

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО
ФАКУЛЬТЕТ ТУРИЗМУ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**



Криштанович С. В.

Тренінг 4
НЕВЕРБАЛЬНА КОМУНІКАЦІЯ

з навчальної дисципліни
„КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”
для студентів спеціальності 073 „Менеджмент”
рівень освіти – бакалавр

“ЗАТВЕРДЖЕНО”
на засіданні кафедри економіки,
менеджменту
“31” серпня 2020 року № 1
Зав.каф _____ Н. Ф. Павленчик

Тема 4. Невербальна комунікація

Мета: навчити студентів як отримати інформацію про співрозмовника через його жестову активність, голос і міміку. Зрозуміти як впливає форма столу на ефективність процесу комунікації, яка дистанція між людьми задає тон ефективної комунікації.

Основні завдання:

– розкрити сутність невербальної комунікації. Що таке експресивний кластер? Охарактеризувати мімічні «коди».

– розкрити суть жестів. Визначити види жестів та охарактеризувати їх значення.

– ознайомитися з голосовими атрибутами промови. Як за допомогою обличчя можна передати значення промови. Особливості «мови» очей. Типи поглядів, їх трактування та рекомендовані дії. Охарактеризувати гримаси обличчя.

Матеріали: папір, ватман, фломастери, олівці, стікери, скотч.

Обладнання та технічні засоби: навчальна дошка, мультимедійний проектор.

Тривалість: 120 хв.

Інтерактивні методи навчання: міні-лекція (презентація), опитування по колу (кидання предмету), мозковий штурм, рольова гра «Рекламний ролик», гра-розминка «Емоція по колу».

Міні-лекція

1. Експресія як внутрішній світ людини

Альберт Мехраб'єн вважає, що слова передають лише незначну частину повідомлення. 93% конкретного повідомлення полягає у невербальних факторах (7% – слова, 38% – тон голосу та інтонація, 55% – вираз обличчя, положення тіла, жести). Невербальні комунікації зазвичай супроводжують вербальні, завжди є частиною ситуації, яка передає контекст. При сприйнятті невербальних сигналів не можна розцінювати окремо взятий жест, необхідно його співставити з усіма іншими, з ситуацією, культурним середовищем і зробити загальний висновок.

Дослідники поділяють невербальні комунікації на три категорії:

- голосові атрибути (парамова);
- комунікація за допомогою рухів тіла;
- комунікації шляхом взаємного розміщення в просторі.

Мова слів і мова тіла досить непрості. Нерідко ці мови ніби суперечать одна одній: на словах людина говорить одне, а всією своєю експресією – інше. Тут важливим буде розуміння того, що вербальна комунікація є свідомою, раціоналізованою, початково продуманою. На відміну від цього мова тіла часто буває спонтанною. Однак, якщо слова можуть заводити в оману, причому свідомо, то в більшості випадків експресивна поведінка більш правдива. Це пов'язано з тим, що людині важче вдається узгодити координацію всіх компонентів експресивної поведінки: міміки, жестикуляції, рухів. Найчастіше саме експресія видає справжні наміри, правдиві відчуття, хвилювання. Потрібно просто вміти «читати» мову експресивної поведінки.

Міміка насамперед пов'язана з рухом м'язів обличчя, їх рухливістю, скутістю й іншими сигналами. Пози та жести проявляються в рухах рук, голови, корпусу, у всій людській пантоміміці. Сюди можна віднести інтонацію голосу, тембр, гучність, ходу, рухові та просторові характеристики.

Оцінка рухів проводиться не за окремо взятими елементами експресивної поведінки, а за всім комплексом рухів. Такий комплекс називається експресивним кластером.

Найчастіше основним об'єктом дослідження виступає обличчя людини. Вивчення основних мімічних станів, таких як радість, гнів, страх, здивування, відраза, страждання виробило одиницю аналізу виразу обличчя – мімічну ознаку. Сукупність таких ознак утворює структуру різних експресій обличчя. Тому «код» – це певна кількість взаємопов'язаних ознак, які відрізняються ступенем відповідності тієї чи іншої емоції.

2. Мова жестів у комунікації

Найвиразнішими засобами таких комунікації є обличчя та очі. Дейл Лізерс виявив 10 основних класів значень, що можна передати за допомогою обличчя:

1. Щастя.

2. Подив.
3. Страх.
4. Гнів.
5. Печаль.
6. Відразу.
7. Презирство.
8. Інтерес.
9. Збентеження.
10. Рішучість.

Здатність інтерпретувати значення виразу обличчя є важливою складовою комунікацій. Вона може або прискорити, або уповільнити реакцію у відповідь.

Контакт очима представляє собою одну із найсильніших форм невербальних комунікацій. Людині, яка дивиться прямо в очі, прийнято довіряти, і, навпаки, якщо вона цього не робить, – то ні. Тривалий контакт очей може бути сигналом захоплення, а короткий – неспокою. Прямий контакт очей впродовж понад 10 с може викликати певний неспокій та дискомфорт (поведінка людей в ліфтах, дивляться на зміну поверхів).

Експресія погляду – це, насамперед, рух очей, спрямованість погляду, «контакт очей». Обмін поглядами в спілкуванні, час, на який затримується погляд на партнері, дуже багато говорять про атмосферу комунікації. Це і є «контакт очей». Відсутність «контакту очей» – це не відсутність комунікативного контакту. Це скоріше його певна фаза. Швидкі, короткі, погляди, що повторюються, – сигнал до встановлення контакту. Намагання уникнути погляду – одна із ознак ускладнень і бар'єрів в спілкуванні. Пильний нерухомий погляд теж може характеризувати труднощі, які виникли.

Жест. Під ними найчастіше розуміють рухи руки та зап'ястка, але й все тіло здатне до жестикуляції. Екман та Фрезен ідентифікували п'ять типів жестів тіла: символи, ілюстратори, регулятори, прояви афекту, адаптери.

Поза. Загальна поза людини навіть при відсутності спеціальних жестів також має значення, часто є виразом самоусвідомлення, статусу. Керівники

мають більш вільні пози, аніж підлеглі. Якщо сидите спиною – відсутність інтересу до людини.

Жестові групи щохвилино засвідчують, від руху до руху, як люди реагують на те, що відбувається. Ми можемо зрозуміти, як сприймають те, про що ми говоримо: схвалюють нас слухачі чи настроєні вороже, відкриті вони чи замкнені, зайняті самоконтролем чи нудьгують.

Проксеміка – комунікація шляхом взаєморозташування людей в просторі.

3. Голос і міміка як інструменти комунікації

«Коди» емоційного стану людини проявляються в міміці обличчя і особливостях голосу (тембрі, тоні, гучності, звучанні).

Виділимо деякі особливості міміки, маючи на увазі те, що рух мускулатури обличчя тісно пов'язаний з активністю очей. Перші й нерідко головні враження про людину можна скласти із спостережень гримас його обличчя.

Голос, як вираз експресії, теж відповідає особливостям емоційного стану. Він може змінюватися протягом однієї розмови. Сильна зміна голосу характеризує ступінь внутрішнього хвилювання.

Голос, який звучить металево, говорить про енергію, твердість, рішучість. Єлейний, приторно-м'який голос може свідчити про нещирість. Монотонний голос часто означає скутість. В інтонації мови поєднується мелодія, тембр, сила голосу, темп розмови, паузи, наголос. Фактично всі ці елементи інтонації можуть бути об'єктивно змінені. Психологічна практика говорить: нерівномірність в ритмі показує, що основний настрій нестійкий, залежить від емоцій, важко піддається самоконтролю. Надто сувора «правильна» вимова характеризує волю, самодисципліну, любов до порядку, педантичність

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Марина Гупало – менеджер по роботі з персоналом ТОВ «Металопласт». Директор доручив їй знайти нового бухгалтера у фінансовий відділ. Спочатку Марина звернулася до головного бухгалтера з проханням скласти заявку на підбір персоналу, у якій мають бути вказані основні компетенції, якими має володіти кандидат на посаду бухгалтера ТОВ «Металопласт». Отримавши всю необхідну інформацію, Марина

зателефонувала всім кандидатам на вакантну посаду, які надіслали резюме на корпоративний e-mail, і запросила їх на співбесіду. Через деякий час було відібрано лише двох кандидатів. Один із них, Максим Козак, мав невеликий досвід роботи, але був дійсно зацікавлений у подальшому навчанні, а інший кандидат, Володимир Іванов, навпаки, мав значний досвід роботи у цій сфері, тому його професійні знання можна було б відразу використовувати на благо компанії.

Марина вирішила зупинити свій вибір на більш досвідченому кандидаті, однак поспілкувавшись із його попереднім роботодавцем, почула не досить приємні відгуки про роботу цього працівника. Виявилося, що він постійно запізнювався на роботу, неодноразово допускав помилки у документах. Дізнавшись про це, Марина вирішила отримати рекомендації і про іншого кандидата на посаду бухгалтера. Зателефонувавши до бухгалтерського відділу ПАТ «Агросвіт», де протягом останніх двох років працював Максим Козак, Марина поспілкувалася з головним бухгалтером, який дуже схвально висловлювався про роботу свого підлеглого. На мить Марині навіть здалося, немов її намагаються вмовити якомога швидше взяти цю людину на роботу.

Допоможіть менеджеру по роботі з персоналом ТОВ «Металопласт» знайти правильний вихід із ситуації, що склалася. Як Ви вважаєте, чи завжди можна довіряти поганим і хорошим рекомендаціям? Чи існують інші способи, як можна перевірити рекомендації кандидата на вакантну посаду з попереднього місця роботи? Яке рішення має прийняти Марина? Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 2. Підготуйте ессе на тему: «Основні функції невербального спілкування». Наведіть приклади їх реалізації у різних ситуаціях невербального спілкування.

Рекомендована література

Основна:

1. Бурмака Т. М. Комуникативний менеджмент : конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент) / Т. М. Бурмака, К. О. Великих ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. – 69 с
2. Васильченко М.Ю, Гришко В.В. Комуникативний менеджмент : навчальний посібник / М.І. Васильченко, В.В. Гришко.– Полтава : ПолтНТУ, 2018 – 228 с.
3. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Мельник В.В. Етика ділового спілкування. Навчальний посібник для ВНЗ (рекомендовано МОН України) : Навчальний посібник 2017 – 312 с.
4. Професійні комунікації : навчальний посібник «Ділове спілкування» / уклад. О. М. Жук, Л.Ю. Тиха. – Луцьк : Луцький НТУ, 2016. – 112 с.
5. Тренінги з менеджменту: навчально-методичний посібник / М. І. Копитко, Л. М. Томаневич. – Львів: ЛьвДУВС, 2017. – 128 с.
6. Чистіліна Т. О. Етика та естетика : Навчальний посібник / Т. О. Чистіліна. – ЦУЛ, 2017. – 304 с.

Допоміжна:

1. Антипцева А. Комуникативний менеджмент : навч.-метод. посібник / А. Антипцева. – Харків, 2013. – 53 с.
2. Афонченкова Т.М., Булюк О.В., Масенко Б.П., Панченко Ю.В., Федотова Н.В. Менеджмент і маркетинг туризму. Нпвч. посібник / за ред.. О.Є. Лугініна. – К.: Видавництво Ліра-К, 2012 -364 с.
3. Дахігг. Ч. Сила звички / Чарлз Дахігг ; пер. з англ. Ганни Лелів. – Нью-Йорк : Random House, 2012. – 400 с.
4. Жигайло Н. І. Комуникативний менеджмент: Навчальний посібник / Н. І. Жигайло. – Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2012. – 368 с
5. Жигайло Н. І. Психологія: Навчальний посібник / Н. І. Жигайло. – Львів : Сполум, 2013. – 264 с.
6. Жигайло Н. І. Психологія: Навчальний посібник / Н. І. Жигайло. – Львів : Сполум, 2013. – 264 с.
7. Коулман П. Т. Результативний конфлікт / Пітер Т. Коулман, Роберт Фергюсон ; пер. з англ. Інна Софієнко. – 2-ге вид. – К.: Наш формат, 2017. – 312 с.
8. Криштанович М. Ф. Роль і значення досвіду формування професійно-педагогічної компетентності викладача ЗВО в США і Канаді / М. Ф. Криштанович, С. В. Криштанович // Захист прав і свобод людини та громадянина в умовах формування правової держави : зб. тез VIII Всеукр. наук.-практ. конф. - Львів : Львівська політехніка, 2019. - С. 234-236.
9. Криштанович С. Критерії ефективності в управлінні організаційними комунікаціями / С. Криштанович, А. Бойко // Сучасні тенденції розвитку

індустрії гостинності : зб. тез між нар. наук.-практ. конф. – Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2020. – С. 313-315.

10. Комунікативний менеджмент : силабус курсу освітнього ступеня "бакалавр" / розроб. Криштанович С. В. - Львів, 2020. - 6 с.

11. Кудла Н.Є. Менеджмент туристичного підприємства: підручник – К.: Знання, 2012.- 343 с.

12. Кушнір Р. О. Великий оратор, або як говорити так щоб вам аплодували стоячи / Р. О. Кушнір. – Дрогобич : Коло, 2013. – 258 с.

13. Павленчик Н. Мотиваційні критерії як елемент ефективного управління персоналом / Н. Павленчик // Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. тез міжнар. наук.-практ. конф. – Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2020. – С. 346-348.

14. Пинк Д. Драйв что на самом деле нас мотивирует / Дэниел Пинк : Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2013. – 311 с.

15. Приступа Є. Н. Лекція-тренінг як форма активного навчання майбутніх менеджерів фізичної культури та спорту / Приступа Є. Н., Криштанович С. В. // Modern Science and Practice : зб. наук. пр. XV Міжнар. наук.-практ. конф. – Варна, 2020. – Р. 226–228.

16. Роберт А. Ром. Позитивная типология личности / Доктор Роберт А Ром, предисловие Зига Зиглера, 196 с.

17. Свістельник І. Р. Пошук інформації в мережі інтернет : лекція / Свістельник І. Р. - Львів, 2019. - 6 с.

18. Трейсі, Брайан. Як керують найкращі. [Як одержати максимум від себе та інших. Секрети, перевірені на практиці] / Б. Трейсі ; пер. з англ. Р. Клочка. – Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2017. – 208 с.

19. Феррацці К. Ваш надійний тил. Як налагодити зв'язки, що приведуть до успіху / Кейт Феррацці ; пер. з англ. Дмитра Кушніра. – Нью-Йорк, 2014. – 400 с.

20. Феррацці К. Ніколи не їжте наодинці та інші секрети успіху завдяки широкому колу знайомств / Кейт Феррацці ; пер. з англ. Ірини Грипи. – Нью-Йорк, 2014. – 400 с.

21. Чан Кім В. Стратегія блакитного океану / В. Чан Кім, Рене Моборн. – Бостон, 2015. – 288 с.

Інформаційні ресурси інтернет:

1. Законодавство України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
2. [Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського](http://www.nbuv.gov.ua). – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua
3. Репозитарій ЛДУФК імені Івана Боберського. – Режим доступу: <http://repository.ldufk.edu.ua/>
4. Вербальна комунікація : вікіпедія. – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Вербальна_комунікація
5. Вербальна комунікація : навч. матеріали он-лайн : психологія .– Режим доступу: http://pidruchniki.com/1514020537285/psihologiya/verbalna_komunikatsiya

6. Вербальна та невербальна комунікація: навч. матеріали он-лайн :
менеджмент.— Режим
доступа: [http://pidruchniki.com/85119/menedzhment/verbalna_neverbalna_
komunikatsiya](http://pidruchniki.com/85119/menedzhment/verbalna_neverbalna_komunikatsiya)

7. Види комунікацій в організації : теорія організації та організаційна
поведінка : менеджмент.— Режим
доступа: [http://stud.com.ua/39779/menedzhment/vidi_komunikatsiy_
organizatsiyi](http://stud.com.ua/39779/menedzhment/vidi_komunikatsiy_organizatsiyi)