

# Связующие процессы в организации

# Содержание

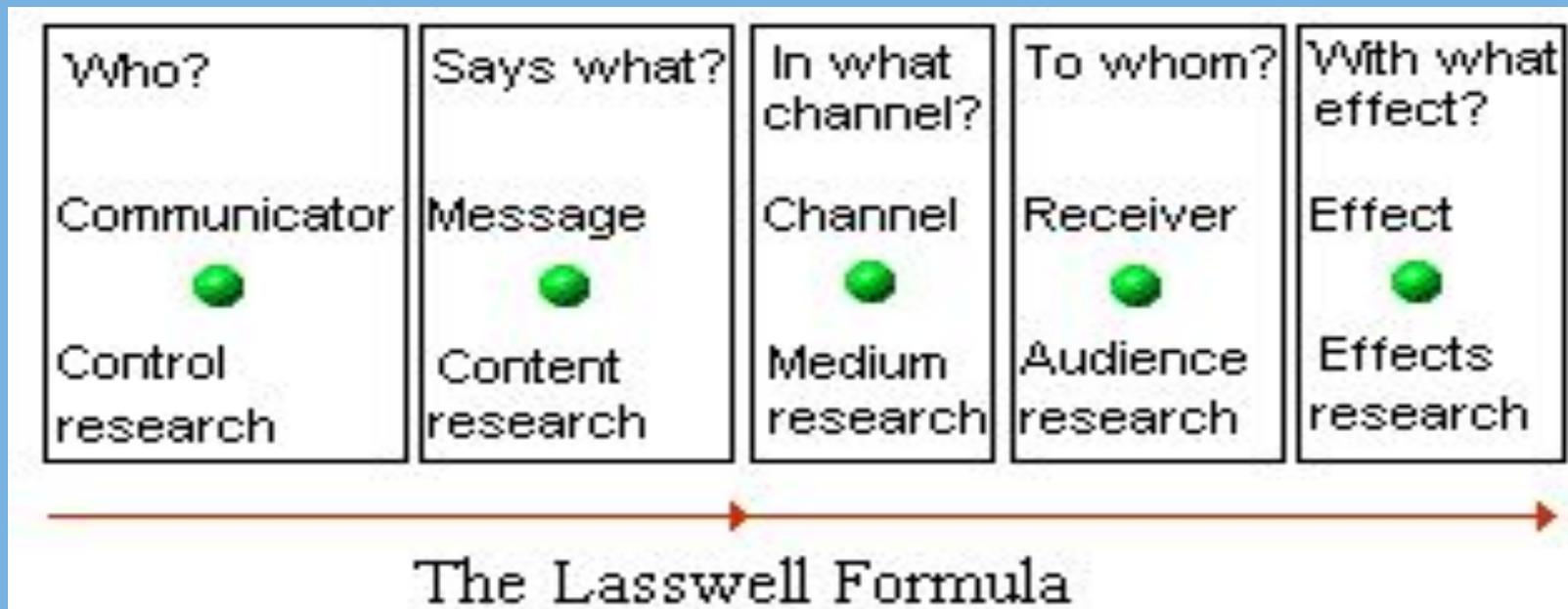
- 1. Процесс коммуникации
- 2. Невербальные коммуникации



**Процесс  
коммуникации**

# Определение коммуникации

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



# Виды коммуникаций:

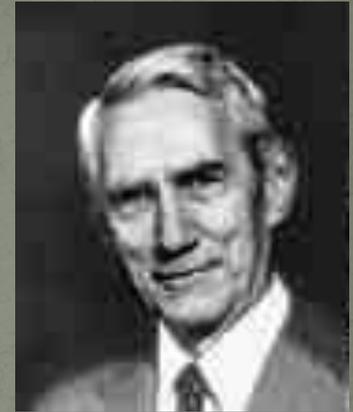
- коммуникации между организацией и ее внешней средой;
- вертикальные коммуникации;
- горизонтальные коммуникации;
- неформальные коммуникации.



# 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.

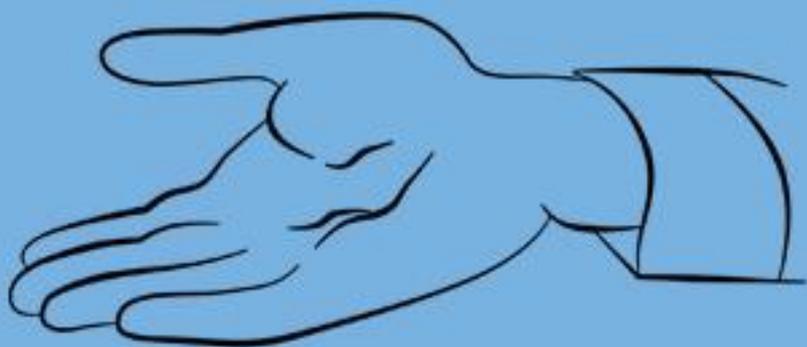
*Межкультурные различия  
при невербальной коммуникации*



# Открытые ладони



# Этичное общение с подчиненными



# Перекрещенные на груди руки



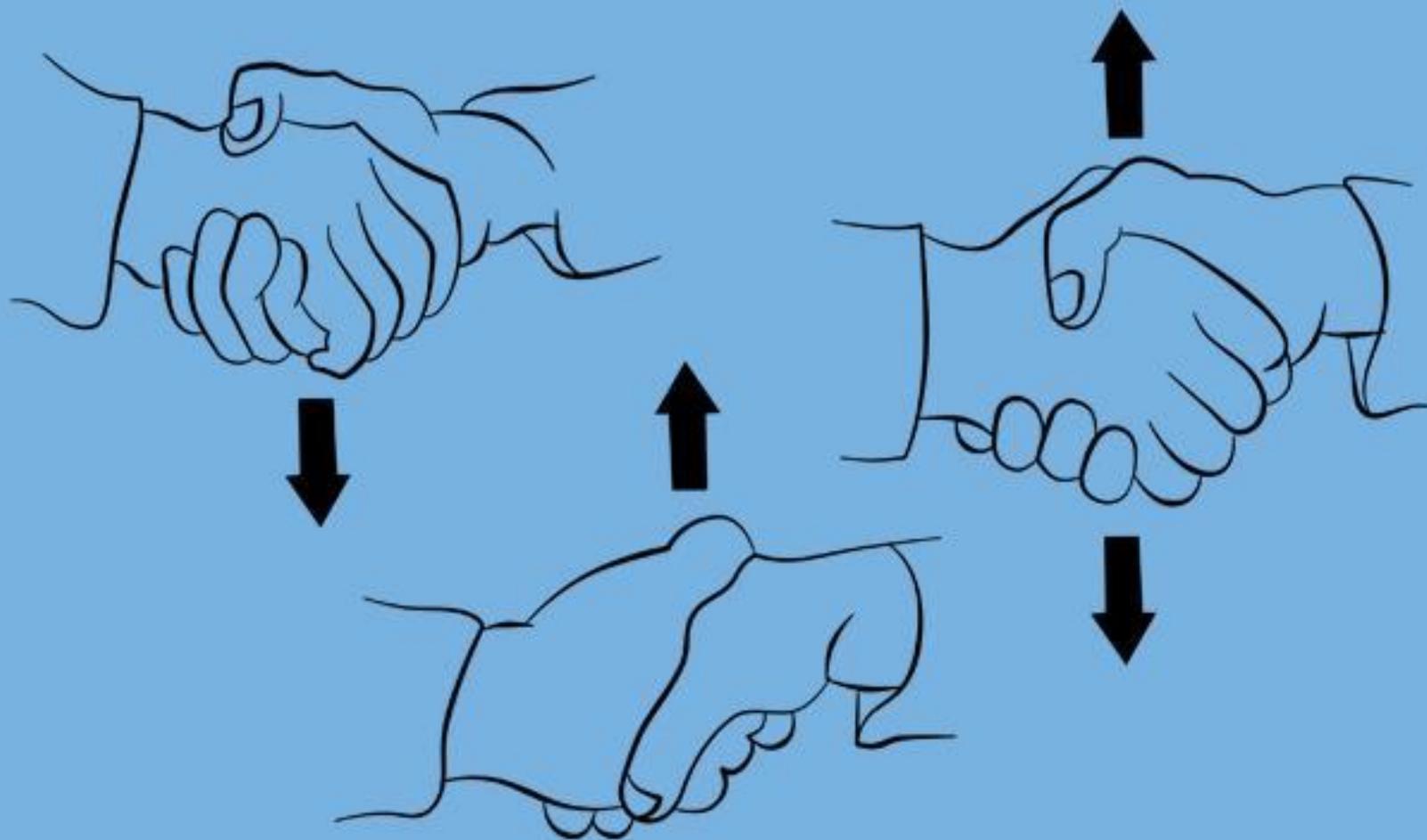
- Перекрещенные на груди руки являются модифицированным вариантом преграды, которую человек выставляет между собой и своим собеседником. Закрытая поза воспринимается как поза недоверия, несогласия, противодействия, критики. Более того, примерно треть информации, воспринятой из такой позы, не усваивается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

# Руки и ноги не перекрещены

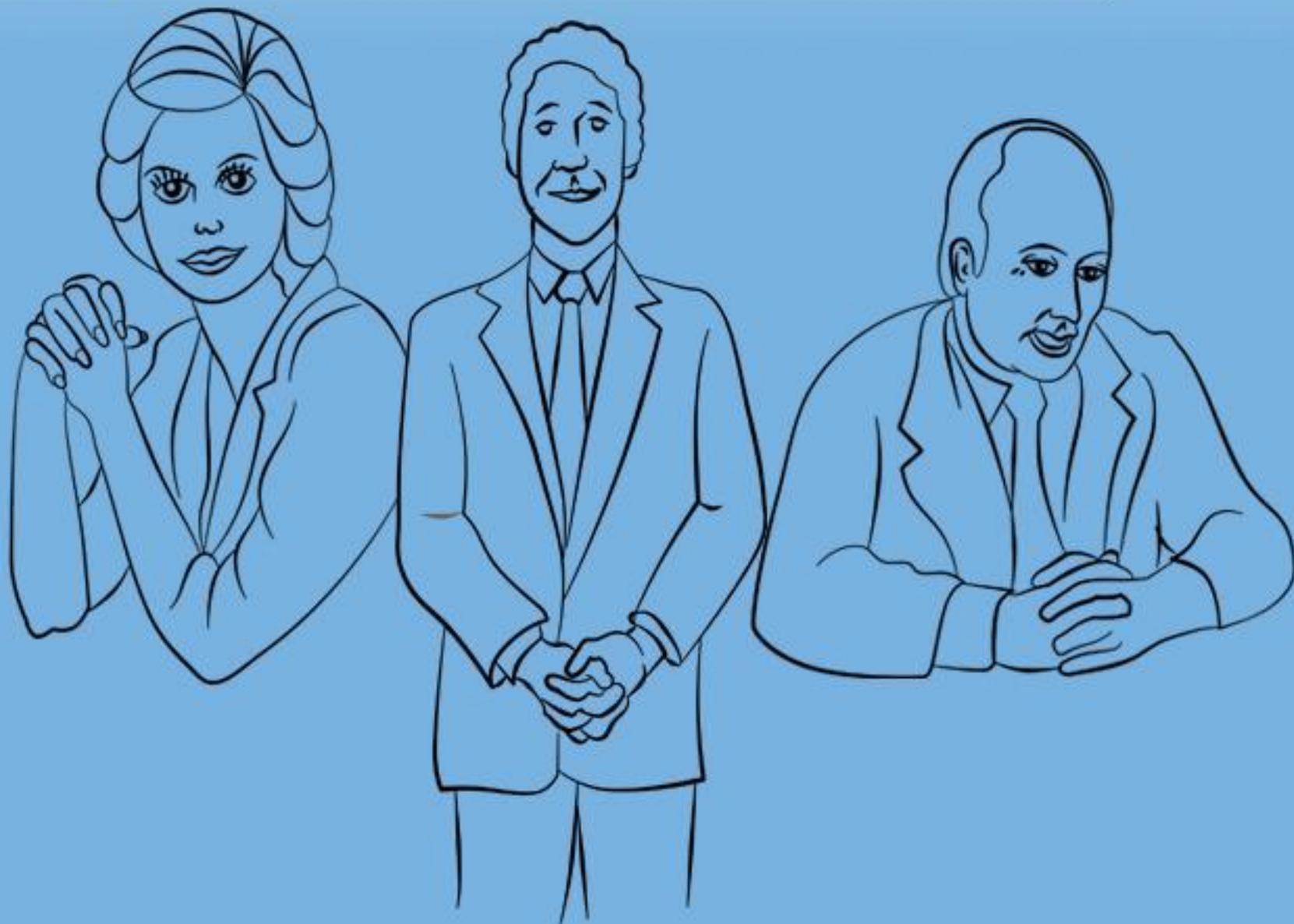


Руки и ноги не перекрещены – это поза доверия, согласия, доброжелательности, психологического комфорта.

# Различные типы рукопожатий



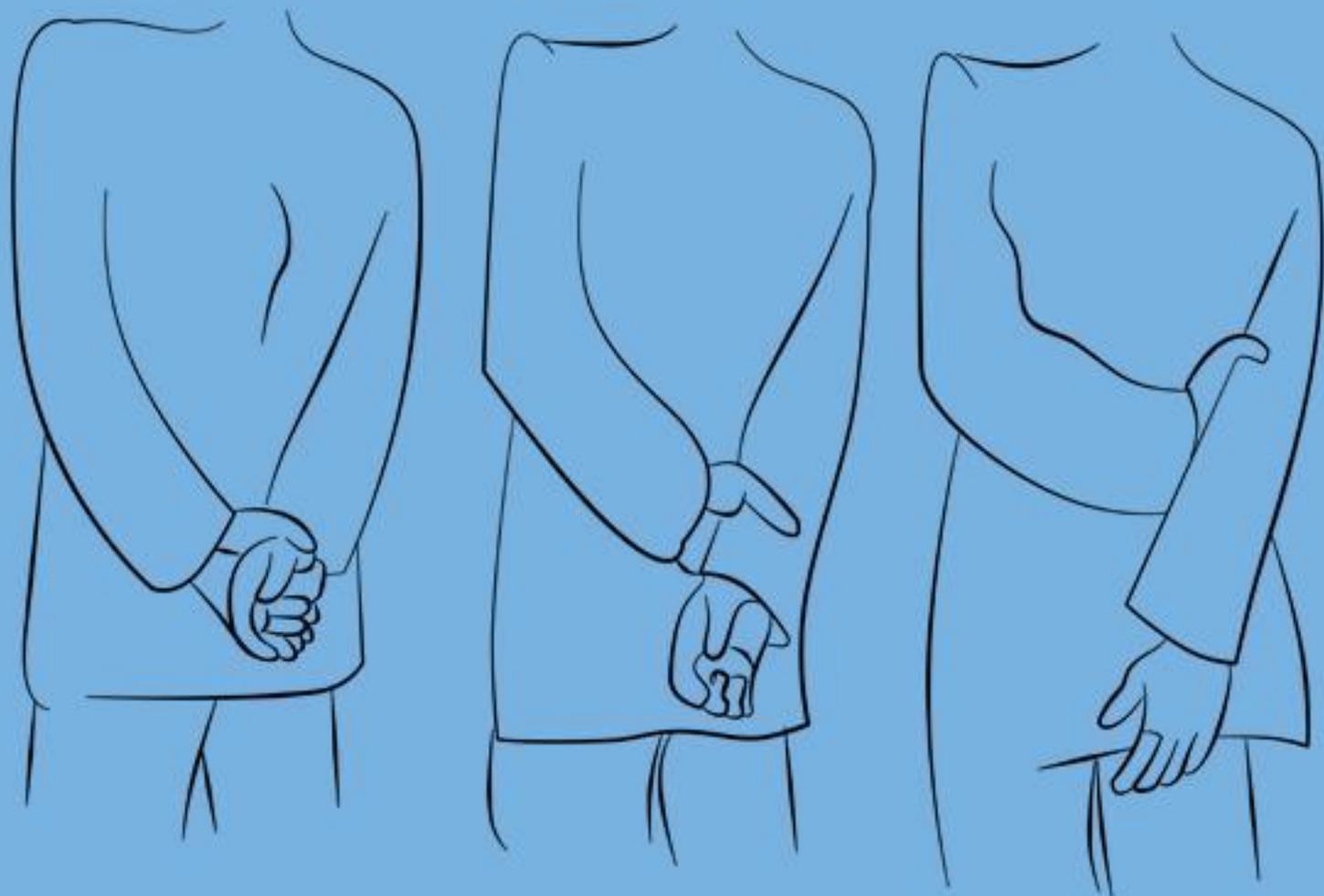
# Сцепленные пальцы рук



# 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.

A man with dark hair and glasses is sitting and looking thoughtfully at the camera. He has his hands near his face, with his index fingers pointing towards his temples. He is wearing a grey sweater and a black watch on his left wrist. The background is a light grey wall with several large, white, three-dimensional question marks scattered across it. A blue banner with white text is positioned at the bottom of the image.

**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.

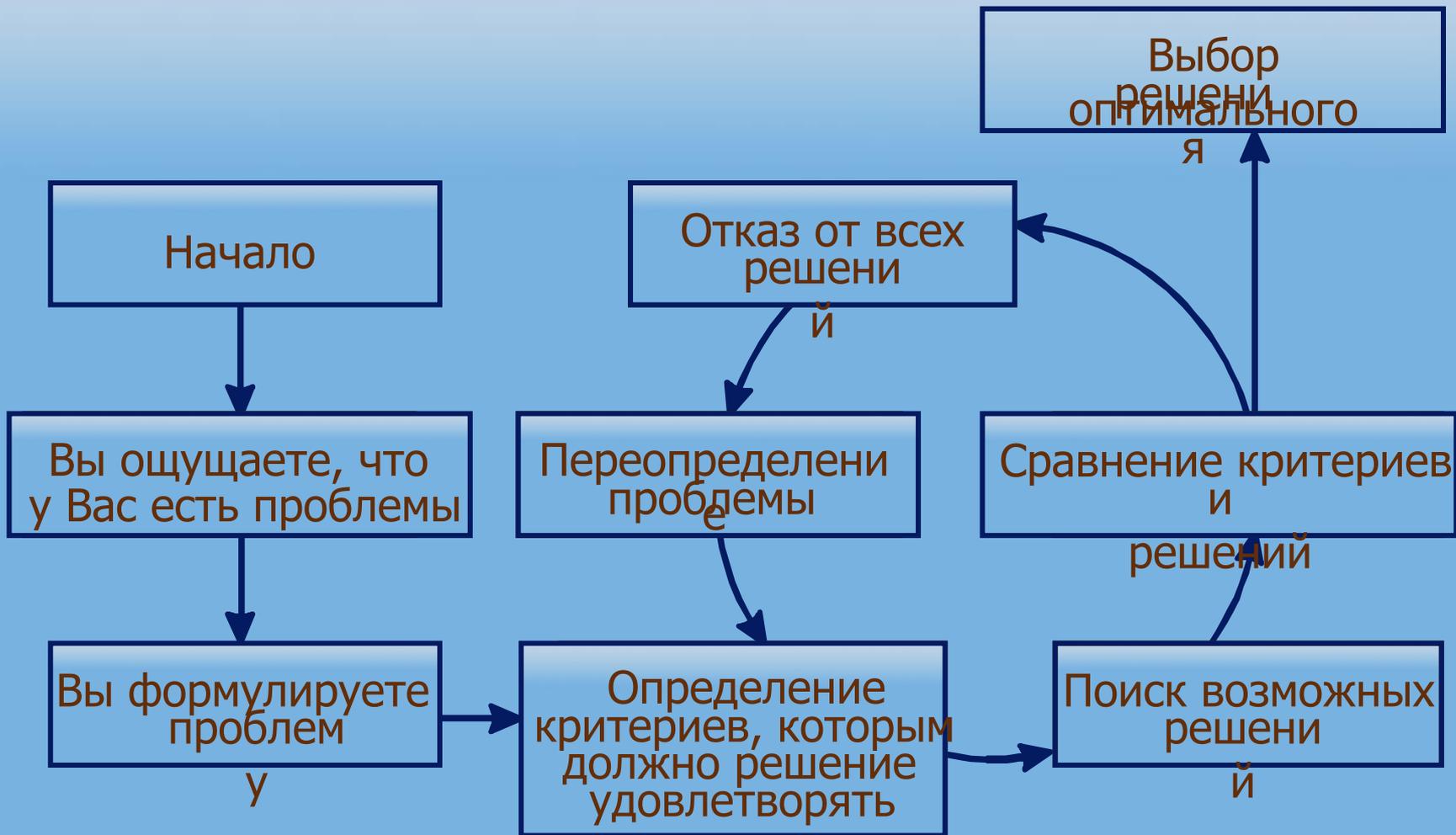
# *Подходы к принятию решений*

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

# *Подходы к принятию решений*

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

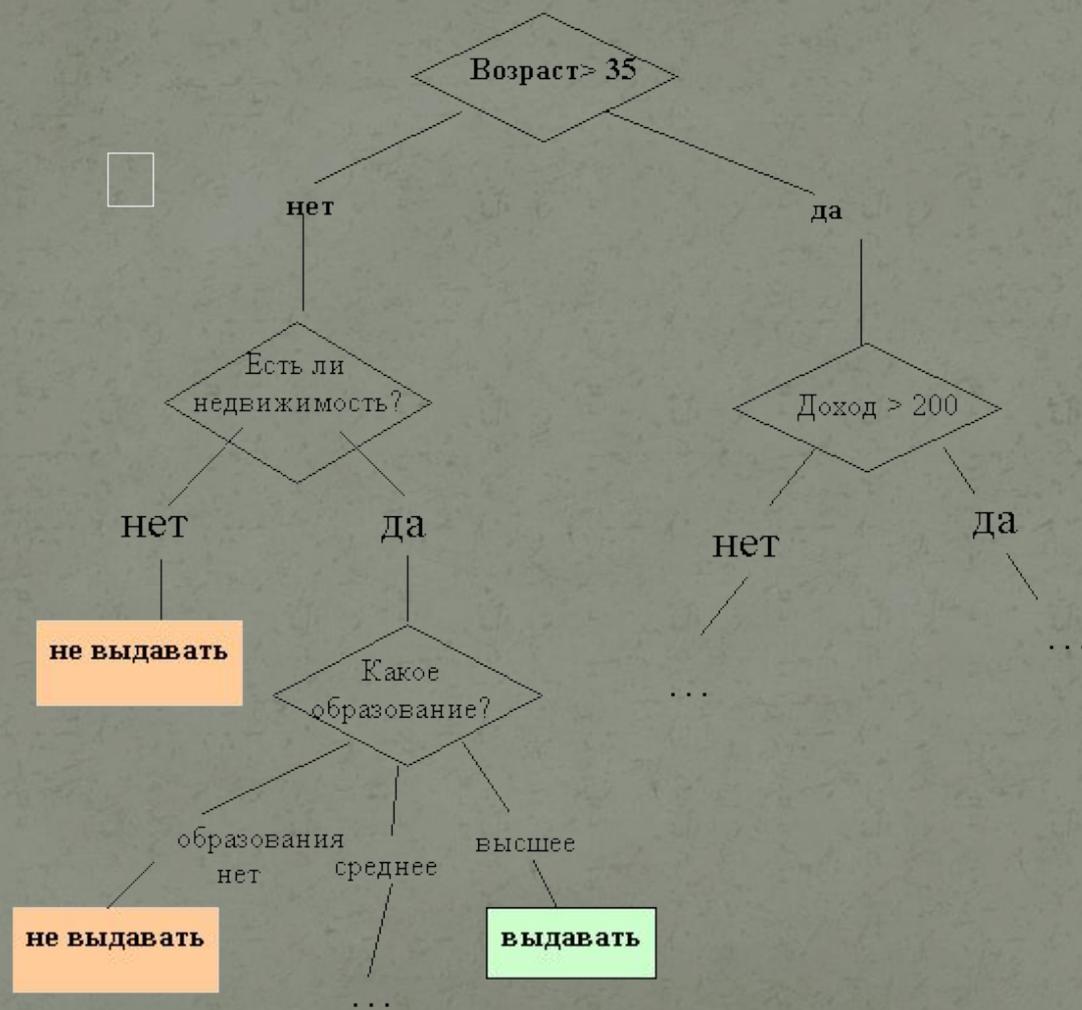
# Круговая модель принятия решения



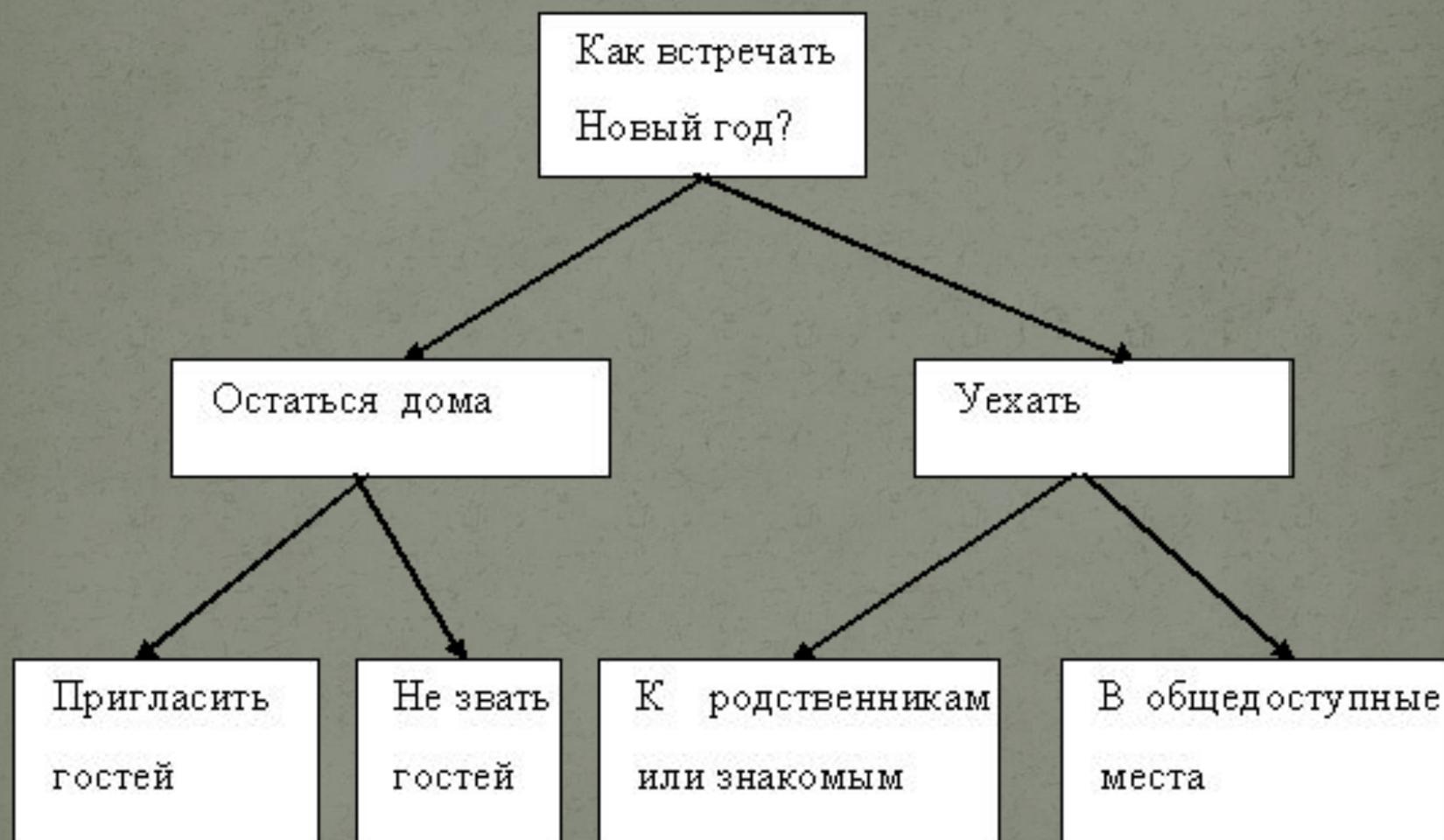
# Техники принятия решений

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

# Дерево решений

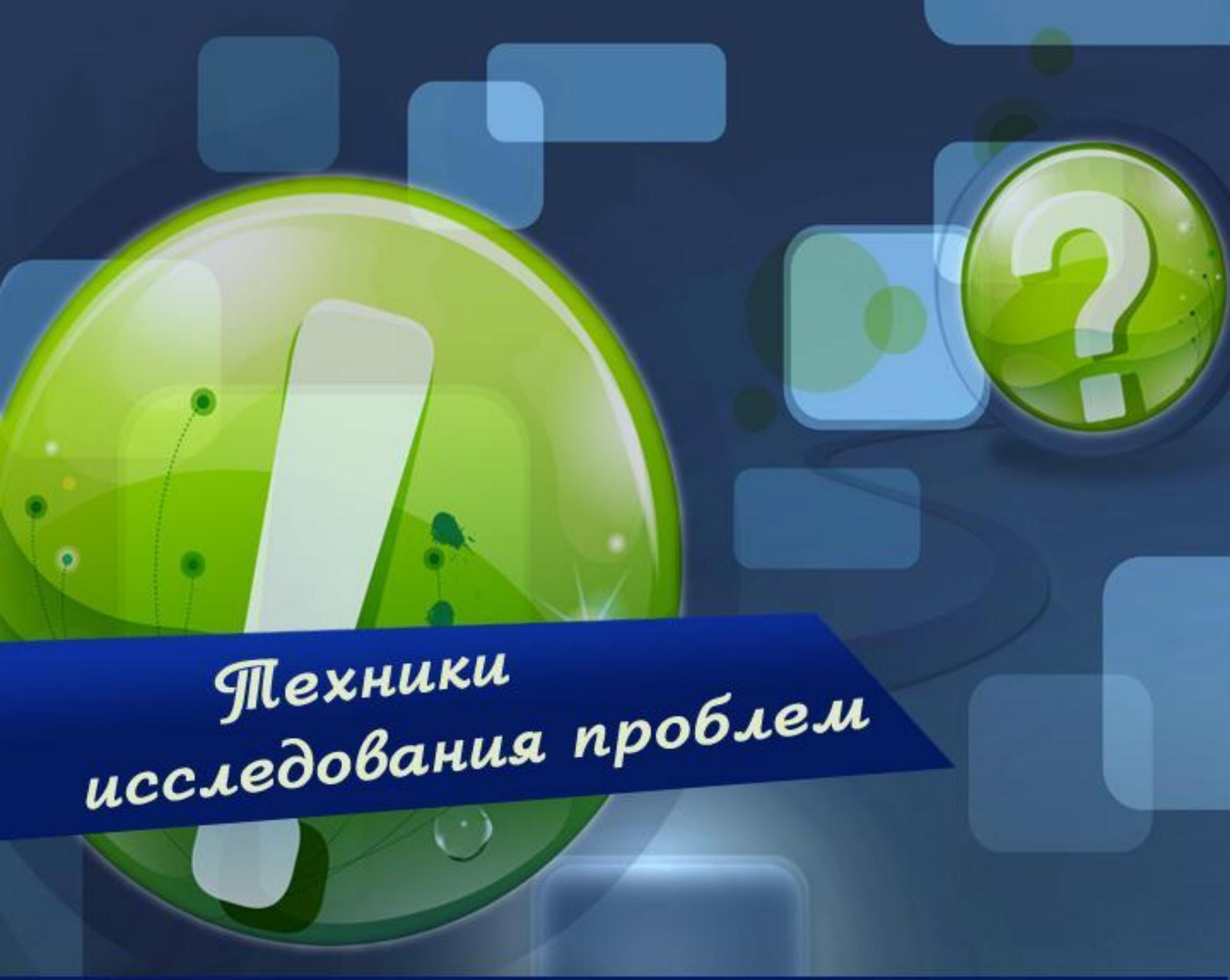


# Дерево решений



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:**

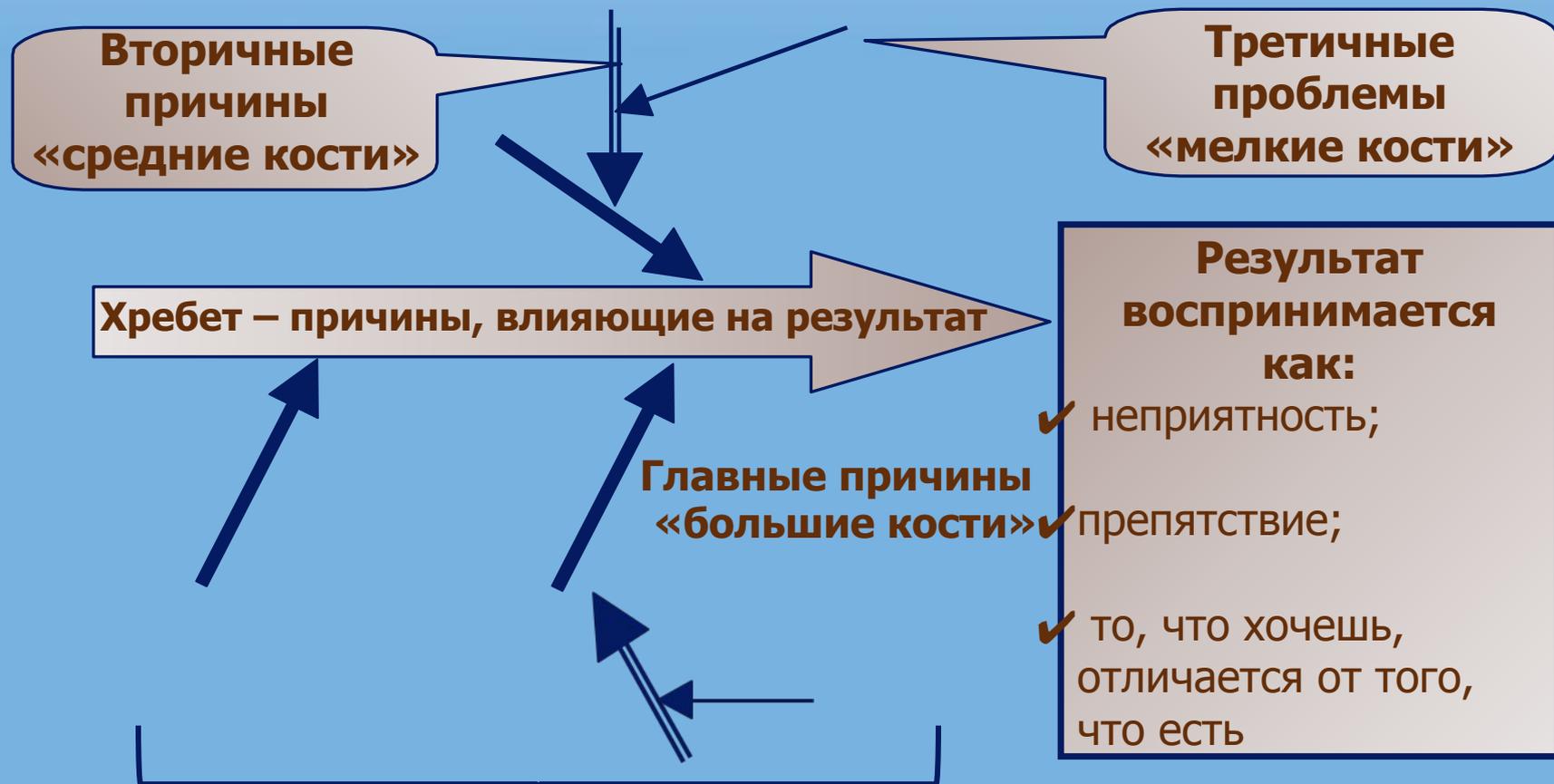
обнаружение «пустого места», которое должно быть заполнено чем то.

## **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?