

 Tempus	544343-TEMPUS-1-2013-1-LT-TEMPUS-SMHES Number of the Grant Agreement 2013-4580/001-001	 ELITE Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging
---	---	--

Проект TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту»

**Тернопільський національний педагогічний університет
імені Володимира Гнатюка**

О. Гузар

Комунікативне лідерство керівників освітніх закладів

Київ 2017

УДК 811.161.2'271

Рекомендовано до друку Вченою радою Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка (протокол № 5 від 1 грудня 2015 року)

Рецензенти:

Міляєва В. Р., доктор психологічних наук, професор, завідувач НДЛ культури лідерства Київського університету імені Бориса Грінченка;

Купчинська З.О., кандидат філологічних наук, доцент, завідувач кафедри української мови імені Івана Ковалика Львівського національного університету імені Івана Франка.

Комунікативне лідерство керівників освітніх закладів: навчальний посібник / О.Гузар. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2017. – 38 с.

Публікацію здійснено у межах Проекту Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging).

This publication has been funded with support from the European Union. The publication reflects the views only of the authors, and the Union cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Комп'ютерне верстання **Н. Богоніс**

Формат 60x84/8. Ум. друк. арк. 1,83. Наклад 300 пр. Зам. 399

ДП «НВЦ «Пріоритети»

01014, м. Київ, вул. Петра Болбочана, 8, корп. 6
тел./факс: 254-51-51

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК №3862 від 18.08.2010

© Проект Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging)
©О.Гузар, 2017

Опис модуля

Мета модуля – розвиток комунікативного лідерства керівників освітніх закладів шляхом визначення спілкування та комунікативної компетентності як частини професійної компетентності та спілкування як основи комунікативного лідерства в ОЗ, аналіз шляхів, методів, форм, засобів та способів формування комунікативної компетентності керівника ОЗ.

Цільова аудиторія – діючі та потенційні керівники освітніх закладів (директор школи, заступник директора, голова методичного об'єднання), студенти педагогічних університетів та слухачі курсів інститутів післядипломної педагогічної освіти.

Тематичний план модуля:

- Тема 1. Спілкування як основа комунікативного лідерства в ОЗ
- Тема 2. Основні способи та форми ділового спілкування керівників-лідерів ОЗ
- Тема 3. Комунікативна компетентність керівника-лідера ОЗ

Результати навчання:

очікується, що після завершення модуля студент буде:

знати:

- значення понять лідерство, комунікація, ділове мовлення, ефективна комунікація, комунікативна компетентність;
- стилі та засоби комунікативного спілкування;
- фактори, що впливають на формування комунікативної компетентності особистості лідера;
- особливості, основні методи та ефективні методи розвитку комунікативної компетентності керівника-лідера ОЗ;

вміти:

- якісно спілкуватись та презентувати себе як ефективного лідера освітнього закладу;
- формувати та розвивати власні комунікативні навички;
- використовувати основні техніки розвитку комунікативної компетентності на практиці;

володіти:

- теоретичними та практичними навичками офіційної ділової комунікації керівників-лідерів;
- основами комунікативного лідерства;
- ефективними методами вербальної та невербальної комунікації.

Структурно-логічна схема модуля

Модуль – комунікативне лідерство керівників освітніх закладів

Мета модуля – розвиток комунікативного лідерства керівників освітніх закладів шляхом визначення спілкування та комунікативної компетентності як частини професійної компетентності та спілкування як основи комунікативного лідерства в ОЗ, аналіз шляхів, методів, форм, засобів та способів формування комунікативної компетентності керівника ОЗ

Цільова аудиторія – діючі та потенційні керівники освітніх закладів (директор школи, заступник директора, голова методичного об'єднання), студенти педагогічних університетів та слухачі курсів інститутів післядипломної педагогічної освіти

Теми	Результати навчання	Методи навчання в аудиторії	Самостійна робота Методи оцінювання результатів навчання
Тема 1. Спілкування як основа комунікативного лідерства в ОЗ	Розуміння сутності понять «лідерство» та «спілкування», взаємозв'язку між стилями керівництва і комунікацією Розуміння засобів, методів, призначення, етапів та особливостей спілкування комунікативного лідера ОЗ	Лекція-презентація Практичне заняття	Опрацювання рекомендованих джерел Практичне завдання
Тема 2. Основні способи та форми ділового спілкування керівників-лідерів ОЗ	Розуміння форм та видів ділового спілкування в ОЗ Вміння вести ділову комунікацію, дотримуючись правил, принципів, умов її реалізації; формувати власні комунікативні навички та аналізувати досвід відомих керівників-лідерів ОЗ	Лекція-презентація Практичне заняття	Опрацювання рекомендованих джерел Індивідуальне практичне завдання
Тема 3. Комунікативна компетентність керівника-лідера ОЗ	Розвиток лідерських якостей та комунікативної компетентності в процесі ефективного спілкування Розуміння зв'язку між комунікативною компетентністю та професійним успіхом. Вміння використовувати основні техніки розвитку комунікативної компетентності на практиці	Лекція узагальнююча Практичне заняття	Опрацювання рекомендованих джерел Індивідуальне практичне заняття. Тести

Структура та обсяг	Аудиторна робота	Самостійна робота
Тема 1.	2 год.	3 год.
Тема 2.	2 год.	3 год.
Тема 3.	2 год.	3 год.
Всього – 15 год., 0,5 кредиту	6 год.	9 год.

Підсумковий контроль

- Тест

Тема 1. Спілкування як основа комунікативного лідерства в ОЗ

Теоретичний матеріал

В умовах ХХІ століття, одним з ключових чинників, від яких залежить успішність діяльності організацій, визнається лідерство. Саме на розвиток лідерства сьогодні спрямовуються зусилля у багатьох країнах світу. Джеймс МакГрегор Бернз, який отримав Пулітцерівську премію за роботу «Лідерство» (1978), зазначав, що одним з універсальних прагнень нашого часу є жага за захоплюючим та креативним лідерством.

Лідерство — це не титули, посади і не місця в організаційних схемах. Це — вплив на інших.

Джон Максвелл

Лідерство	орієнтація на майбутнє організації, нові перспективи, можливості; інші цінності та, відповідно, нові підходи і процедури; нова якість управління людськими ресурсами, управління людьми
------------------	---

Індивідуальність людини у взаємодії з іншими реалізується через **стиль спілкування** — систему принципів, норм, методів, прийомів діяльності і поведінки індивіда.

Спілкування (комунікація)	взаємодія двох і більше людей, що полягає в обміні інформацією пізнавального або афективно-оціночного (емоційно-оціночного) характеру
----------------------------------	---

Відповідно до стилів лідерства виявляються і стилі спілкування.

Науковці виділяють дві початкові моделі комунікації:

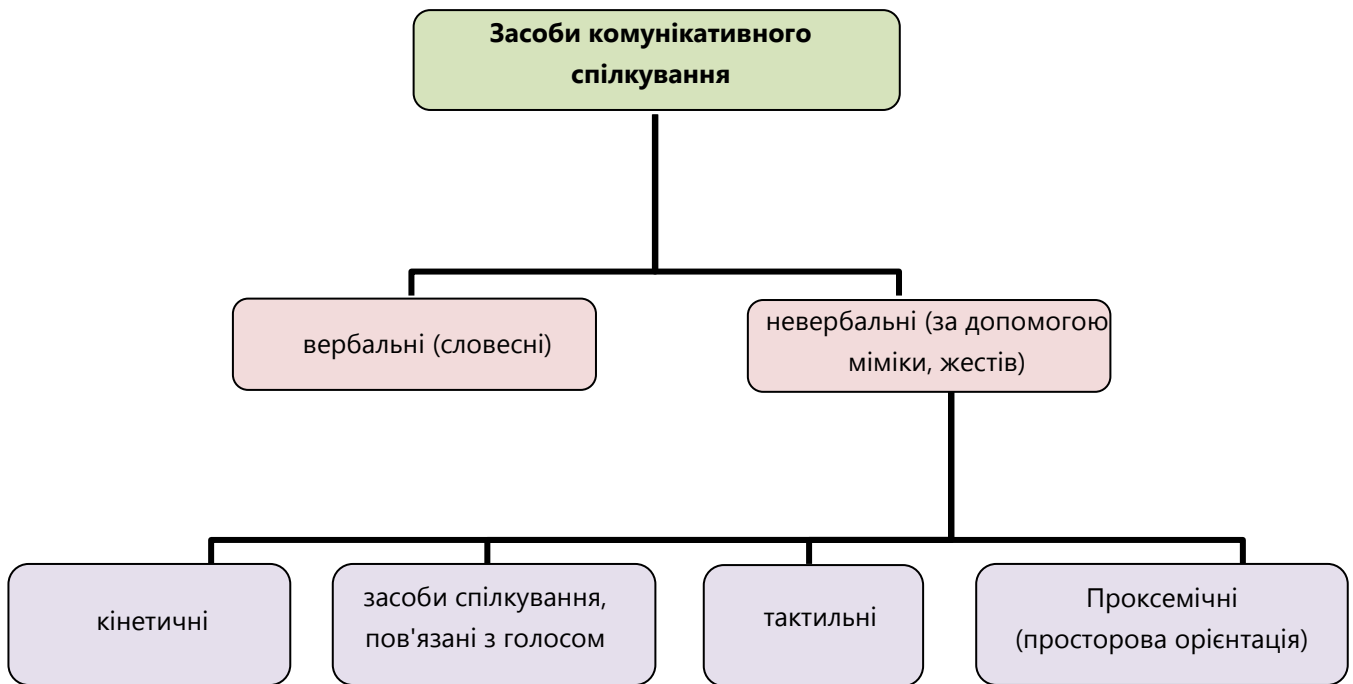
Перша модель охоплює авторитарний, демократичний та ліберальний стилі спілкування комунікативного лідерства.

К. Левін, Р. Ліппіт і Р. Уайт — одні із перших науковців, які займалися дослідженням стилів спілкування комунікативного лідера. Предметом їхнього дослідження був вплив авторитарного, демократичного та ліберального стилів на результати групи. Кожен із цих стилів має унікальні риси, що демонструють відносини лідера з іншими членами групи.

Авторитарний стиль комунікативного лідера	передбачає чітку регуляцію та тотальний контроль над поведінкою, лідер віддає накази, дає вказівки, інструкції
Демократичний стиль комунікативного лідера	виражається у врахуванні керівником інтересів і думок усіх членів соціальної спільноти, групи або організації та їх участі в управлінні
Ліберальний стиль комунікативного лідера	іноді називають стилем невтручання або мінімального втручання у перебіг виконання завдання. Менеджер є у даному випадку посередником при здійсненні контактів між членами групи, забезпечує їх інформацією та матеріалами, необхідними для виконання завдання

Друга модель розрізняє *предметно-орієнтовані* (спрямовані на регулювання спільною діяльністю людей) та *особистісно-орієнтовані* (спрямовані на зміну конкретної особистості) лідерські комунікації.

Ренсіс Лайкерт і його колеги в Мічиганському університеті розробили альтернативну систему, порівнюючи групи з високою продуктивністю праці і групи з низькою продуктивністю в різних організаціях. Вони вважали, що різницю в продуктивності може пояснити стиль комунікативного лідерства. Аналогічно континууму по теоріях «Х» та «Y» МакГрегора, керівники груп з високою і низькою продуктивністю класифікувалися по континууму, що знаходиться в межах від однієї крайності – зосереджені на роботі (теорія лідерства «Х»), до іншої – зосереджені на людині (теорія лідерства «Y»).



Австралійський фахівець з «мови тіла» А. Піз стверджує, що за допомогою слів передається 7% інформації про те, як людина ставиться до нас, її стан і настрій. Решта повідомляється за допомогою тону голосу, інтонації, міміки, жестів, пози. Іншими словами, значення має, не що говориться, а як це робиться.

Якщо ви хочете побудувати корабель, не закликайте людей іти в ліс рубати дерева і не розподіляйте між ними завдання й роботу. Натомість, навчіть їх марити безкрайними морськими просторами

Антуан де Сент-Екзюпері

Функцією вербальних засобів спілкування є передача інформації, яка здійснюється за допомогою мови.

Головне призначення спілкування – вплив на партнера, взаємодія, що може бути орієнтована на контроль і розуміння.

- *стратегія «контролера»* – прагнення контролювати, керувати ситуацією, поведінкою інших, бажання домінувати;
- *стратегія «розуміючого»* – прагнення зрозуміти ситуацію і поведінку інших, бажання краще взаємодіяти, уникати конфліктів, тобто дотримуватися рівності партнерів.

Відкрите спілкування

внутрішньо корпоративний обмін усіма видами інформації, що долає функціональні та ієрархічні кордони

Етапи процесу спілкування

I. Встановлення контакту	спонукати співрозмовника до спілкування і створити максимум можливостей для подальшого ділового обговорення і прийняття рішень
II. Етап орієнтації (допомагає визначити стратегію і тактику ділового спілкування)	викликати інтерес до майбутньої бесіди і залучити співрозмовника до обговорення; виявити самооцінку співрозмовника і зорієнтуватися в розподілі ролей; почати вирішення основного завдання спілкування. На цьому етапі відразу з'ясовують, якою за тривалістю буде розмова (коротка, чітка чи розгорнута, докладна)
III. Активне обговорення питання	створюється за допомогою жарту, підвищення емоційного тону співрозмовника (похвала, нагадування про приємні події тощо), включення співрозмовника в виконання фізичних дій (прохання про допомогу, подяка)
IV. Прийняте рішення	визначається попередньою стадією і логічно впливає з неї
V. Вихід з контакту	має на меті створити гарне останнє враження (образ), що впливатиме на подальші ділові відносини

Якісні особливості спілкування комунікативного лідера

<i>Доступність</i>	точний добір мовних засобів для вираження своїх думок
<i>Варіативність</i>	здатність говорити по-різному про одне й те саме
<i>Довільність</i>	готовність підтримати чи організувати розмову на будь-яку тему
<i>Емоційність</i>	здатність впливати на емоції й почуття оточуючих людей
<i>Виразність</i>	уміння викликати у свідомості слухачів необхідні образи
<i>Логічність</i>	послідовність викладу думок
<i>Літературність</i>	точність уживання слів, правильність наголосів, закінчень
<i>Доречність</i>	відповідність змісту мовного висловлення до даної ситуації

Активне слухання як основа конструктивного спілкування

Передача інформації в процесі спілкування здійснюється, коли людина говорить; прийом – коли слухає. Однак процес слухання відіграє набагато важливішу роль у спілкуванні. Уміння слухати співрозмовника є основою його адекватного сприйняття і пізнання в цілому; дає змогу адекватно розуміти сказане співрозмовником, а отже, спілкуватися з ним конструктивно.

Слухання	рецептивний вид мовленнєвої діяльності, за допомогою якого здійснюються прийом і подальша переробка мовного повідомлення на основі діяльності слухового аналізатора
-----------------	---

Слухання так само, як і говоріння, відноситься до видів мовленнєвої діяльності, що здійснює усне спілкування в будь-яких сферах і ситуаціях комунікації. Таким чином, ефективна комунікація можлива лише тоді, коли досягається абсолютне взаєморозуміння.

5 основних методів спілкування комунікативного лідера ОЗ	
Враховуй потреби аудиторії	Одним із яскравих прикладів вираження такої динаміки є виступ <i>Соджорнер Трут</i> на Конвенції про права жінок у 1815 році «Хіба я не жінка?»: «... і якщо перша жінка, яку сотворив Бог, була достатньо сильна, щоб самотужки перевернути цей світ з ніг на голову, то ці жінки всі разом зможуть перевернути його назад, знову поставити на ноги! І поки вони просять це зробити, чоловікам краще їм це дозволити». Ці слова сколихнули зал. Набагато пізніше, у 1963 році, подібний ефект показав виступ «У мене є мрія» <i>Мартина Лютера Кінга</i>
Спілкуйся лаконічно, виразно й послідовно	9 листопада 1863 року, відомий оратор <i>Едвард Еверетт</i> протягом двох годин виступав на церемонії відкриття Національного кладовища в Геттісбурзі, де 1-3 липня 1863 року відбулась найбільш кровопролитна битва Громадянської війни в США. Наступний оратор, президент <i>Авраам Лінкольн</i> , говорив протягом двох хвилин, вимовивши всього десять речень, що склалися з 271 слова. Ця промова є однією із найвідоміших промов в історії США. Через деякий час <i>Еверетт</i> написав <i>Лінкольну</i> наступні слова: «Я буду щасливим, якщо зможу порадувати себе думкою про те, що за дві години мені вдалося так близько підійти до головної думки цієї події, як Вам це вдалося за 2 хвилини»
Розвивай потужний голос	Дуже важливо віднайти унікальність, потужність і мужність, втілені у голосі лідера. Необхідно розвивати свій власний унікальний стиль, покликаний піднімати рівень довіри у аудиторії
Використовуй ефективну невербальну комунікацію	Хоча слово є потужною зброєю, інформація сприймається також завдяки невербальним сигналам та характеру мовлення. За даними одного з досліджень <i>А. Меграбяна</i> , коли невербальні сигнали суперечать змісту слів, то 55% інформації зчитується завдяки невербальним сигналам («мова тіла» — вираз обличчя, одяг, рухи, пози тощо), 38% — за рахунок паралінгвістики — якості мовлення (сили, інтенсивності, тембру, інтонації, голосу, швидкості та зв'язаності мовлення) і лише маленька частка інформації (7%) сприймається відповідно до слів
Орієнтуйтеся на конкретні дії	У пік розпалу «космічних перегонів» Америки з Радянським Союзом у травні 1961 року президент <i>Джон Ф. Кеннеді</i> виступив на спільному засіданні обох палат Конгресу. У цьому зверненні він сміливо заявив: «Я вірю, що ця нація повинна присвятити себе досягненню мети, до того часу як це десятиліття завершиться, висадити людину на Місяць і благополучно повернути її на Землю». 20 липня 1969 року, посадковий модуль «Апполон-11» приземлився на поверхню Місяця, а <i>Ніл Армстронг</i> став першою людиною, яка ступила на поверхню супутника Землі

Практичні завдання

Завдання 1. Спробуйте сьогодні провести весь день з усмішкою на обличчі. Усміхайтеся відкрито, щиро – вдома, в університеті, у транспорті, магазині. Запишіть свої враження, якими б вони не були.

Завдання 2. Навчіться протягом 30 секунд розповідати про себе все найважливіше. Проекуйте різні ситуації, в яких це може стати в нагоді. Це повинен бути не просто заготовлений текст на всі випадки життя. Важливо пам'ятати, що від представлення залежить результат тієї чи іншої ситуації

Завдання 3. Підготуйте будь-яку вправу чи завдання. Продумайте, як ви заітуєте групу виконати цю вправу (вона може мати різний характер складності: від елементарного повтору речення до креативних завдань, рольових ігор).

Завдання 4. Протягом 5 хвилин поспілкуйтеся з партнером на тему «Мої переживання та страхи». Слідкуйте, щоб під час розмови не виникало пауз. Запишіть результати труднощів у спілкуванні у таблицю

Чи важко спілкуватися на задану тему?	
Чи виникали у вас труднощі під час спілкування?	
Які емоції у вас виникали під час виконання завдання?	

Завдання 5. Знайдіть спосіб, щоб ваші рідні захотіли вивчити одну скоромовку, яку ви їм запропонуєте. Запишіть свої враження, чи довго довелося викликати бажання, умовляти. Як саме ви це зробили?

Завдання 6. Прочитайте рекомендовану літературу, подумайте і дайте відповідь на запитання: чому менеджерів сприймають як «інформаційні процесори», а лідерів зазвичай як «майстрів комунікації»?

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

У японських школах є цікавий метод вивчення іноземної мови й розвитку комунікації. Поблизу музеїв, на вулицях міста японські школярі, зустрівши іноземця, мають звернутися до нього англійською мовою із запитанням про враження від їхньої країни. При цьому вони ведуть запис у спеціальних зошитах, куди записують прізвище, ім'я, з якої країни приїхав гість, якщо не знають країни, мають дізнатися на якому континенті вона знаходиться, і, звісно, враження від Японії. За спілкування вони обов'язково дарують гостеві сувенір. Чим більше записів у зошиті школяра, чим більше сувенірів він роздасть, тим вищу оцінку отримає. Так японці спонукають школярів до практичних навичок розвитку комунікативних здібностей і вивчення іноземної мови.

Завдання 8. Як відомо, лідери мотивують і надихають аудиторію, вкладаючи у свої слова відповідну силу й потрібне значення. Спробуйте перефразувати наведені речення так, щоб ваші прихильники захотіли працювати ще краще.

Пропонований варіант	Ваш варіант
<i>Я думаю, що незабаром ми вирішимо проблему із продажем цих товарів</i>	Наприклад: Я певен, що ми наблизились до того, щоб зробити прорив у підході до продажу цих товарів
<i>Ви сьогодні добре виконали завдання</i>	
<i>У нас проблеми, але ми їх якось здолаємо</i>	
<i>Вікторе, час продукувати нові думки</i>	
<i>Наші конкуренти наздоганяють наші результати</i>	
<i>Вчора наша команда запропонувала гарну пропозицію для виходу із кризи</i>	

Завдання 9. Поясніть, як ви розумієте прислів'я:
Слово — срібло, мовчання — золото.

Найпоширеніша помилка у недосвідчених людей, що намагаються схилити співрозмовника до своєї точки зору, – це прагнення говорити самим. Дайте можливість висловитися співрозмовникові, адже він краще вас обізнаний про свої проблеми та потреби. Пам'ятайте, що якщо ви не дасте висловитися співрозмовнику до кінця, то у нього може створитися враження, що його позбавили цього права.

Завдання 10. Проаналізуйте, який стиль спілкування переважає у вашому житті. Які про ознаки про це свідчать?

Завдання 11. Продовжте запропоновані речення.

Коли я думаю про лідера, то уявляю собі...
Найбільш яскраві риси цієї особистості...
Для мене лідер...
На мою думку, найбільш прийнятний для мене стиль спілкування комунікативного лідера ...

Завдання 12. Перегляньте відео промови Стіва Джобса перед випускниками Стенфордського університету. Як, на вашу думку, невербальна комунікація впливає на сприймання промови слухачами?

Завдання 13. Прочитайте подані нижче висловлювання відомих людей про вміння спілкуватися. Запишіть, який, на вашу думку, повинен існувати зв'язок між спілкуванням і лідерством.

Досвід занадто часто доводить нам те, що люди ні над чим так мало не владні, як над мовою своєю.	<i>Б. Спіноза</i>
Єдина відома мені розкіш – це розкіш людського спілкування.	<i>Антуан де Сент-Екзюпері</i>
У спілкуванні найважливіше – чути те, що не сказано.	<i>П. Друкер</i>
З усіх видів руйнівної зброї, яку здатна придумати людина, найжахливіша і найсильніша – слово. Кинджали і списи залишають сліди крові, стріли видно на відстані. Отруту можна вчасно виявити і уникнути смерті. Слово ж руйнує непомітно.	<i>П. Коельо</i>
Для успіху в житті вміння спілкуватися з людьми набагато важливіше, ніж володіння талантом.	<i>Г. Лебон</i>
Великі уми обговорюють ідеї. Середні уми обговорюють події. Дрібні розуми обговорюють людей.	<i>Е. Рузвельт</i>
Займаючись справою, говорять тільки тоді, коли є, що сказати; але в неробстві є потреба говорити безперервно.	<i>Ж. Руссо</i>
Мистецтво спілкування — це мова лідерства.	<i>Д. Хьюмс</i>

Список рекомендованих джерел

1. *Калашнікова С. А.* Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С. А. Калашнікова. – К. : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. – 380 с.
2. *Кизилова В. В.* Теорія і практика мовленнєвої комунікації : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. В. Кизилова. – Луганськ : Вид-во ДЗ «ЛНУ ім. Т. Шевченка», 2011. – 184 с.
3. *Нестуля О. О.* Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера : навчальний посібник / О. О. Нестуля, С. І. Нестуля, В. В. Карманенко. – К. : Знання, 2013. – 287 с.
4. *Нестуля О. О.* Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера. Уроки видатних підприємців : навчальний посібник / О. О. Нестуля, С. І. Нестуля, В. В. Карманенко. – К. : Знання, 2013. – 358 с.
5. *Розвиток лідерства* / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів ; за заг. ред. І. Ібрагімової. – К. : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. – 400 с.
6. *Communicative Leadership. Theories, Concepts and Central Communication Behaviors* / Catrin Johansson, Vernon D Miller, Solange Hamrin. – DEMICOM, Mid Sweden University, 2011. – 46.
7. *Michael Z. Hackman, Craig E. Johnson.* Leadership. A Communication Perspective. – Long Grove, IL : Waveland Press Inc. – 530.

Тема 2. Основні способи та форми ділового спілкування керівників-лідерів ОЗ

Теоретичний матеріал

Ділове спілкування регулює офіційні стосунки комунікантів у державно-правовій і суспільно-виробничій сферах.

Ділове спілкування	складний, багатоплановий процес встановлення та розвитку професійних і ділових контактів між людьми, який породжується потребами спільної діяльності і включає в себе обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаємодії, сприйняття та розуміння іншої людини, вплив на її стан і поведінку
---------------------------	--

Ділове спілкування існує у двох формах

Усне ділове мовлення	спілкування людей під час виконання ними службових обов'язків. Це може бути мовлення однієї службової особи перед іншою або перед колективом чи зібранням
Писемне ділове спілкування	вторинне щодо усного мовлення. Писемне мовлення офіційно-ділового стилю є монологічним

Види ділового спілкування

За напрямом комунікації	Вертикальна комунікація означає спілкування по вертикалі, тобто між людьми, що знаходяться на різних ієрархічних рівнях. До цього виду комунікації відноситься комунікація між керівником і його підлеглим	Горизонтальна комунікація – це спілкування, наприклад, між людьми, що знаходяться на тому самому ієрархічному рівні. Сюди відноситься спілкування між колегами, співробітниками, що знаходяться на одному ієрархічному рівні. Сюди відноситься спілкування між колегами, співробітниками	Централізовані мережі сприяють кращому рішенням щодо простих завдань, але перешкоджають ефективності вирішення складних проблем і зменшують задоволення діяльністю, що виконується	Децентралізовані мережі не мають центральної поєднуючої ланки, за рахунок чого потребують більше часу та інформації для вирішення проблем
За змістом	Формальна комунікація – спілкування відповідно до посадових інструкцій, формальних правил, стандартів, прийнятих в організації, що документально закріплені і мають юридичну чинність		Неформальна комунікація – спілкування, засноване на психологічних закономірностях, що мають неформальний характер	
За безпосередністю контактів	Безпосереднє спілкування – це мовне спілкування, що підкріплюється мімікою, жестами, інтонацією тощо		Опосередковане спілкування – письмо (зауважимо, що тут втрачається міміка, жести, інтонації тощо), масові засоби інформування: газети, радіо, телебачення, книги, відео, комп'ютерна мережа, музичні записи тощо	
За характером впливу інформації, що йде від комунікатора до реципієнта	Спонукальна інформація висловлюється в наказі, розпорядженні, проханні, інструкції, пораді і розрахована на стимулювання певної дії		Констатуюча інформація – повідомлення, що передбачає зміну поведінки опосередковано і поступово	

Загальні правила проведення ділового спілкування, яких бажано дотримуватися:

- сформулювати конкретну мету спілкування, скласти план проведення;
- створити атмосферу довіри і взаєморозуміння, привернути увагу партнера, говорити про спільні проблеми;
- уміти переконливо висловлювати свої думки, уважно слухати і ставити запитання;
- не відволікатися від поставленої мети. Уміти правильно сприймати партнера і володіти своїми емоціями;
- робити нотатки, фіксуючи отриману інформацію;
- закінчувати обговорення після досягнення мети.

Хочеш бути розумним - навчись розумно питати, уважно слухати, спокійно відповідати й переставати говорити, коли нема чого більше сказати

І. Лафатер

Принципом спілкування лідера ОЗ має бути діалог.

Основою діалогу є проблема і відмінність у позиціях на її вирішення. Слід розрізняти діалог і дискусію як засоби ведення бесіди.

Діалог	система питально-відповідної взаємодії, де відбувається зміна позицій задавання питання і відповідь на них. Для ведення діалогу треба мати позицію відносно актуальної проблеми і бути готовим сприйняти позицію інших
Дискусія	це форма колективного обговорення, мета якого — виявити істину або знайти правильний розв'язок порушеного питання через висловлення власних міркувань та зіставлення поглядів опонентів на проблему

Бесіда як основна функціональна форма спілкування лідера ОЗ

Р. Дафт зазначає, що ефективність спілкування лідера і його здатність впливати на послідовників обумовлені тим, наскільки він володіє мистецтвом ведення **стратегічних бесід**.

Стратегічна бесіда	спілкування між людьми, що долає ієрархічні рівні групи, що зачіпає найважливіші стратегічні теми й основні цінності, які допомагають досягти бажаних результатів
---------------------------	---

Існують три умови успішної бесіди:

- 1) уміння переконати співрозмовника в її корисності;
- 2) створення в процесі зустрічі атмосфери взаємної довіри;
- 3) уміле використання методів навіювання і переконання при передачі інформації.

Лідер повинен обов'язково готуватися до бесіди.

Підготовка складається з двох етапів:

- *перший* – обдумування цілей, завдань, тактики та психології майбутньої розмови;
- *другий* – підбір необхідних допоміжних матеріалів, які, можливо, знадобляться у процесі.

Фахівці з ділового спілкування рекомендують у процесі підготовки продумати як поводитися, якщо співрозмовник у всьому погодиться з вами; рішуче заперечить, перейде на підвищений тон; не відреагує на ваші доводи; проявить недовіру до ваших слів, думок; спробує приховати свою недовіру. Слід підготувати допоміжні матеріали і місце для бесіди, яке б не сковувало співрозмовника, не знижувало можливість інтелектуальної співпраці.

Поговоримо про дрібниці?

Уміння вести **small talk** – це не тільки можливість встановити з незнайомцем емоційний контакт, але й спосіб отримати важливу інформацію.

Науковці із Масачусетського центру розвитку персоналу дійшли висновку, що майже 70 % важливої інформації люди одержують саме із *small talk*. Н. Еплі та Ю. Шредер – вчені університету Чикаго, досліджуючи психологію поведінки, встановили, що люди, які проявляють себе хорошими співрозмовниками з незнайомцями, більш успішні і щасливі у житті.

Правила small talk	1. Не бійтеся починати розмову першим. 2. Пам'ятайте про невербальну частину комунікації. 3. Говоріть про позитивні речі. 4. Починайте говорити на різні теми, головне – не мовчати, оскільки мовчання викликає у співрозмовника дискомфорт.
---------------------------	---

Метод оповідача («storytelling»)

«Storytelling» (story – історія; telling – розповідати)	ефективний метод донесення інформації до аудиторії шляхом розповідання смішних, зворушливих або повчальних історій з реальними або вигаданими персонажами
--	---

Він поєднує в собі психологічні, управлінські та інші аспекти і дозволяє не лише ефективно донести інформацію до аудиторії, а й мотивувати її на певні вчинки і отримати максимально високі результати. Так, у бізнесі технологія сторітеллінг була визнана найкращою бізнес-ідеєю 2006 року. Незважаючи на те, що це далеко не новий спосіб, вперше широкій аудиторії представив його керівник корпорації з США Armstrong International – Девід Армстронг. Він використовував сторітеллінг для того, щоб покращити показники роботи своєї компанії і швидше навчити новачків. Суть її проста: *«Найкращий спосіб презентувати власну ідею чи себе, передати знання чи мотивувати на діяльність – розповісти історію»*.

Публічний виступ	усне монологічне висловлення з метою досягнення впливу на аудиторію
-------------------------	---

Залежно від змісту, призначення, способу проголошення й обставин спілкування виділяють такі жанри публічного виступу.

Доповідь	найпоширеніша форма публічного виступу, важливий елемент системи зв'язків із громадськістю, яка порушує проблеми, що потребують розв'язання
Промова	заздалегідь підготовлений публічний виступ на певну актуальну тему, звернений до широкого загалу
Виступ	публічне виголошення промови з одного чи декількох питань. Поширеним є виступ за доповіддю. У такому виступі орієнтовно має бути вступ (указівка на предмет обговорення), основна частина (виклад власних поглядів на певне питання), висновки (пропозиція, оцінка)
Повідомлення	невеликий публічний виступ з певної теми

Практика свідчить, що найбільшу увагу аудиторії можна втримати у такі часові відрізки:

30 сек. — середня тривалість «цитати» в інформаційній програмі;

3 хв. — закономірність, виявлена видатним театральним новатором 20-х рр. XX ст. С. Ейзентштейном, який наполягав на тому, що у 3-хвилинні відрізки часу має відбуватись нове емоційне потрясіння глядачів;

5 хв. — міжнародний стандарт усного виступу (окрім головних доповідей);

7 хв. — «магічне число Міллера» — американський психолог із Принстонського університету Дж. Міллер довів, що межі оперативної пам'яті людини дорівнюють 7 ± 2 елементам (ідеться не про аналіз почутого, а про фізичну властивість утримувати ці елементи в пам'яті).

Презентація	спеціально організоване спілкування з аудиторією, мета якого переконати або спонукати її до певних дій
--------------------	--

- *Презентація за сценарієм* — це традиційна презентація зі слайдами, доповнена засобами показу кольорової графіки й анімації з виведенням відеоматеріалу на великий екран або монітор. Використання анімаційного тексту в поєднанні з діаграмами, графіками та ілюстраціями дає змогу зосередити увагу слухачів на основних твердженнях і сприяє кращому запам'ятовуванню інформації. Озвучує матеріал зазвичай сам ведучий.
- *Інтерактивна презентація* — це діалог користувача з комп'ютером. Користувач приймає рішення, який матеріал для нього важливий, і вибирає на екрані потрібний об'єкт за допомоги миші або натисненням на клавіші. У цьому випадку видається інформація, на яку є запит. Інтерактивна презентація дає змогу здійснювати пошук інформації, заглиблюючись в неї настільки, наскільки це було передбачено розробником презентації. Така презентація захоплює користувача і утримує його увагу.
- *Автоматична презентація* — це закінчений інформаційний продукт, перенесений на відеоплівку, дискету, компакт-диск і розісланий потенційним споживачам з метою виявлення їхньої зацікавленості.
- *Навчальна презентація* покликана допомогти викладачеві забезпечити зручне й наочне викладання теоретичного і практичного матеріалу.

Практичні завдання

Завдання 1. Оберіть із наведених ознак ті, що відповідають вимогам до усного ділового спілкування, обґрунтуйте свій вибір.

Умотивовані повтори, ускладнені речення з кількома підрядними, опосередкований обмін думками, виразність дикції, конкретність, уживання багатозначних слів, використання інтонаційних можливостей, доречність, відповідність між змістом і мовними засобами, припустиме вживання загальноприйнятих скорочень

Завдання 2. Змодельуйте ситуацію ділової бесіди 1) з партнером; 2) з колегою; 3) з керівником; 4) з підлеглим.

Завдання 3. Уважно прочитайте словосполучення, оберіть ті, які не порушують етикет професійного спілкування, складіть із ними діалоги на професійну тему.

На Ваш запит від 10.05.2016 повідомляємо; нагадуємо Вам, що необхідно терміново подати документи; перетелефонуйте мені негайно; повідомте про своє рішення до 03.07.2016; зайдіть до мене, поясните свою поведінку; я вимагаю терміново подати звіт; чи буде Вам зручно зустрітись о 12 години?; пропоную підписати угоду; навіть не хочу слухати Ваші пояснення; хотілося б почути Вашу думку щодо цього питання; невже Ви не подали ще необхідні документи?

Завдання 4. Чим відрізняються дискусія та діалог? Знайдіть обґрунтовану відповідь, використовуючи наукову літературу. Запишіть основні характеристики у таблицю.

Дискусія	Діалог

Завдання 5. Опрацювавши рекомендовану літературу, підготуйте коротке повідомлення «Рекомендації щодо ведення ділових бесід».

Завдання 6. Поясніть, як ви розумієте вираз «Техніка ведення бесіди — це мистецтво спілкування з людьми».

Завдання 7. Ознайомтеся з деякими правилами ведення «small talk» в різних країнах світу. Коротко опишіть особливості ведення розмов такого типу в Україні.

Особливості small talk у різних країнах світу:

- в Англії, Шотландії та Ірландії улюбленою темою для small talk є погодні умови;
- в Іспанії співрозмовника порадують теми присвячені футболу, відомим людям, ТВ-шоу та серіалам;
- у США запитання «як справи?» є звичним і досить часто використовується замість привітання, тому на нього відповідають коротко і не розвивають тему далі. Американці, відомі своєю практичністю, готові одразу перейти до справи;
- улюблена тема для розмови в Італії – це сім'я, тому розмови про всіх членів родини у цій країні сприймаються дуже позитивно;
- а ось у Шотландії про сім'ю говорити не рекомендовано. Тут чітко розмежовують особисте з роботою, тому вникати у справи сімейні вкрай не рекомендовано;
- у Німеччині та Австрії завжди потрібно дотримуватися етикету і звертатися до співрозмовника згідно протоколом;
- у Франції звична тема для розмови – це їжа, а також вони полюбують гумор і цінують самоіронію;
- найбільш складна ситуація зі small talk у Японії. Справа у тому, що японці дуже ретельно ставляться до своїх співрозмовників і досить часто small talk перетворюється на big talk.

Завдання 8. Прочитайте статтю сучасного часопису, висловіть свою думку щодо фактів, відображених у статті, випишіть ключові слова. На основі ключових слів спробуйте відтворити зміст статті.

Завдання 9. Запишіть 10 аргументів, що підтверджують тезу і 10 аргументів, що спростовують її:
«Краще гірка правда, ніж солодка брехня»

Підтвердження	Спростування

Завдання 10. Складіть цитатний план до теми «Мовленнєва комунікація у фаховій діяльності».

Завдання 11. На основі наведених прислів'їв сформулюйте правила ділового спілкування керівника-лідера

Прислів'я	Правила
Або розумне казати, або зовсім мовчати	
Від красних слів язик не відсохне	
Дорожчий привіт, ніж обід	
Коли хочеш що сказати, то подумай, як почати	
М'які слова і камінь крушать	

Завдання 12. Підготуйте коротку презентацію (на 5-7 хв) про ідею чи захоплення, якими б ви хотіли викликати в аудиторії позитивні емоції та бажання вас підтримати. Обдумайте й використайте всі можливі вербальні й невербальні методи комунікації.

Список рекомендованих джерел

1. Кизилова В.В. Теорія і практика мовленнєвої комунікації: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В.В.Кизилова. – Луганськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ ім. Т.Шевченка», 2011.- 184 с.
2. Нестуля О.О. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера: навч. посіб. / О.О.Нестуля, С.І.Нестуля, В.В.Карманенко. – К.: Знання, 2013.—287с.
3. Пашко Л. А. Комунікативна компетентність керівника : навч.-метод. матеріали / Л. А. Пашко, Н. Б. Ларіна, О. М. Руденко ; упоряд. Г. І. Бондаренко. – К. : НАДУ, 2013 – 76с.
4. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів ; за заг. ред. І. Ібрагімової. — К. : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. — 400 с.
5. Communicative Leadership. Theories, Concepts and Central Communication Behaviors / Catrin Johansson, Vernon D Miller, Solange Hamrin. – DEMICOM, Mid Sweden University, 2011. – 46.
6. Gallo Carmine The Presentation Secrets of Steve Jobs. URL: <https://www.presensatie.nl/wp-content/uploads/2014/08/Presentation-Secrets-Of-Steve-Jobs.pdf>
7. Michael Z. Hackman, Craig E. Johnson. Leadership. A Communication Perspective. – Long Grove, IL: Waveland Press Inc. – 530.
8. 10 tips for Achieving Presentation Zen on Stage. URL: <https://www.presentationzen.com/>

Тема 3. Комунікативна компетентність керівника-лідера ОЗ

Теоретичний матеріал

Комунікація є невід'ємною складовою життя людини і будь-якого управлінського процесу. Дослідження свідчать про те, що близько 80 % часу керівники приділяють комунікації. Керівники вищої ланки, які обіймають адміністративні посади, є безпосередніми учасниками різноманітних комунікативних процесів, як усередині організацій так і поза їхніми межами. Це зумовлює особливі вимоги до керівників-лідерів щодо їхньої спроможності ефективно спілкуватися на усіх рівнях.

Комунікація, або, іншими словами, спроможність повідомити людям простими словами, що ви від них очікуєте, і здатність показати свою зацікавленість у них, — все це є ключем до успішного лідерства.

*Генерал Гарольд Джонсон,
американський астронавт*



Ефективна комунікація

здатність до ефективного обміну інформацією як по горизонталі, так і по вертикалі, з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху реалізації цілей організації; це вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії, в різних умовах та з використанням різних форм (письмово та усно) та способів комунікації; це спроможність прислухатися до інших та забезпечувати постійний зворотний зв'язок [8].

Для ефективної комунікації характерним є досягнення взаєморозуміння партнерів, краще розуміння ситуації і предмета спілкування. Сенс комунікації – у тій реакції, яку ми отримуємо з боку інших людей, у досягненні сприятливих міжособистісних відносин. Необхідно мати зворотний зв'язок, що сигналізує про те, як люди зрозуміли вас, як вони сприймають інформацію і як ставляться до проблеми.

Комунікативну компетентність керівників-лідерів освітнього закладу слід розглядати як частину їхньої професійної компетентності.

Комунікативна компетентність керівників-лідерів освітнього закладу	багатокомпонентне явище, яке складається із сукупності знань, умінь і якостей, необхідних для міжособистісної, міжкультурної та ділової комунікації в конкретних соціальних умовах, відповідно до культурних і соціальних норм комунікативної поведінки і комунікації з масовим адресатом; також до складових соціокультурної компетентності слід віднести компетентність в емоційній сфері, у сфері сприйняття
---	---

Згідно з теорією комунікації до **елементів комунікативного процесу** належать:

Кодування	застосування сукупності комунікативних засобів, найбільш оптимальних для передачі повідомлення відповідним каналом комунікації. На цьому етапі у процес комунікації включено комунікативні ресурси – тобто відповідні стратегії і тактики, вербальні та невербальні засоби, спрямовані на досягнення комунікативної мети
Канал комунікації	фізичне передавання повідомлення від комунікатора до реципієнта. Канали є невербальні та вербальні, разом вони є основою для усної комунікації; іконічні та символічні, що стали основою для документальної комунікації
Прийом і декодування повідомлення	система комунікації повноцінно функціонує лише тоді, коли реципієнт може зрозуміти те, що йому передають. У процесі декодування повідомлення ключове значення також має його інтерпретація реципієнтом, тобто прийом згідно зі своїми когнітивними стратегіями
Комунікативний бар'єр	перешкода на шляху руху смислів від комуніканта до реципієнта; труднощі, непорозуміння, конфлікти у спілкуванні. Вони визначаються технічними, лінгвістичними, когнітивними, соціальними та психологічними причинами
Канал зворотного зв'язку	за його допомогою комунікатор може оцінити, чи ефективною була комунікація

Лідер повинен володіти такими навичками для ефективної комунікації:	
■ чітко, послідовно та логічно висловлювати свої думки та переконання; ■ підтримувати гармонійну соціальну мережу ділових та особистісних контактів як передумову психічного здоров'я та ділового успіху; ■ залежно від ситуації обирати найбільш доцільні інформаційні засоби й канали комунікації; ■ переконувати, аргументувати, проводити результативні ділові бесіди; ■ доводити інформацію до виконавців, тримати їх у курсі справ, зацікавлювати у вирішенні проблем; ■ ефективно використовувати невербальні засоби спілкування; ■ протидіяти маніпуляції, долати бар'єри спілкування.	

Комунікативна компетентність	система внутрішніх ресурсів, необхідних для побудови ефективної комунікації у визначеному колі ситуацій міжособистісної взаємодії. Це здатність людини встановлювати й підтримувати необхідні контакти з іншими людьми
-------------------------------------	--

Проаналізувавши погляди різних вчених щодо важливості комунікативної компетентності у професійному спілкуванні, слід зазначити, що вона сприяє професійному успіху і кар'єрному зростанню фахівця, допомагає йому почуватися впевнено у суспільстві, відповідати сучасним вимогам.

Комунікативна компетентність характеризується:

мовною компетентністю	знанням мовного коду, в рамках якого здійснюється комунікація, володіння всіма рівнями мови, стилістикою і правилами мовної трансформації
володінням відповідним тезаурусом	запасом слів, найбільш прийнятних для комунікації у певній соціально-комунікативній ситуації на певну тему, у ширшому значенні – наявність відкритої і гнучкої системи значень, що зберігається в пам'яті індивіда
культурною компетентністю	орієнтуванням у базових елементах культури, ціннісних установках, фонових знаннях, звичаях, ритуалах, стереотипах, притаманних соціокультурному середовищу, в рамках якого ведеться комунікація
володінням навичками спільної (групової) професійної комунікативної діяльності	усталеними у певному соціокультурному середовищі стратегіями і тактиками комунікативної діяльності
прагматичною компетентністю	умінням користуватись правилами, максимами, конвенціями спілкування, законами рольової комунікації; когнітивними та інструментальними прийомами, спрямованими на самовдосконалення індивідуальної комунікативної діяльності; умінням проектувати ситуації комунікації та обирати ефективний інструментарій і стилістику спілкування залежно від ситуації та вирішувати конфліктні ситуації
предметною компетентністю	розумінням онтології зовнішнього і внутрішнього світу та способів їх категоризації в рамках лінгвосоціокультурної ситуації спілкування
стратегічною компетентністю	умінням обирати ефективну стратегію і тактику комунікативних дій, залежно від мети і ситуації комунікації
технологіями комунікативного лідерства	моделями вербальної і невербальної поведінки, спрямованими на переконання і спонукання до дій, використання знаків соціальної інтеграції, умінням артикулювати ідеї та цінності, деталізувати і узагальнювати їх
іллокутивною компетентністю	здатністю реалізовувати комунікативні наміри, використовуючи вербальні та невербальні комунікативні засоби
представницькою комунікативною компетентністю	володінням вербальними, невербальними, поведінковими та іншими технологіями, які дають змогу представляти певний орган державної влади у взаємодії з іншими організаціями, громадськістю, ЗМІ та у публічній сфері загалом

Таким чином, **комунікативна компетентність** – це гнучка система, що розвивається під впливом різноманітних соціальних і психологічних чинників, серед яких такі: когнітивний, ціннісно-мотиваційний, комунікативний, рефлексивний, прагматичний і технологічний чинники, а також соціальний статус, позиція у службовій ієрархії, комунікативна мода у сфері державного управління та ситуативні чинники службового спілкування, якій притаманна комунікативна емоційність та власний комунікативний стиль.

Комунікативна компетентність лідера включає:

- знання законів спілкування;
- вміння та навички реалізації цих знань у конкретній ситуації;
- здатність до самореалізації, самоконтролю, самовизначення в спілкуванні.

Комунікативний стиль може бути		
за рівнем комунікативної ініціативи	за легкістю встановлення контакту	за обраними комунікативними стратегіями
домінантний	мобільний (швидке встановлення контакту, невимуженість)	драматичний
демократичний	ригідний (труднощі на етапі встановлення контакту)	аргументативний

Тренінг розвитку комунікативної компетентності – це тренінг розвитку комунікативних умінь для підвищення ефективності ділової, публічної і масової взаємодії.

Основні техніки розвитку комунікативної компетентності керівника ОЗ:

1. **Вербалізація** – це лексична інтерпретація та комунікативна актуалізація предметного світу за допомогою вербальних і невербальних засобів у формі оптимальних для сприйняття в заданих соціальних умовах.

На цьому етапі відбувається збагачення лексичного запасу та реконструкція тезаурусу (знань, уявлень, концептів), розвиток умінь розповідати та формування усного стилю згідно з оптимальною структурою викладу, розвиток автоматизму, самостійності, динамізму та образності усного мовлення.

2. **Ідентифікація** – наголошування на спільності з партнером / масовим адресатом.

Найважливішим у цій техніці є пошук реальних соціокультурних ідентичностей, що дадуть можливість ототожнити себе з партнером / масовим адресатом.

3. **«Пересічний перехожий»** – пояснення складних категорій за допомогою доступних для співрозмовника слів.

Важливим є те, «що» ви говорите, і «як» ви говорите. Людина в процесі комунікації також передає емоції, ставлення до тих, хто вступає у спілкування. Слід урахувати, що наше тіло може видавати наше справжнє ставлення до інформації. Крім того, зайві (дрібні) рухи можуть відволікати увагу аудиторії. Ваша поведінка, в тому числі уникнення комунікації — це теж «повідомлення».

Мова нашого тіла і те, як ми виявляємо наші емоції, має суттєвий вплив на нашу взаємодію з іншими
Чарльз Дарвін

Невербальна комунікація

спілкування за допомогою жестів (мови жестів), міміки, рухів тіла й деяких інших засобів, за виключенням мовних

Слід урахувати, що **невербальна комунікація** дозволяє проявити емоції, ставлення, почуття тощо, вона є несвідомим виявленням нашої реакції на зміст інформації та контекст, і, в разі суперечності вербальній комунікації, може показувати те, що ми насправді думаємо про те чи інше питання. Невербальна комунікація є спонтанною, часто несвідомою, тому складніше контролюється і не завжди правильно тлумачиться. Вона залежить від національної культури, традицій, темпераменту людини тощо, а також потрібен час для того, аби правильно «прочитати» невербальні сигнали.

Ден Бернланд виділяє 5 головних принципів комунікацій:

1. Комунікація – не річ, це процес динамічний і завжди змінний.
2. Комунікація – не лінійний, а циклічний процес.
3. Комунікація – це комплекс: у процесі спілкування між двома людьми, участь насправді беруть 6 особистостей:
 - ти сам;
 - співрозмовник;
 - ким є людина (на твою думку), яка спілкується з тобою;
 - ким є ти для співрозмовника;
 - хто є співрозмовник для тебе;
 - як співрозмовник думає як ти його сприймаєш.
4. Процес комунікації є незворотним.
5. Комунікація є особистісно-орієнтованою.

10 секретів комунікації великих лідерів* Майк Маят, один з авторів журналу Forbes, ділиться секретами комунікації справжніх лідерів)	
Не розмовляйте зверхньо	Ефективна комунікація можлива тільки у випадку, якщо люди довіряють один одному. Якщо ж ви намагаєтесь проявити свою зверхність, ні про яку довіру не може бути мови.
Будьте більш персональними	Цікавтеся 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 якомога швидше. Ніколи не витрачайте свій час і час співрозмовника на неважливі й необов'язкові речі.
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.
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 в умінні посправжньому зрозуміти того, з ким ви розмовляєте і спробувати дати те, що йому потрібно.
Замовкніть і слухайте	У 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 його емпатією	Проявляйте щирий 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. 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-якої чисельності (10 чи 10000 людей), при цьому кожен із присутніх відчуватиме, 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*. Скорочений переклад: Ярослав Федорак, *MCUa*.

Практичні завдання

Завдання 1. Прочитайте книгу Дейла Карнегі «Як завойовувати друзів та впливати на людей». Проаналізуйте поради Д. Карнегі щодо успішної комунікації. Законспекуйте головні, на вашу думку, тези.

Завдання 2. Виберіть будь-який предмет (наприклад кулькова ручка). Від імені цього предмету розкажіть про її власника.

Завдання 3. Запишіть афірмації, позбавившись заперечення «не можу», «не вмію», «не готовий». Використайте запропоновані варіанти і придумайте 2–3 свої ситуації.

<i>Я не впевнений, що маю привабливий вигляд</i>	<i>Я впевнений, що маю привабливий вигляд</i>
<i>Я не впевнений, що скажу саме те, що треба</i>	
<i>Я не знаю, чи доберу потрібні слова, якщо завчасно заготовлені варіанти не знадобляться</i>	
<i>Я не звик починати першим</i>	
<i>Мене вчили: нехай краще мене помітять інші, аніж я проявлю ініціативу</i>	
<i>Я вважаю, що я дрібна персона і йому не до мене, я не цікавий для нього співрозмовник</i>	
<i>Мене підводить моя зовнішність: я північну, червону</i>	

Завдання 4. Поведінка комунікаторів у процесі спілкування переслідує певні цілі. Для досягнення **комунікативних цілей** суб'єкти спілкування користуються певними прийомами, які (залежно від рівня розгляду) називають комунікативними стратегіями, комунікативними тактиками і комунікативними навичками.

Користуючись тлумачним словником, сформулюйте визначення таких термінів:

Комунікативна мета	
Комунікативна стратегія	
Комунікативна тактика	
Комунікативний намір (завдання)	

Завдання 5. Опрацювавши рекомендовану літературу, складіть власний план-стратегію удосконалення комунікативної компетентності.

Завдання 6. Ознайомтеся з матеріалами про життя та діяльність однієї з особистостей із книги «Основи лідерства. Уроки видатних підприємців». Виокреміть та проаналізуйте ключові події на шляху до успіху обраної вами людини. Запишіть коротко, що вас найбільше вразило чи захопило.

Завдання 7. Якщо француз або ж італієць вважає, що певна ідея безглузда, він стукне себе долонею по чолю. Цим він ніби говорить, що його співрозмовник збожеволів, пропонуючи таке. А іспанець або британець, своєю чергою, цим жестом символізує задоволення собою як особистістю.

Як невербальна комунікація впливає на ваше життя? Які особливості її застосування притаманні для українського народу?

Завдання 8. Напишіть невелику промову, використовуючи подані нижче висловлювання.

Кожен чує лише те, що розуміє.	<i>Тім Макцій Плавт</i>
Чим мудріша людина, тим простіша та мова, якою вона висловлює свої думки.	<i>Люсі Малорі</i>
Слухай, що кажуть люди, але розумій, що вони відчувають.	<i>Східна мудрість</i>
Річ не в слові, а у тоні, яким воно вимовляється.	<i>Віссаріон Берлінський</i>
Є тільки один спосіб вплинути на іншу людину – говорити з нею про те, що їй потрібно, і показати, як цього досягти.	<i>Дейл Карнегі</i>
Здатність спілкуватися з людьми – це предмет споживання, що його можна купити, як цукор або каву. І за цю здатність я заплачу більше, ніж за будь-яку іншу.	<i>Джон Д. Рокфеллер</i>
Слова, що не створюють жодних образів, потрібно відкинути. Слова, що не несуть жодної емоційної або зорової інформації, краще обійти. Слова, що є продуктом чистого розуму, потрібно виключити. Використовуйте прості слова, що створюють «картинку» або дію і пробудять почуття.	<i>Джері Спенс</i>
Наші слова мають крила, проте часто летять не туди, куди ми хочемо.	<i>Джорж Еліот</i>
Поговоріть з людиною про неї – і вона слухатиме вас годинами.	<i>Бенджамін Дізраелі</i>
Життя без суперечок було б дуже нудним. Усе, що живе, спонукає до обговорення.	<i>Чарлі Чаплін</i>

Список рекомендованих джерел

1. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С А. Калашнікова. — К. : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. — 380 с.
2. Карнегі Д. Як здобувати друзів і впливати на людей / Д. Карнегі. — К. : Видавництво «Молодь», 1990. — 166 с.
3. Нестуля О. О. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера: навч. посіб. / О.О.Нестуля, С.І.Нестуля, В.В.Карманенко. — К.: Знання, 2013.—287с.
4. Нестуля, О. О. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера. Уроки видатних підприємців : навч. посіб. / О. О. Нестуля, С. І. Нестуля, В. В. Карманенко. — К.: Знання, 2013. — 358 с.
5. Communicative Leadership.Theories, Concepts and Central Communication Behaviors / Catrin Johansson, Vernon D Miller, Solange Hamrin. – DEMICOM, Mid Sweden University, 2011. – 46.
6. Michael Z. Hackman, Craig E. Johnson. Leadership. A Communication Perspective. – Long Grove, IL: Waveland Press Inc. – 530.
7. <https://www.forbes.com>
8. <https://www.ucs-hrm.org.ua>

Завдання для самостійної роботи

Завдання 1. Тест «Чи вмієте Ви слухати?» (Методика М. Снайдера). *Інструкція.* Позначте ситуації, які викликають у вас незадоволення, розчарування або роздратування в процесі бесіди з будь-якою людиною – вашим другом, колегою, безпосереднім начальником, керівником або просто випадковим співбесідником.

1	Співбесідник не дає мені шансу висловитися, у мене є, що сказати, але немає можливості вставити слово, співбесідник постійно перериває мене під час бесіди.	
2	Співбесідник ніколи не дивиться в обличчя під час розмови, і я не впевнений, чи слухає він мене.	
3	Розмова з таким партнером часто викликає відчуття втрати часу.	
4	Співбесідник постійно метушиться, олівець і папір цікавлять його більше, ніж мої слова.	
5	Співбесідник ніколи не усміхається. Мені стає незручно й тривожно.	
6	Співбесідник завжди відволікає мене запитаннями і коментарями.	
7	Що б я не сказав, співбесідник завжди «гасить» мій запал.	
8	Співбесідник завжди прагне спростувати мене.	
9	Співбесідник перекручує значення моїх слів і вкладає в них інший зміст.	
10	Коли я щось запитую, співбесідник примушує мене захищатися.	
11	Іноді співбесідник перепитує мене, вдаючи, що не розчув.	
12	Співбесідник, не дослухавши до кінця, перебиває мене, щоб потім погодитися.	
13	Співбесідник у розмові зосереджено займається стороннім: грається сигаретою, протирає скло окулярів тощо, і я твердо впевнений, що він при цьому неухвильний	
14	Співбесідник робить висновки за мене.	
15	Співбесідник завжди намагається вставити слово в мою розповідь.	
16	Співбесідник завжди дивиться на мене дуже уважно.	
17	Співбесідник дивиться на мене, ніби оцінює. Це мене хвилює.	
18	Коли я пропоную що-небудь нове, співбесідник говорить, що він думає так само.	
19	Співбесідник переграє, показуючи, що цікавиться бесідою, дуже часто киває головою, охає і підтримує.	
20	Коли я говорю про серйозне, співбесідник вставляє смішні історії, жарти, анекдоти.	
21	Співбесідник часто дивиться на годинник під час розмови.	
22	Коли я вхожу в кабінет, співбесідник залишає всі справи і всю увагу звертає на мене.	
23	Співбесідник поводить себе так, ніби я заважаю йому робити що-небудь важливе.	
24	Співбесідник вимагає, щоб усі погоджувалися з ним. Будь-який його вислів завершується запитанням: «Ви теж так думаєте?» або «Ви не згодні?».	

Опрацювання та інтерпретація результатів Підрахуйте відсоток ситуацій, що викликають розпач і роздратування.

70–100 % – Ви поганий співбесідник, Ви конфліктний, не орієнтований на партнерство в спілкуванні. Вам необхідно працювати над собою і вчитися слухати.

40–70 % – у Вас є деякі недоліки. Ви критично ставитеся до сказаного, Вам ще бракує деяких рис хорошого співбесідника, часто ображаєтеся. Уникайте поспішних висновків, не загострюйте увагу на манері говорити,

на дрібницях і образах, не прикидайтеся, не шукайте прихованого значення сказаного, не монополізуйте розмову.

10–40 % – Ви хороший співбесідник, але іноді відмовляєте партнеру в повній увазі. Повторюйте ввічливо його слова, дайте йому час розкрити свою думку повністю, пристосовуйте свій темп мовлення до його мови, і можете бути впевнені, що спілкуватися з Вами буде ще приємніше.

0–10 % – Ви чудовий співбесідник і неконфліктна людина. Ви вмієте слухати, Ваш стиль спілкування може стати прикладом для оточуючих.

Автор найуспішнішого мультсеріалу «Сімпсони» Мет Грюнінг вивчав стилі спілкування та управління. Ці знання були використані у процесі створення персонажів серіалу.

Наука довела, що під час спілкування для людини однаково важливий фізичний і вербальний контакт. Фізичне зіткнення позитивно впливає на емоційний і фізичний розвиток особистості. Крім того, це позначається на біохімії мозку, а також на опірності організму серйозним захворюванням, зокрема лейкемії.

97 % людей, які стверджують, що не мають здатності до вивчення іноземних мов, насправді комплексують з приводу помилок при вимові чи читанні.

Чи знаєш ти?

▪ Будьте впевненими. Уміння переконати співрозмовника у своїй правоті, змусити прийняти вашу точку зору, безпосередньо залежить від вашої впевненості в тому, що ви говорите.

Цікавий експеримент, покликаний розвинути впевненість учасників проекту, провели в Токійському університеті. Для того, щоб удосконалити свої комунікативні навички, студенти вирушали на вокзал, де голосно співали там пісні, декламували вірші, чіплялися до пасажирів із дурними проханнями. Така вправа сприяє розвитку стресостійкості, подоланню страху перед незграбними і непередбачуваними ситуаціями, що можуть виникнути в процесі спілкування.

▪ Чи Фрошхайзер, виконавчий директор і президент MAP Consulting, автор бестселера «Життєво важливі фактори, секрети перетворення вашого бізнесу і вашого життя», дає такі поради щодо ефективної комунікації:

1. Комунікація – двосторонній процес: намагайтеся не тільки бути почутим, а й почути.
2. Підготуйте ваші перемовини: уточніть мету спілкування, ретельно плануйте особисту зустріч, постарайтеся передбачити точки зору і почуття співрозмовника.
3. Передача інформації: висловлюйте свою думку з переконанням, сказане має бути важливим, визначте конкретно дії, яких чекаєте від співрозмовника, переконайтеся, що вас розуміють.
4. Отримання інформації: ставтеся неупереджено до слів, визначайте ключові моменти того, що вам говорять, застосовуйте конструктивний зворотний зв'язок, підтвердіть ваше розуміння.
5. Оцініть ефективність комунікації: прийміть коригувальні дії в необхідному обсязі для більшої ефективності в майбутньому.

Завдання 2. Запишіть 10 висловів відомих комунікативних лідерів про мистецтво спілкування.

Завдання 3. Напишіть коротке повідомлення на тему: «Секрети спілкування комунікативного лідера»

Завдання 4. Питання для обговорення:

1. Вербальні та невербальні навички комунікації.
2. Успішні виступи та презентації.
3. Комунікації керівників ОЗ і стилі лідерства.
4. Гумор і народна мудрість як засоби полегшення налагодження комунікацій.

Тест

1. *Комунікація – це:*

- процес встановлення й розвитку контактів;
- соціально зумовлений процес обміну інформацією;
- процес обміну інформацією між відправником та отримувачем,
- спілкування за допомогою жестів (мови жестів), міміки, рухів тіла й деяких інших засобів, за виключенням мовних.

2. *Система принципів, норм, методів, прийомів діяльності і поведінки індивіда – це:*

- стиль спілкування;
- комунікація;
- лідерство;
- стратегічна бесіда.

3. *Демократичний стиль комунікативного лідера виражається у:*

- чіткій регуляції та контролем над поведінкою,
- урахуванні керівником інтересів і думок усіх членів соціальної спільноти, групи або організації та їх участі в управлінні,
- зміні конкретної особистості,
- бажанні домінувати.

4. *Майстер комунікацій – це:*

- людина, яка переконана, що комунікація має серйозне значення для створення атмосфери довіри та втілення в життя майбутнього розвитку;
- людина, яка виступає за трибуною;
- людина, яка періодично читає доповіді в аудиторії;
- це особистість, яка вміє приймати правильні рішення, проявляти наполегливість і здатна надихати інших.

5. *Встановлення контакту, орієнтація, активне обговорення питання, прийняття рішення, вихід із контакту – це:*

- етапи процесу спілкування;
- стилі лідерства;
- методи спілкування;
- засоби комунікативного спілкування.

6. *Вербальна комунікація – це:*

- повідомлення, яке передається за допомогою використання усної або письмової мови;
- інформація, що передається на генетичному рівні;
- повідомлення, що передається без допомоги слів;
- процес виголошення людиною промови.

7. *Невербальна комунікація – це:*

- повідомлення, що передається за допомогою використання усної або письмової мови;
- повідомлення, що передається за допомогою дій та поведінки, без допомоги слів;
- інформація, що передається на генетичному рівні;
- здатність розуміти прихований зміст повідомлення, що не виражений словами.

8. *Хто є автором промови, яка ілюструє один із 5 методів спілкування «спілкуйся лаконічно, виразно і послідовно»:*
- Джон Ф. Кеннеді;
 - Авраам Лінкольн;
 - Соджорнер Трут;
 - Мартін Лютер Кінг.
9. *Слухання – це:*
- рецептивний вид мовленнєвої діяльності, за допомогою якого здійснюються прийом і подальша переробка мовного повідомлення на основі діяльності слухового аналізатора;
 - взаємодія двох і більше людей, що складається з обміну інформацією пізнавального або афективно-оціночного (емоційно-оціночного) характеру,
 - спілкування людей під час виконання ними службових обов'язків. Це може бути мовлення однієї службової особи перед іншою або перед колективом чи зібранням,
 - внутрішньо корпоративний обмін усіма видами інформації, що долає функціональні та ієрархічні кордони.
10. *Ділове спілкування – це:*
- складний, багатоплановий процес встановлення та розвитку професійних і ділових контактів між людьми, який породжується потребами спільної діяльності і включає в себе обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаємодії, сприйняття та розуміння іншої людини, вплив на її стан і поведінку;
 - взаємодія двох і більше людей, що складається з обміну інформацією пізнавального або афективно-оціночного (емоційно-оціночного) характеру;
 - процес спілкування із прагненням перемогти опонента;
 - бесіда спрямована на переконання щодо бажаних життєвих цілей.
11. *Ділове спілкування існує в двох формах:*
- безпосереднє і опосередковане;
 - усне і писемне;
 - формальне і неформальне;
 - спонукальне і констатуюче.
12. *Спілкування відповідно до посадових інструкцій, формальних правил, стандартів, прийнятими в організації, що документально закріплено і має юридичну чинність – це:*
- неформальна комунікація;
 - вертикальна комунікація;
 - опосередковане спілкування;
 - формальна комунікація.
13. *Стратегічна бесіда – це:*
- процес спілкування із прагненням перемогти опонента;
 - спілкування між людьми, що долає ієрархічні рівні групи й зачіпає найважливіші стратегічні теми та основні цінності, які допомагають досягти бажаних результатів;
 - обговорення спірного питання, проблеми з використанням логіки та аргументів;
 - бесіда спрямована на переконання щодо бажаних життєвих цілей.
14. *Відкрите спілкування – це:*
- спілкування при відчинених дверях;
 - внутрішньо корпоративний обмін між усіма видами інформації, що долає функціональні та ієрархічні кордони;
 - процес спілкування з прагненням перемогти опонента;
 - бесіда, спрямована на переконання щодо бажаних життєвих цілей.

15. *Вміння слухати* – це:

- навички сприйняття та розуміння справжнього змісту повідомлення;
- процес виголошення людиною промови;
- процес групової комунікації, під час якої люди створюють спільні поняття для налагодження взаєморозуміння та формування спільного світосприйняття;
- безпредметно, без певної мети переводити погляд з одного предмета на інший.

16. *Діалог* – це:

- процес виголошення людиною промови;
- процес спілкування із прагненням перемогти співрозмовника;
- процес групової комунікації, під час якої люди створюють спільні поняття для налагодження взаєморозуміння та формування спільного світосприйняття;
- кількість інформації, що може бути передана впродовж комунікативного епізоду.

17. *Дискусія* – це:

- обговорення спірного питання, проблеми з використання логіки та вагомих аргументів;
- процес виголошення людиною промови;
- процес групової комунікації, під час якої люди створюють спільні поняття для налагодження взаєморозуміння та формування спільного світосприйняття;
- спілкування при відчинених дверях.

18. *Ефективний метод донесення інформації до аудиторії шляхом розповідання смішних, зворушливих або повчальних історій з реальними або вигаданими персонажами* – це:

- small talk;
- промова;
- дискусія;
- storytelling.

19. *Заздалегідь підготовлений публічний виступ на певну актуальну тему, звернений до широкого загалу* – це:

- повідомлення;
- презентація;
- доповідь;
- промова.

20. *«Магічне число Міллера» показує, що найбільшу увагу аудиторії можна втримати у такі часові відрізки:*

- 5 хвилин;
- 3 хвилини;
- 7 хвилин;
- 15 хвилин.

21. *Хто є автором слів «Залишайтеся голодними. Залишайтеся безрозсудними. Усім велике спасибі»?*

- Стів Джобс;
- Дейл Карнегі;
- Білл Гейтс;
- Авраам Лінкольн.

22. *Презентація* – це:

- обговорення спірного питання, проблеми з використання логіки та вагомих аргументів;
- документ або комплект документів, мета якого – представити об'єкт (організацію, проект, продукт), донести до цільової аудиторії повну інформацію;
- кількість інформації, що може бути передана впродовж комунікативного епізоду;
- повідомлення, яке передається за допомогою використання усної або письмової мови.

23. *Комунікативна компетентність – це:*

- система внутрішніх ресурсів, необхідних для побудови ефективної комунікації у визначеному колі ситуацій міжособистісної взаємодії. Це здатність людини встановлювати й підтримувати необхідні контакти з іншими людьми;
- застосування сукупності комунікативних засобів, найбільш оптимальних для передачі повідомлення відповідним каналом комунікації;
- здатність до ефективного обміну інформацією як по горизонталі, так і по вертикалі, з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху реалізації цілей організації; це вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії, в різних умовах з використанням різних форм (письмово та усно) та способів комунікації; це спроможність прислухатися до інших та забезпечувати постійний зворотній зв'язок;
- це лексична інтерпретація та комунікативна актуалізація предметного світу за допомогою вербальних та невербальних засобів у формі оптимальних для сприйняття в заданих соціальних умовах.

24. *Комунікативний канал – це:*

- кількість інформації, що може бути передана впродовж комунікативного епізоду;
- повідомлення, що має для нас вагому змістову цінність;
- посередник, за допомогою якого повідомлення надходить від відправника до отримувача;
- внутрішньо корпоративний обмін усіма видами інформації, що долає функціональні та ієрархічні кордони.

25. *Ідентифікація – це:*

- пояснення складних категорій за допомогою доступних для співрозмовника слів;
- це лексична інтерпретація та комунікативна актуалізація предметного світу за допомогою вербальних та невербальних засобів у формі оптимальних для сприйняття в заданих соціальних умовах;
- наголошування на спільності з партнером / масовим адресатом;
- навички сприйняття та розуміння справжнього змісту повідомлення.

26. *Комунікативний бар'єр – це:*

- кількість інформації, що може бути передана впродовж комунікативного епізоду;
- перешкода на шляху руху смислів від комуніканта до реципієнта; труднощі, непорозуміння, конфлікти у спілкуванні. Вони визначаються технічними, лінгвістичними, когнітивними, соціальними та психологічними причинами;
- внутрішньо корпоративний обмін усіма видами інформації, що долає функціональні та ієрархічні кордони;
- посередник, за допомогою якого повідомлення надходить від відправника до отримувача.

27. *За обраними комунікативними стратегіями комунікативний стиль може бути:*

- драматичний, аргументований;
- мобільний, ригідний;
- домінантний, демократичний;
- ліберальний, авторитарний.

28. *Автором 10 секретів комунікації великих лідерів є:*

- Дейл Карнегі;
- Майк Маят;
- Стів Джобс;
- Білл Гейтс.

29. *Здатність реалізовувати комунікативні наміри, використовуючи вербальні та невербальні комунікативні засоби називається:*

- іллокутивною компетентністю;
- культурною компетентністю;
- стратегічною компетентністю;
- прагматичною компетентністю.

30. *Комунікативна стратегія – це:*

- покрокове перспективне планування дій з метою встановлення необхідного рівня комунікації;
- стратегічне формування образу бренду, засноване на моделі сприйняття бренду цільовою аудиторією, а також розробка елементів бренду;
- кількість інформації, що може бути передана впродовж комунікативного епізоду;
- обговорення спірного питання, проблеми з використання логіки та вагомих аргументів.

31. *Стратегічний результат, на який скероване конкретне спілкування називається:*

- комунікативною метою,
- комунікативним наміром,
- комунікативною тактикою,
- комунікативною стратегією.

32. *Хто є автором дослідження, яке демонструє, що в процесі спілкування між двома людьми, участь насправді беруть 6 особистостей?*

- Ден Берноланд;
- Майк Маят;
- А. Піз;
- Марк Цукерберг.

33. *У своїй книзі «Як завойовувати друзів та впливати на людей» Дейл Карнегі зазначив:*

- «Передусім викликайте в іншої особи палке бажання. Той, хто оце спроможний зробити, матиме весь світ. Хто не зможе, – мандруватимен самотньо».
- «Слухай, що кажуть люди, але розумій, що вони відчувають».
- «Кожен чує лише те, що розуміє».
- «Поговоріть з людиною про неї – і вона слухатиме вас годинами».

34. *Методика М. Снайдера спрямована на визначення умінь:*

- слухати;
- вести промову;
- керувати;
- дискутувати.