 2009. – № 5 «Актуальні проблеми ринкової економіки». – Львів : ЛДІНТУ, 2009. – С. 306–311.

праці.

2. Визначити потреби працівників, використовуючи індивідуальний підхід, розробляти і впроваджувати комплексні мотиваційні заходи.

3. Створювати належні психологічні умови для трудової самореалізації співробітників.

4. Використовувати індивідуальний підхід, добирати та застосовувати різні стимули в їх взаємозв'язку.

Розглядаючи психологію трудового колективу, слід пов'язати залежність характеру соціально-психологічного клімату від рівня групового розвитку.

Доречним також буде і пояснення відмінності понять «соціально-психологічний клімат» від «соціально-психологічна атмосфера». Необхідно звернути увагу на феномен психологічної сумісності – взаємне сприйняття партнерів при спілкуванні та спільній діяльності, яка заснована на оптимальному сполученні (подібності чи взаємодоповнюваності) ціннісних орієнтацій, соціальних установок, інтересів, мотивів, потреб, характерів, темпераментів, темпу й ритму психофізіологічних реакцій та інших значимих для міжособистісної взаємодії індивідуально-психологічних характеристик.

Далі студентам пропонується виконати психодіагностичний тест.

Самооцінка участі у роботі групи

Дайте оцінку, наскільки справедливі наведені нижче твердження щодо Вас (ніколи; рідко; іноді; часто; завжди), і поставте в необхідній клітинці позначку

Моя поведінка в групі	Це трапляється				
	ніколи	рідко	іноді	часто	завжди
Я дуже уважний під час роботи групи, повністю зосереджений на роботі					
Я здатний просити про підтримку, коли її потребує					
Якщо комусь з учасників потрібна підтримка, я здатний її надати					
Я здатний висловлювати свою думку і відстоювати її, навіть якщо вона суперечить думці групи і ведучого					
Я уникаю довгих розповідей					

Я запитую, якщо мені щось незрозуміло					
Я виконую правила роботи в групі					
Я міркую про те, чого хочу домогтися, працюючи в групі					
Я здатний на відвертість у групі					
Я не піддаюся тиску групи на мене чи інших учасників і роблю те, що вважаю за потрібне					
Я довіряю членам групи					
Я хочу змінитися і вірю, що це можливо					
Я думаю, що члени групи довіряють мені					
Я активний учасник роботи в групі, а не пасивний спостерігач					
Я відкрито виявляю свої почуття і реакції на те, що відбувається в групі					
Я думаю, що розумію психологічний зміст того, що відбувається в групі, а не тільки слова, які вимовляються					

У цілому практичне заняття спрямоване на розвиток навичок:

- вміти розрізняти неформальну структуру трудового колективу;
- проводити колективні заходи для демонстрації нових можливостей вирішення проблем, що відкриваються у спільній роботі;
- здійснювати якісний підбір персоналу;
- вміти будувати ефективні міжособистісні стосунки з персоналом.

Заняття 5 СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА : СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ

При підготовці до практичного заняття необхідно опанувати теоретичний матеріал з наступних питань:

1. Сутність поняття стилю керівництва.
2. Типологія стилів керівництва.
3. Деструктивна й термінаторна поведінка керівника.
4. Особистісна схильність до стилю керівництва.
5. Гендерна типізація стилів керівництва.

Терміни і поняття: авторитарність, влада, лідерство, партисипативність, принцип «делегування повноважень».

Поняття «стиль керівництва» відображає сталі характеристики поведінки менеджера, тому постійно змінювати стилі неможливо з психологічних причин. Особистісна схильність до авторитарного, демократичного чи ліберальної форми поведінки залежить в значній мірі від темпераменту, що в свою чергу обумовлений типом нервової системи.

Разом з тим корегувати стиль керівництва необхідно. Менеджер буде мати більше гарантій, якщо використає достатній арсенал демократичних способів впливу на підлеглих. Зазначається, що для сучасної «людини економічної» (Ното есопоміс) важливо бути готовим працювати в умовах партисипативних управлінських систем¹². З метою кращого розуміння власної схильності до стилю керівництва, пропонується провести наступну тестову психодіагностику.

Визначення стилю керівництва

Запропоноване дослідження допомагає краще розібратись у власному стилі керівництва та його впливі на оточуючих. У запропонованих твердженнях позначте те, яке найбільше Вам імпонує.

1.

- а) Я докладаю всіх зусиль, щоб утриматись на плаву.
- б) Я рідко буваю лідером, але часто надаю посильну допомогу.
- в) Я вмію «завести» себе та інших.
- г) Я підтримую стабільний темп роботи.
- д) Я докладаю багато зусиль, і оточуючі приєднуються до мене.

2.

- а) Моє почуття гумору, безперечно, справляє на інших враження.
- б) Я використовую своє почуття гумору для підтримки добрих

¹² Фесенко Г. Г. «Ното есопоміс» в современном городе [Електр. ресурс] // Коммунальное хозяйство городов. Сер. : Экономические науки. Вып. 37. / Г. Г. Фесенко. – Київ, 2002. – С. 234–238. – Режим доступа: http://eprints.kname.edu.ua/4296/1/234238_%D0%A4%D0%B5%D1%81%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf;

взаємовідносин або в напруженій ситуації, коли треба відволікти загальну увагу від проблеми.

- в) Мій гумор боляче вражає.
- г) Мій гумор рекламує мене чи моє становище.
- д) Мій гумор рятує мене навіть у найскрутніших ситуаціях.

3.

- а) Я переважно займаю нейтральну позицію, і мене важко розхвилювати.
- б) В напружених ситуаціях я реагую м'яко і по-дружньому.
- в) Якщо справи посуваються не належним чином, я захищаюсь або чиню опір продуманими аргументами.
- г) У критичній ситуації я вагаюсь, як себе повести, щоб уникнути тиску.
- д) Коли я знервований, то стримую себе, але мій неспокій помітний.

4.

- а) Коли виникає конфлікт, я тримаюсь осторонь.
- б) Я намагаюсь не допускати конфліктів, але якщо вони все-таки трапляються, я прагну згуртувати та заспокоїти людей.
- в) Якщо трапляється конфлікт, я намагаюсь припинити його або використати на свою користь.
- г) Якщо трапляється конфлікт, я намагаюсь бути справедливим, але твердимі віднайти компроміс.
- д) Якщо трапляється конфлікт, я намагаюсь встановити причини і віднайти його приховані виміри.

5.

- а) Я погоджуюся з ідеями, думками та сприйняттями інших, щоб не переходити на чийсь конкретний бік.
- б) Я швидше приймаю думки та ідеї інших, аніж запропоную свої власні.
- в) Я наполягаю на своїх ідеях та пропозиціях, навіть якщо це вражає

інших.

г) Якщо чийсь погляди і пропозиції не співпадають з моїми, я пропоную компроміс.

д) Я вислуховую ідеї інших, навіть якщо вони прямо опозиційні до моїх, і хоч мої переконання тверді, я можу обговорювати чужі ідеї, мимохідь змінюючи свої власні.

6.

а) Я приймаю рішення інших.

б) Я високо оцінюю і намагаюсь підтримувати добрі відносини.

в) Я високо оцінюю продумані рішення.

г) Я шукаю реальні, хоч і непопулярні, рішення.

д) Я високо оцінюю творчі рішення, які забезпечують розуміння та згоду.

Запишіть свої результати в таблицю:

а	б	в	г	д

Найбільша кількість балів вказує на Ваш переважаючий стиль керівництва. Рівна кількість балів у двох чи більше колонках – показник того, що Ви керуєтесь тим чи іншим стилем залежно від обставин.

ЯК ІНТЕРПРЕТУВАТИ ВАШІ БАЛИ

Тест ґрунтується на дослідженнях А. Блейка та Б. Моултона, які розробили «Сітку управління». Менеджмент (управління) – це процес поширення організаційних завдань між членами робочої команди. Існує два зовнішньо полярних напрямки ефективного управління: ставлення до людей; ставлення до виконання завдань.

Це дослідження розглядає 5 управлінських стилів:

Стиль а

Ставлення до людей та до виконання поставлених завдань знаходяться однаково на низькому рівні. Менеджери з подібним стилем управління переважно зрікаються своїх прямих обов'язків або їх уникають. Вони приймають рішення інших та уникають самовизначення на чийсь користь. Вони займають нейтральну позицію та стоять осторонь у конфліктних ситуаціях, тому рідко налаштовані на конфронтацію.

Їхній гумор часто є недоречним; вони докладають рівно стільки зусиль, скільки потрібно, щоб втриматись на роботі. Мотивуються інстинктом самозбереження. Такі менеджери мінімально контактують з оточуючими. Вони виконують функцію інформаторів. Будь-яку напругу вони намагаються якнайшвидше мінімізувати. Люди не люблять працювати з ними, бо з ними ніколи не асоціюється творчість та підтримка.

Стиль б

Ставлення до виконання намічених завдань незадовільне, а відносини з людьми оцінюються досить високо. Такі менеджери вірять, що якщо люди щасливі, робота якимось чином буде виконана сама собою. Вони надають великого значення добрим взаємовідносинам з оточуючими і досить часто поступаються своїми інтересами, приймаючи точки зору інших. Менеджери намагаються уникати конфліктів або, якщо вони все-таки мають місце, вгамовувати емоції оточуючих. Вони спілкуються з іншими досить тепло та дружньо. Їхнє почуття гумору переважно використовується, щоб відволікти загальну увагу від серйозних проблем. Вони рідко задають тон у роботі, але ніколи не відмовлять у наданні цінної допомоги.

Темп роботи буде зручним для Вас, якщо Ви працюєте з такого типу менеджером. Люди заохочуються, а не «накручуються». Працівникам слід працювати просто для того, щоб не дратувати керівництво, і вести себе так, щоб здобути прихильність адміністрації. Хороша дружна команда – це повсякчасна гармонія та найкращий механізм успішної роботи. Цей стиль дуже

часто порівнюють із стилем, звичним для управління сільським клубом – велика підтримка, але мало вимог та заохочення до роботи.

Стиль в

Вимогливе ставлення до роботи переважає над уважним ставленням до підлеглих. Такі менеджери автократичні та майстри в плані розподілу завдань. Вони високо цінують добре продумані рішення. В своїх переконаннях непохитні, що часто може вразити оточуючих. Вони намагаються відвернути конфлікт і тим самим ще більше утвердити свої позиції. Якщо це їм не вдається, вони захищаються, наполягають на своєму, сперечаються. Їхній гумор дуже часто недоречний і межує з сарказмом, що «накручує» їх самих та оточуючих.

Люди трактуються ними як гвинтики великої машини. Їхня філософія така: «Досягай результату або ти вибуваєш з гри». Відносини з іншими мінімізовані вкрай, а якщо і трапляються, то з метою вправлення влади та покори. Конфлікти придушуються, і метою цього стає ще один бал на свою користь.

Через певний час реакція на такий стиль управління буде супротив автократії, страх перед подібним управлінням і нестача повноважень. Багато вимог, але повна відсутність підтримки чи заохочення індивідуальності.

Стиль г

Тут ставлення до роботи та до персоналу досить врівноважене та прийнятне. Вони дбайливо збалансовані. Більшість менеджерів послуговуються власне цим стилем. Вони шукають вигідні, можливо, не завжди досконалі рішення. Вони займають центральну позицію і намагаються прийти до прийнятних для всіх рішень. В екстремальних умовах вони, щоправда, вагаються, чію сторону прийняти. Вони використовують своє почуття гумору, щоб набити собі ціну, а також прагнуть стабільності. Спілкування приємне в їхній присутності. Люди працюватимуть, якщо Ви скажете, що це є необхідним. Превалює компроміс. Формально працює інформаційна система, щоб люди знали, що від них вимагається.

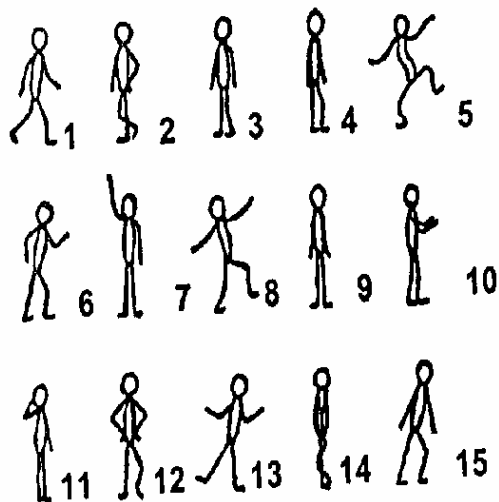
Стиль д

Ставлення менеджера до виконання організаційних завдань, як і до працівників – на високому рівні. Такі менеджери надають значної уваги сміливим та творчим рішенням, що забезпечують порозуміння та згоду. Вони гарні слухачі; здатні сприймати ідеї, дещо відмінні від власних. Вони мають тверді переконання, але здатні прислухатись до інших і, можливо, прийняти їх. Вони завжди насторожі конфлікту, а коли ж він виникає, вони намагаються встановити справжні його причини і передумови, а також долати його приховані «риффи». Вони стежать за своїм емоційним станом, вміють надихати інших.

Основою цього стилю є творча та продуктивна праця. Людям легко самовдосконалюватись у таких умовах. Відповідальні працівники запрошуються до співпраці. Особисті якості переплітаються з організаційними вимогами. Людські відносини ґрунтуються на взаємодовірі та спільній роботі. Такі менеджери не просто гарні керівники – вони лідери.

Далі розглядається феномен лідерства як процес внутрішньої соціально-психологічної організації і управління спілкуванням та діяльністю членів колективу, який здійснюється лідером як суб'єктом спонтанно сформованих групових норм і очікувань.

Чи можете Ви створити власну команду?



Щоб відповісти на це питання, погляньте на малюнок, на якому зображено 15 «осіб» – кожна у своїй особливій позі. Хто з них здається Вам симпатичною, а хто – ні?

Щоб визначити своє ставлення до них, Ви можете користуватися такими оцінками:

- а) дуже симпатичний;
- б) симпатичний;
- в) байдужий;
- г) не дуже симпатичний;
- д) дуже симпатичний.

Після оцінки кожної з 15 фігурок на малюнку підрахуйте кількість балів, використовуючи для цього таблицю:

№ фігури	а	б	в	г	д
1	4	5	6	7	8
2	14	15	16	17	18
3	10	11	12	13	14
4	7	8	9	10	11
5	2	3	4	5	6
6	5	6	7	8	9
7	12	13	14	15	16
8	3	4	5	6	7
9	8	9	10	11	12
10	13	14	15	16	17
11	11	12	13	14	15
12	15	16	17	18	19
13	1	2	3	4	5
14	9	10	11	12	13
15	6	7	8	9	10

Якщо Ви набрали:

120–130 балів: це може свідчити про те, що Ви не переносите примушування та різні обов'язки й тому намагаєтеся не допускати, щоб Вам що-небудь наказували. Але там, де стосунки будуються на добровільності, Ви готові на все. Ви вмієте йти іншим назустріч, хоча не завжди Вам цього хочеться, оскільки головним завжди вважаєте власну незалежність. Якщо б Ви були здатні триматися більш упевнено і взагалі вірити в себе (а для цього у Вас є всі передумови), то зникли б всі хибні уявлення, що заважають Вам, про якусь перевагу над Вами оточуючих.

131–143 бали: це доводить, що без особливих труднощів та внутрішнього спротиву Ви завжди можете піти назустріч людям, які Вам потрібні або симпатичні. Для Вас характерним є особливе відчуття власної переваги над іншими, що знімає бар'єри у комунікації. Якщо ж хтось Вас намагається

заплутати, відповіддю з Вашого боку буде агресивна реакція. Щоправда, потім Ви злі на себе, що Вас змусили поводитися так, як Ви не любите.

144–156 балів: це свідчить, що Ви можете зі всіма знаходити спільну мову і перш за все тому, що у кожному бачите рівноправного партнера. Це не означає, втім, що Ви легко поступаєтеся або потрапляєте під вплив інших. У конфліктах завжди вмієте тверезо оцінити реальну ситуацію та очікуєте від оточуючих того ж.

157–169 балів: таку кількість балів можна оцінити як ознаку того, що у своєму оточенні Ви завжди намагаєтеся дійти до розуміння та визнання. Якщо Ви цього досягаєте, нагородою стає здатність правильно себе поводити навіть у ситуаціях, важких та неприємних для Вас. Ви легко встановлюєте контакт лише з тими людьми, які ретельно маскують своє власне ставлення до Вас. Тоді Ви відчуваєте себе невпевнено і в душі відчували, що краще піти. Ваша позиція диктується перш за все емоціями і тому буде краще, якщо Ви час від часу більше прислухатиметеся до голосу розуму, а не емоцій.

170–190 балів: Ви готові зробити все, щоб домовитися із своїм оточенням, навіть ціною конформізму й відмови від власного «Я». Той, хто добре з Вами знайомий, в цілому не може цим користатися собі на користь, а Ви цього й не помітите. Ваша манера стосунків з людьми вимагає від Вас витратити на ці стосунки більше сил та емоцій, ніж потрібно насправді. Якщо б причини труднощів і невдач у стосунках з оточуючими Ви шукали в їх поведінці та аналізуючи їх інтереси, Вам стало б набагато легше жити.

Заняття 6 ПСИХОЛОГІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Підготовка до заняття має включати роботу над осмисленням дефініцій термінів і понять: каузальна атрибуція; інсайт, комунікативні стратегії, креативність, мотивація, професійний відбір, теорія ієрархії потреб. Пропонується до обговорення тема організаційного розвитку через розвиток

креативних компетенцій¹³. Також у фокусі уваги може бути проблема «гендерної зрілості» організації¹⁴ та гендермейнстрімінгу¹⁵. Основний зміст заняття викладається шляхом проведення тренінгу.

ТРЕНІНГ

Як організувати та ефективно проводити збори, пов'язані з вирішенням проблем

- Констатація проблем, що можуть виникати під час зборів.
- Визначення причин основних проблем, з якими стикаються учасники зборів.
- Діаграма причин-наслідків (метод Ішикава).
- Аналіз причин проблем, що виникають під час зборів.
- Складання порядку денного.

¹³ Фесенко Г. Г. Креативные технологии повышения квалификации специалистов в проактивном управлении программами организационного развития / Г. Г. Фесенко, Т. Г. Фесенко // Управление инновационным образованием: сб. науч. ст.; под. общ. ред. Н. И. Чураковой; В 3-х ч. Ч.1. – Екатеринбург : Урал. гос. пед. ун-т, 2011. – С. 210–219.

¹⁴ Fesenko T. Developing gender maturity models of project and program management system / T. Fesenko, G. Fesenko [Electr. resource] // Easten-European Journal of Interorise Technologies. – 2017. – Vol. 3 (85). – P. 39 – 45 pp. – Access mode : <http://journals.uran.ua/eejet/article/view/28031>; Fesenko T. Modeling of maturity of gender-oriented project management office / T. Fesenko, A. Shakhov, G. Fesenko [Electr. resource] // Easten-European Journal of Interorise Technologies. – 2017. – Vol. 5 (89). – P. 30 – 38 pp. – Access mode : <http://journals.uran.ua/eejet/article/view/110286> .

¹⁵ Fesenko T. Gender mainstreaming as a factor of project management maturity / T. Fesenko // Управління розвитком складних систем. – 2015. – № 23 (1). – С. 5-10 ; Гонюкова Л. В. Гендермейнстрімінг в організації / Л. В. Гонюкова, Г. Г. Фесенко [Електр. ресурс] // Гендерна політика міст : історія і сучасність : матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф., Харків, 6 – 7 жовтня 2015 р. / [редкол. : Н. В. Бібік, Г. Г. Фесенко, З. О. Першай та ін.] ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. – Вип. 5. – С. 40–42. – Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua/43300/1/40-42.pdf>; Фесенко Г. Gender Mainstreaming в культурном менеджменте современного города / Г. Фесенко, Т. Фесенко [Электр. ресурс] // «На пути к гендерному равенству: Конвенция ООН о ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин»: материалы республиканской конференции / сост. : З. М. Кодар. – Астана, 2013. – С. 155-160. – Режим доступа: <http://eprints.kname.edu.ua/39772/1/76-Fesenko.pdf>.

- Скликання учасників на збори.
- Організація матеріально-технічного забезпечення приміщення для зборів.
- Вибір засобів проведення зборів в залежності від питань порядку денного.
- Відкриття зборів: «соціалізація» групи учасників і оголошення порядку денного.
- «Фасилітація» та регулювання зборів з метою активізації учасників.
- Часткові узагальнення по кожному пункту порядку денного.
- Заключний висновок зборів.
- Складання протоколу зборів.
- Затвердження протоколу зборів.
- Використання протоколу зборів.

У результаті студенти мають розвинути наступні вміння:

- стимулювати процес генерації раціоналізаторських та новаторських пропозицій окремими працівниками;
- готувати та проводити наради, збори з урахуванням психологічних методик;
- застосовувати різні засоби керівництва: інформування, індивідуальну бесіду, обговорення, визнання, критика, осудження;
- поєднувати офіційні повноваження та особистий авторитет, формувати власний гнучкий стиль керівництва;
- володіти методами збирання соціальної інформації (спостереження, аналіз документації, опитування).

Заняття 7 ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Заняття проводиться у формі ділової гри, у якій набуваються психосоціальні навички прийняття рішень в умовах інноваційної діяльності. У якості «інформаційного контенту» пропонується моделювання прийняття рішення щодо оцінки змісту будівельного проекту в умовах девелопменту курортно-