

Самое важное в общении – услышать  
то, что не было сказано.  
*Питер Друкер*

## Тема 4.2. Коммуникативное поведение в организации

Раздел 4. Управление  
поведением организации



# Коммуникации в организациях

роль в управлении  
организацией

## сущность

- **Коммуникация** – это обмен идеями, мнениями и информацией в устном и письменном виде посредством символов.
- **Цель** – *добиться точного понимания отправленного сообщения.*
- **До 80%** рабочего времени менеджеров расходуется на общение.
- Коммуникация – важнейший инструмент управления.
- Анализируя и передавая информацию, получая обратную связь менеджер планирует, организует, координирует, мотивирует и контролирует подчиненных.





# Процесс коммуникации и его основные элементы

- Процесс коммуникации состоит *из трех этапов: отправление сообщения, его передача и получение.*
- Элементами являются: *отправитель, сообщение, каналы передачи, получатель, обратная связь.*



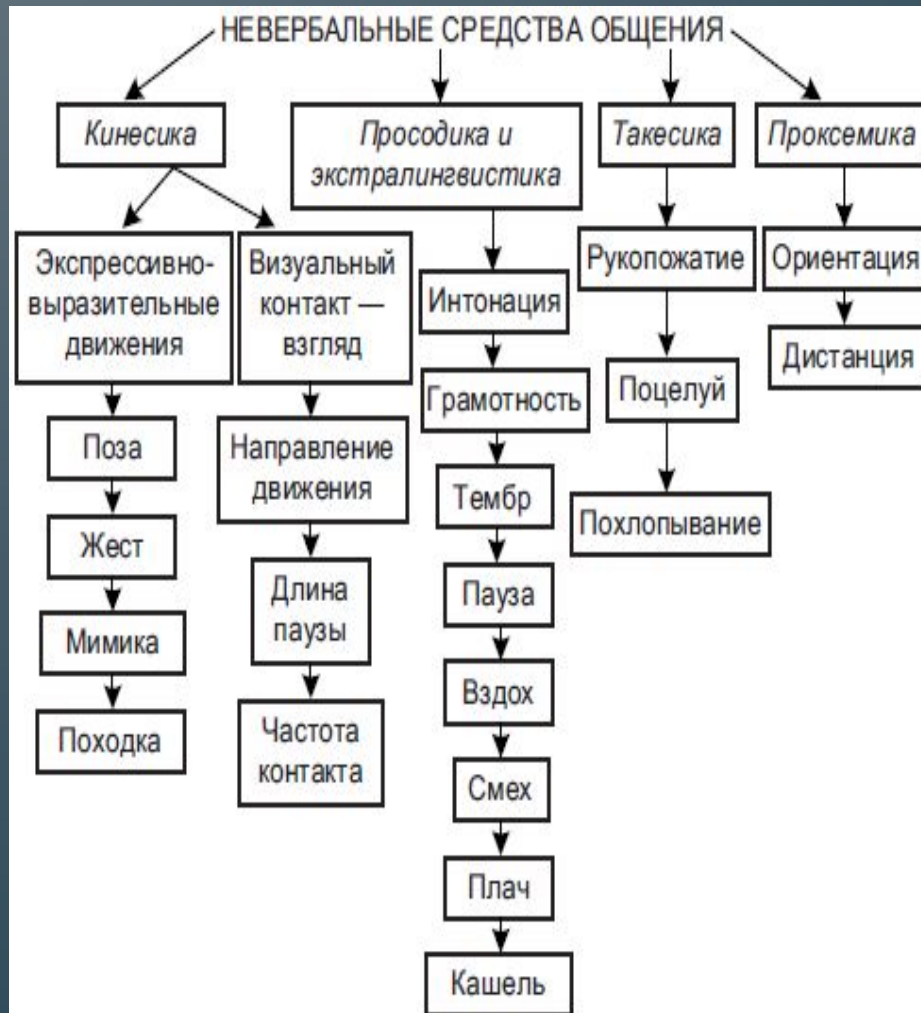
# Виды коммуникаций в организации

Признак классификации	Вид коммуникации
По субъекту и средствам коммуникаций	<ul style="list-style-type: none"><li>• Межличностные</li><li>• Коммуникации с помощью технических средств, информационных технологий</li></ul>
По форме общения	<ul style="list-style-type: none"><li>• Вербальные</li><li>• Невербальные</li></ul>
По каналам общения	<ul style="list-style-type: none"><li>• Формальные</li><li>• Неформальные</li></ul>
По организационному признаку (по пространственному расположению каналов)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Вертикальные</li><li>• Горизонтальные</li><li>• Диагональные</li></ul>
По направленности общения	<ul style="list-style-type: none"><li>• Нисходящие</li><li>• Восходящие</li></ul>

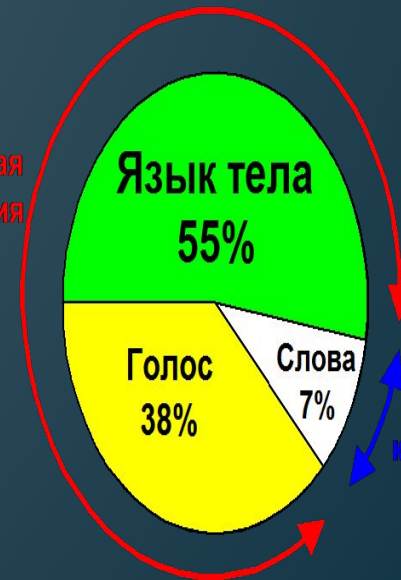
# Факторы, влияющие на межличностные коммуникации



# Невербальные средства общения



Невербальная коммуникация



Вербальная коммуникация

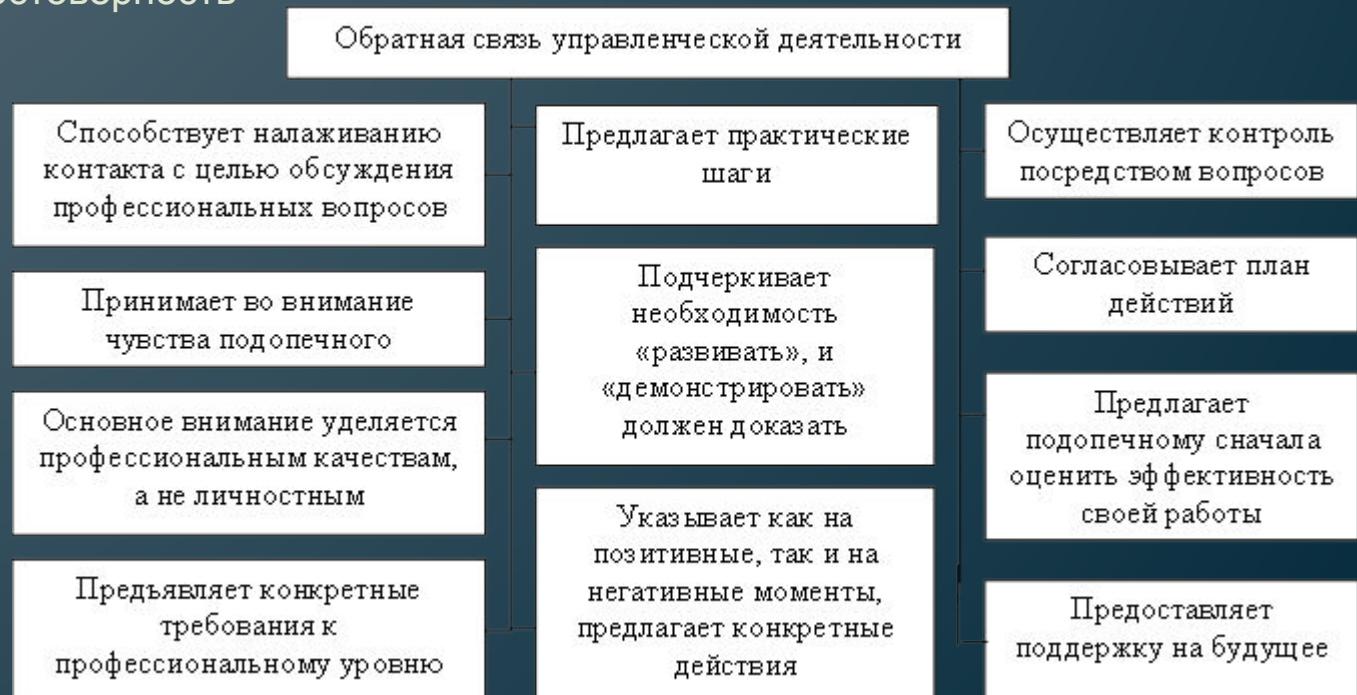
# Барьеры эффективных коммуникаций





# Характеристики эффективной обратной связи

1. Направленность на улучшение качества работы и повышение ценности каждого работника
2. Конкретность и конструктивность
3. Описательный характер
4. Полезность
5. Своевременность
6. Желание и готовность работников к восприятию обратной связи
7. Ясность, четкость выражения, понятность получателю
8. Надежность, достоверность



# Правила подготовки публичного выступления

- 1. Предварительная отработка навыков риторики**
  - Выступление перед воображаемой группой слушателей;
  - Краткое изложение выбранного текста;
  - Использование аудио- и видеозаписи собственных выступлений;
  - Отработка определений терминов и понятий, используемых в профессиональной сфере;
  - Использование опыта ведущих ораторов.
- 2. Непосредственная подготовка к публичному выступлению**
  - Обратит внимание на структуру доклада;
  - Обеспечить сочетание отдельных структурных частей с различными стилистическими формами (*риторический вопрос, диалог, призыв к действиям, сравнения и поговорки, примеры, повторы*) повышения выразительности речи;
  - Продумать целесообразные формы использования цифрового материала

# Правила публичного выступления

## ОСНОВНЫЕ ЧАСТИ ПУБЛИЧНОЙ РЕЧИ

## ЦЕЛЕВЫЕ УСТАНОВКИ:

ВСТУПЛЕНИЕ

- Вызвать интерес, овладеть вниманием аудитории.
- Установить взаимопонимание и доверие.
- Подготовить аудиторию к восприятию речи.

ИЗЛОЖЕНИЕ

ДОКАЗАТЕЛЬСТВО

ОПРОВЕРЖЕНИЕ

- Сообщить информацию.
- Обосновать свою точку зрения.
- Убедить аудиторию.
- Побудить слушателей к конкретным действиям

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

- Суммировать сказанное, сделать выводы.
- Усилить интерес к предмету речи.
- Закрепить впечатление от речи.



Управление конфликтами

Переговоры без поражений

Экспромт.  
Выступление без подготовки

Сторителлинг:  
как стать душой компании

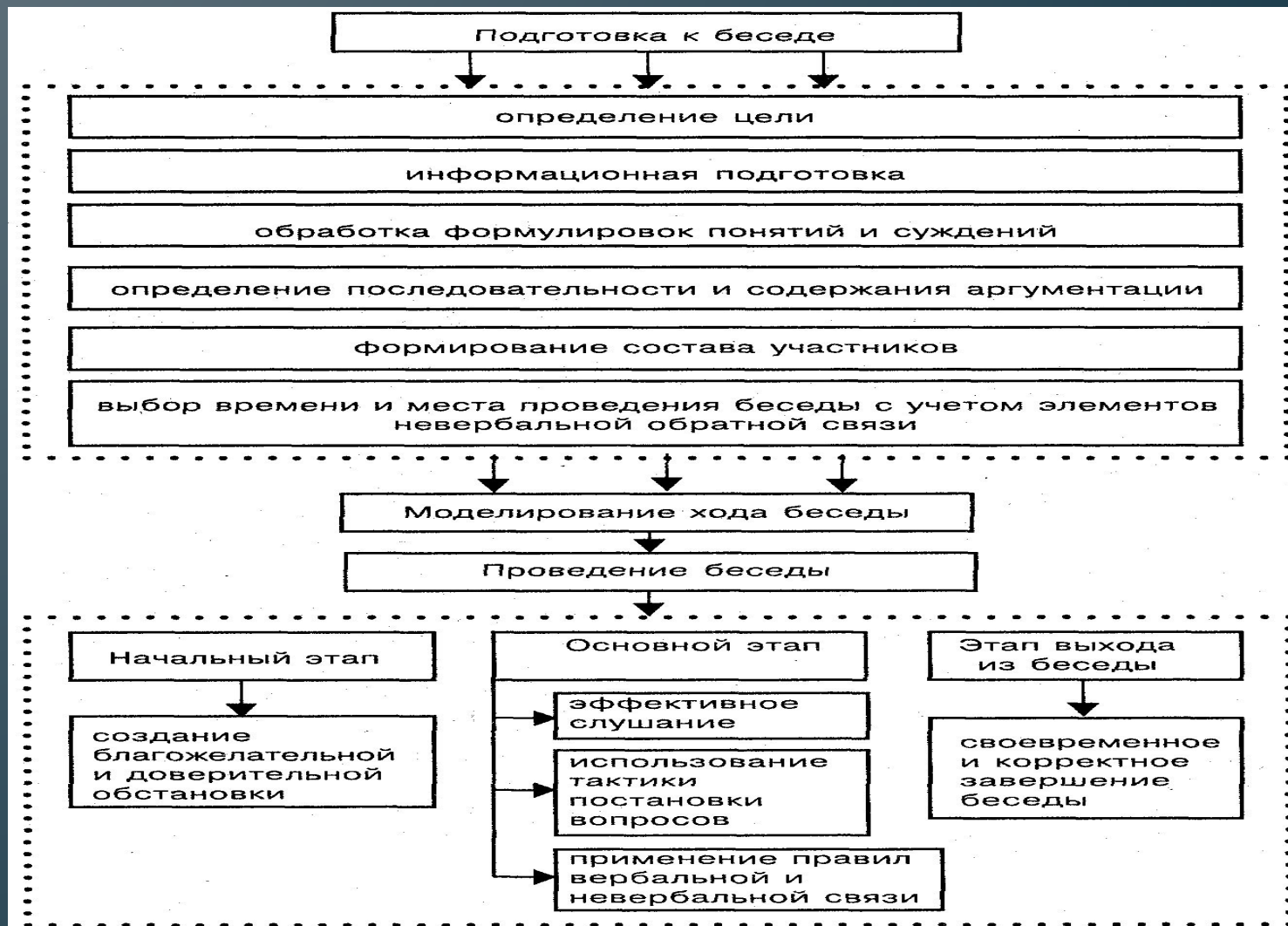
Успех за десять слайдов!

Говорите,  
чтобы Вас услышали!

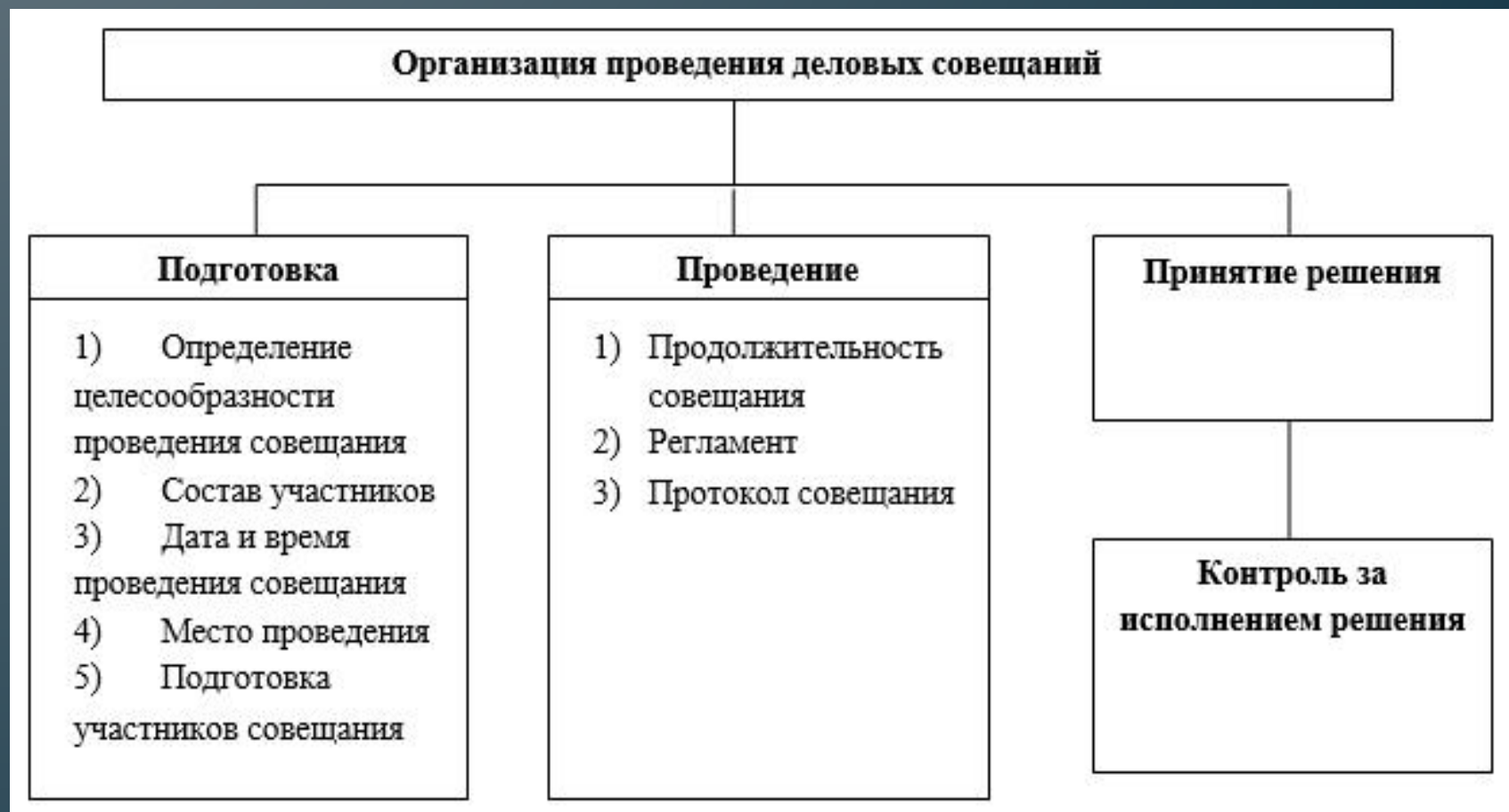
Я+Вы = Мы

К выступлению готов!

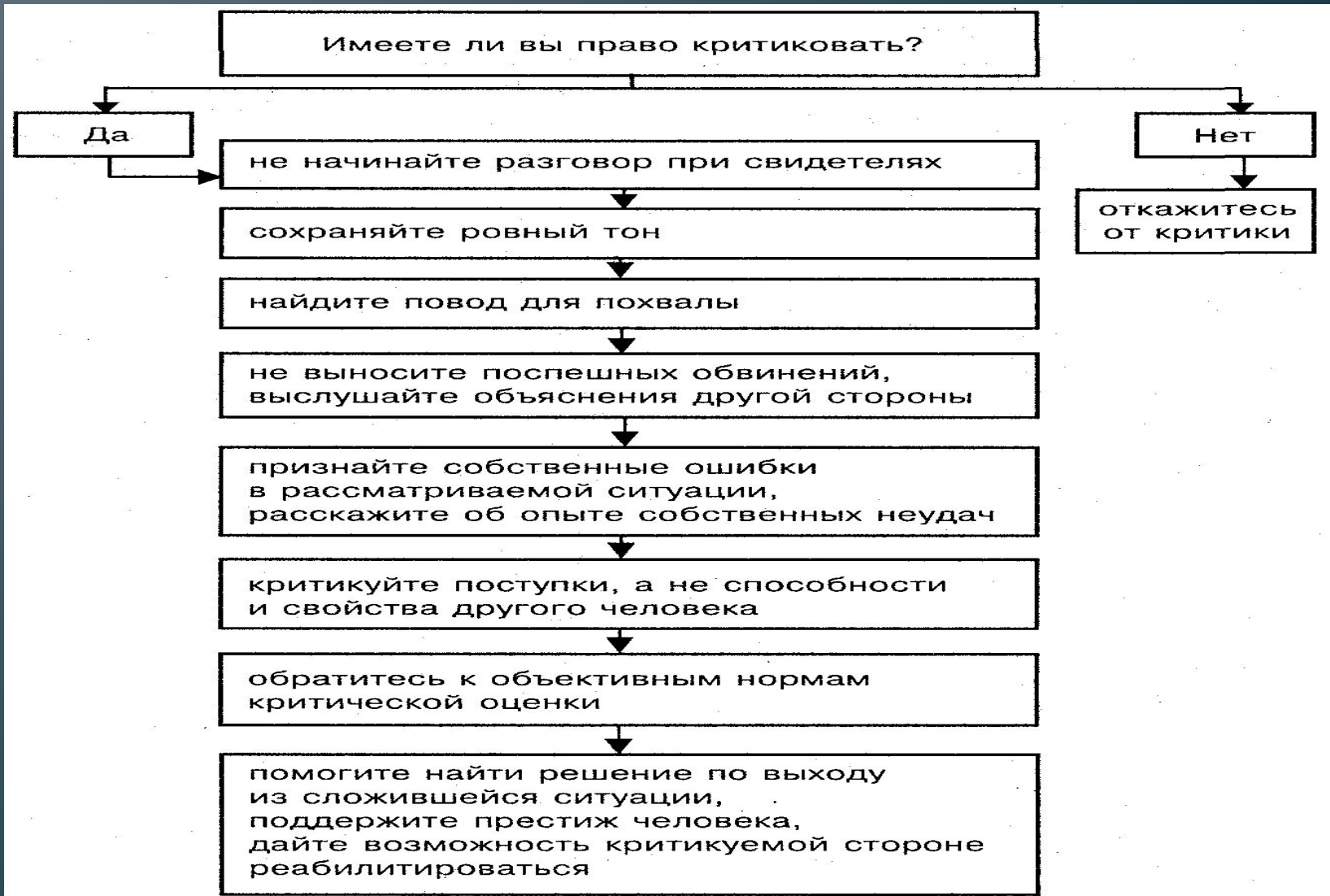
# Правила подготовки и проведения деловой беседы



# Правила подготовки и проведения деловой служебных совещаний



# Правила конструктивной критики



# Основные средства и приемы убеждения

Убеждающая коммуникация

**Цель:** сделать партнера своим единомышленником.

**Условия организации коммуникации:**

опора на личностную мотивацию партнера и его интеллектуально-эмоциональную сферу

**Коммуникативные формы:**

беседы, дискуссии, переговоры, напутствия, пресс-конференции, презентация, «круглые столы» и пр.

**Коммуникативные приемы, средства и технологии:**

аргументация, демонстрация, сравнительный анализ, психологические приемы присоединения, использование ведущих систем восприятия и пр.

**Ожидаемый результат:** переориентация целей, установок, взглядов, убеждений партнера.

**Метод убеждения**

Убеждение словом

Убеждение делом

**Пути убеждения**

Разъяснение

Доказательство

Опровержение

На личном опыте студента

На опыте других людей

**Средства убеждения**

Логические выводы

Конкретные цифры и факты

Примеры и эпизоды из жизненной практики

**Формы убеждения**

Поступки и действия студента и самого педагога

Текущие события общественной жизни и окружающей

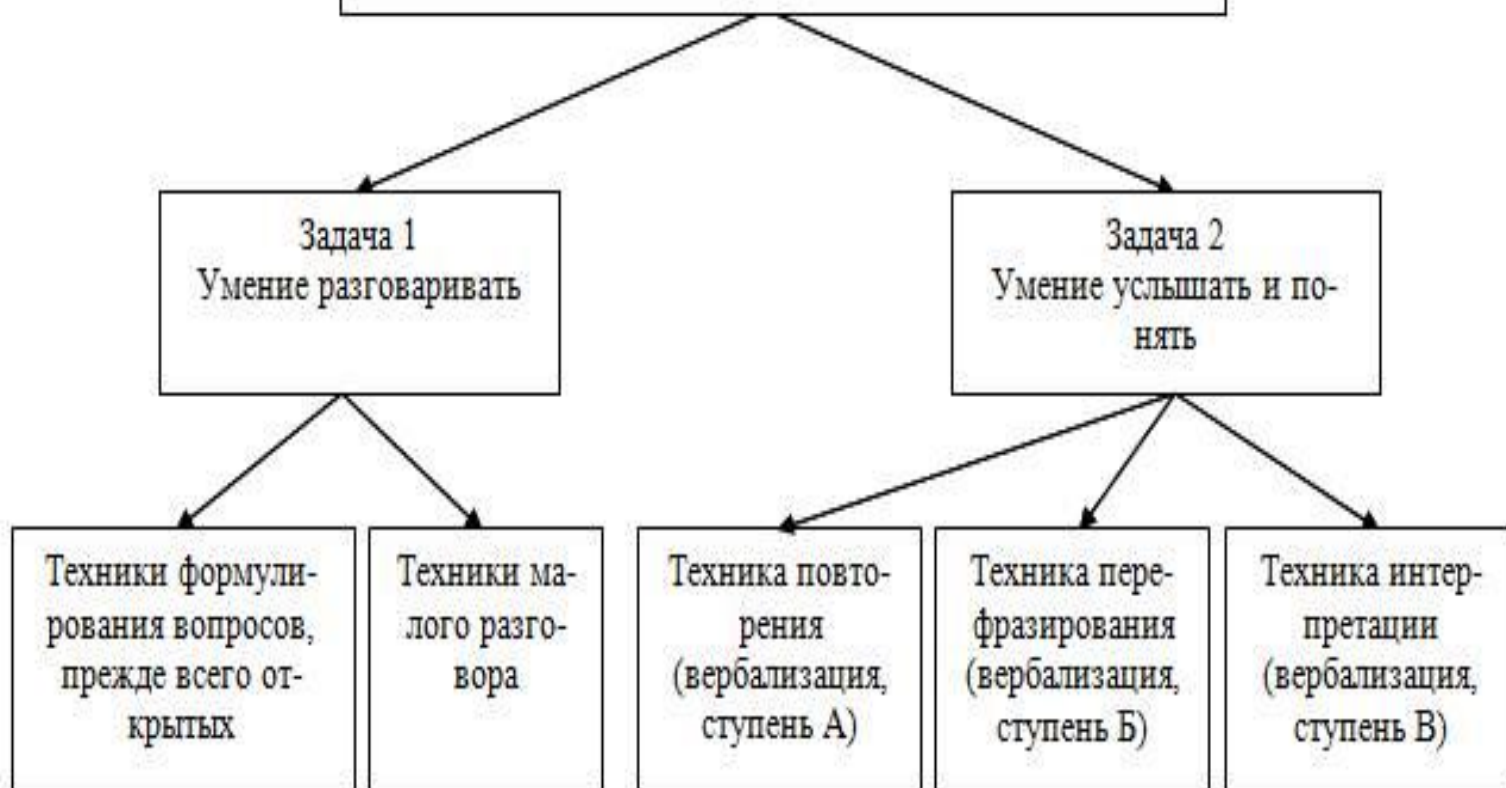
Основные условия эффективности метода убеждения

# Техники активного слушания

Приемы (реакции)	Цели	Техника (как это сделать)	Примеры
Побуждение	Побудить собеседника к дальнейшим высказываниям	Перестать говорить самому, активно использовать невербальные сигналы, междометия и короткие слова	Зрительный контакт с собеседником, разворот корпуса в его сторону, кивки головой, улыбка и т.п. «Ну, и...», «Что дальше?...»
Поддакивание	Ободрить собеседника	Кивки головой, невербальные сигналы, междометия, короткие слова	«Ага», «Угу», «Да-да»
Эхо-реакция	Побудить собеседника к дальнейшим высказываниям, ободрить и др.	Повторять последнее слово в реплике собеседника	– Меня эта ситуация так напрягает – Напрягает...
Наводящие вопросы	Запрос дополнительной информации	Вопросы должны быть короткими	Что? Где? Когда? Почему? Зачем?
Оценки	Критика, выражение несогласия, оценка	Короткие фразы	«Это почему же?», «Почему бы и нет?», «Не может быть!», «Ну. Это Вы зря»
Эмоции	Выражение, презентация эмоций	Невербальное сопровождение	«Ух!», «Ах!», «Здорово!»



# Структура техник активного слушания



# Спасибо за внимание!

— попытка слушателя сообщить о том, как, на его взгляд, можно осмыслить беседу в целом.

«Похоже, мы достигли общего понимания проблемы».

Например

**Замечания о ходе беседы**

**Пауза**

даёт собеседнику возможность

подумать

отстраниться от себя (своих мыслей, оценок, чувств)

— слушатель сообщает собеседнику об изменениях в своём собственном состоянии в результате слушания.

«Мне очень больно это слышать».

Например

**Сообщение о восприятии себя**

**Уточнение**

— это просьба уточнить или разъяснить что-либо из сказанного.

**Приемы Активного Слушания.**

— это попытка слушателя кратко и своими словами повторить изложенное собеседником только что.

— слушатель сообщает собеседнику своё впечатление от собеседника, сформировавшееся в ходе общения.

«Эта тема очень важна для вас»

Например,

**Сообщение о восприятии**

**Пересказ (парафраз)**

слушатель должен стараться выделять и подчеркивать главные на его взгляд идеи и акценты.

Пересказ даёт собеседнику обратную связь, даёт возможность понять, как его слова звучат со стороны.

— попытка слушателя подхватить и продвинуть далее ход основной мысли собеседника.

**Развитие мысли**

может использоваться как способ подведения итогов, в том числе промежуточных.