

# **Эффективные коммуникации в деловом взаимодействии**

**Вебинар**



# Ведерникова Лариса Владимировна

Тренер управленческих навыков и личной эффективности

## Профессиональный опыт:

с 2007 г. по н.в. Тренер консалтинговой компании «Паллада»

Доцент, ВлГУ, Факультет Малого и среднего бизнеса

Корпоративный тренер Globus-Russia

Корпоративный тренер Торговый Дом «Аскона» [www.askona.ru](http://www.askona.ru)

Руководитель отдела управления и развития персонала «Инструментальный мир»

## Участие в проектах:

Проекте подготовки руководителей и кадрового резерва, 2011-2014 г.г.

Проект «Бизнес-Класс» ОПОРА России, г.Кострома

Национальный образовательный проект Респ.Дагестан, МВА «Бизнес», ДГУНХ

Проект НКМП г.Иваново.

Проект «Умный в гору» <http://umvgoru.ru/>

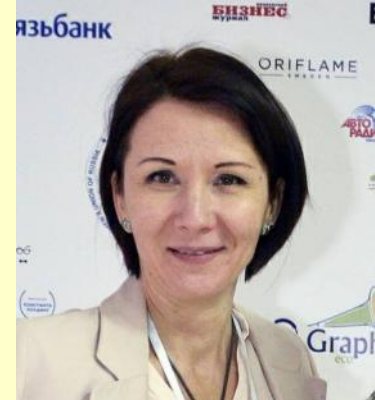
Проект «Бизнес-Олимпиады» г.Владимир

## Образование:

МИРБИС, Менеджмент в коммерческой деятельности

Университет «Синергия» Курс психология бизнеса Сидоренко Е.В.

НИИ ДЭУ СибГУФК, Омск, кандидат педагогических наук. ОГМА, мед.-проф. дело



# ПРОГРАММА ВЕБИНАРА

- 1. Что такое деловые коммуникации и межличностное общение?**
  - Пять целей коммуникаций.
  - Модель коммуникации. Что нужно знать, чтобы общение было эффективным.
  - Факторы влияющие на эффективность коммуникации.
- 2. Установление контакта.**
  - Факторы стимулирующие и препятствующие общению.
  - Факторы влияющие на убеждение. Аргументация и контраргументация.
  - Влияние и противостояние влиянию. Манипуляции.
- 3. Диагностика поведения в коммуникациях:**
  - трансактный анализ Э.Берна (Родитель, Взрослый, Ребенок).
- 4. Поведение в коммуникациях.**
  - осознанное и неосознанное доверие и как оно влияет на коммуникацию.
  - ассертивное (уверенное), агрессивное, пассивное.
  - техника демонстрации уверенного поведения.
- 5. Как заявить о своих границах не разрушая отношений**
  - техника «Я высказывание»,
  - как отказать не разрушая отношений, техники «Вежливый отказ».
- 6. Роль руководителя в построении коммуникаций.**
  - перевод проблем в задачи,

# Чем отличается деловая коммуникация и повседневное общение

## Повседневные коммуникации

- Происходят, как правило, стихийно, без заранее сформулированной цели.
- Отличаются большим разнообразием обсуждаемых тем (личные, социальные, политические и др.).
- Свободное использование разнообразных вербальных и невербальных средств общения.
- Носят, в основном, информативно-эмоциональный характер и не связаны с необходимостью принятия какого-либо решения.

## Деловые коммуникации

- Планируются заранее и направлены на реализацию поставленных целей.
- Число обсуждаемых тем ограничено поставленной целью.
- Контроль за применяемыми средствами общения, соответствие их нормам и правилам этикета.
- Носят деловой характер, предполагают анализ различных позиций, точек зрения и совместный поиск оптимального решения поставленной проблемы.



# 5 ЦЕЛЕЙ КОММУНИКАЦИИ

## ИЛИ: ЗАЧЕМ МЫ ОБЩАЕМСЯ?

1) Вызов состояния



2) Принятие решения



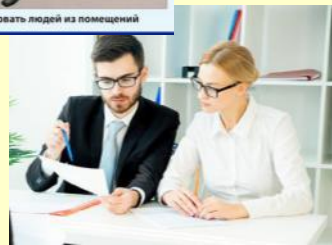
3) Изменения



4) Действие



5) Получение информации





# МОДЕЛЬ КОММУНИКАЦИИ



## Мы общаемся на трех уровнях:

1. **Словами** (вербально)
2. **Телом и голосом** (невербально и паравербально)
3. **Внутренними моделями мира** (мышление, восприятие, установки)

Необходимое условие: **доверие**  
*Сознательное* – насколько хорошо вы знаете человека  
*Бессознательное* – насколько он похож на вас (совпадение картин мира)



## КАК ЖЕ МЫ ОБЩАЕМСЯ, ЕСЛИ МЫ ТАКИЕ РАЗНЫЕ??

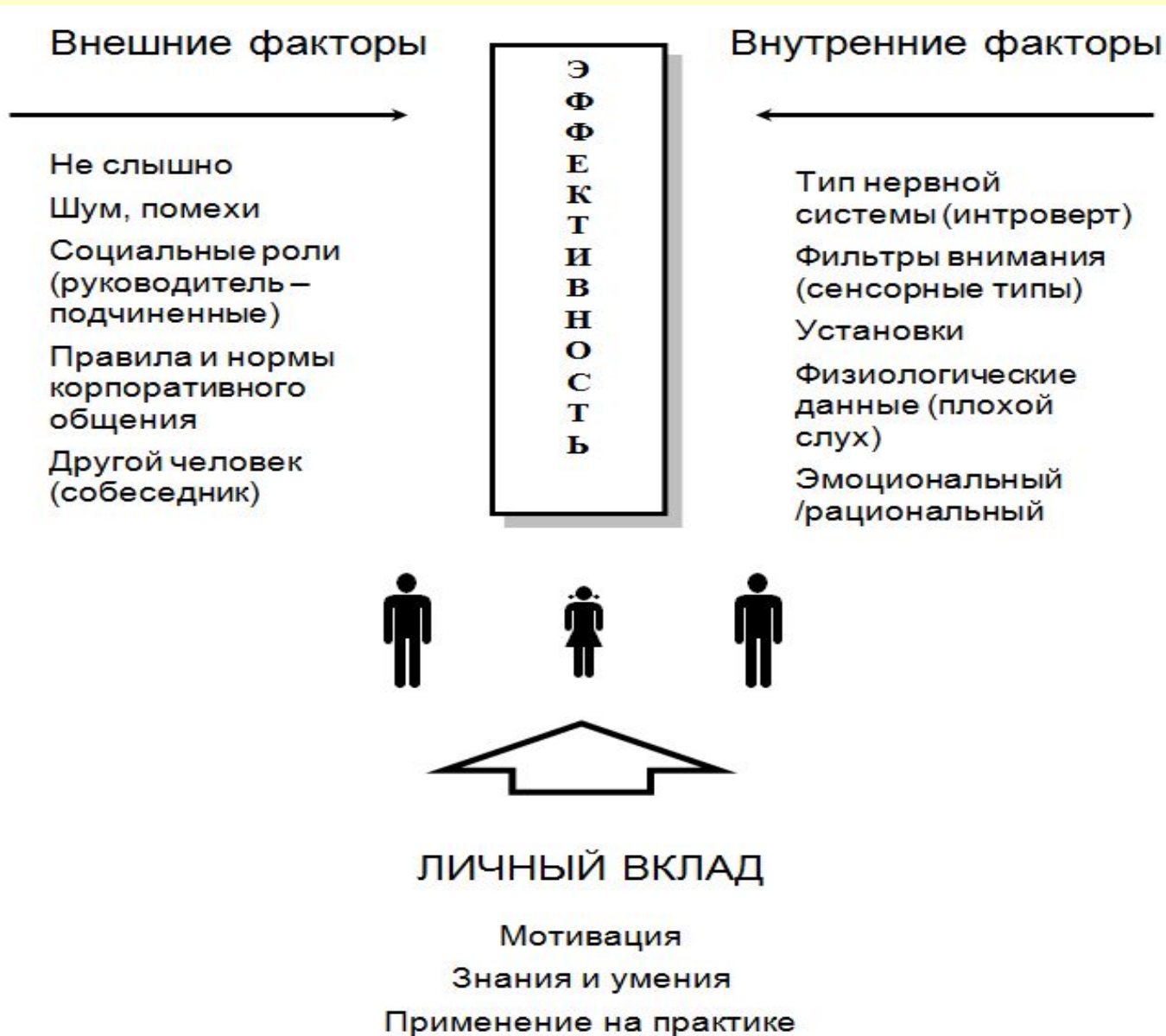


У НАС ТАК МНОГО ОБЩЕГО

Общаться – значит «Делать общим»,  
причем не только собеседника,  
но и различия.

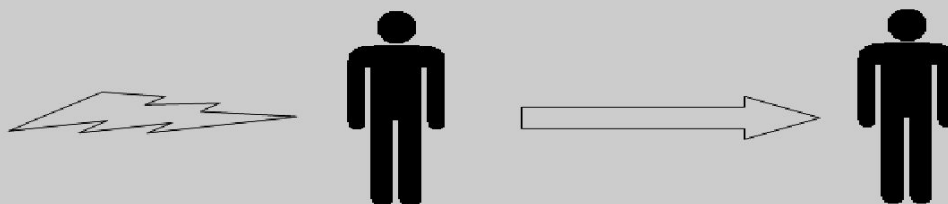


# ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОММУНИКАЦИИ

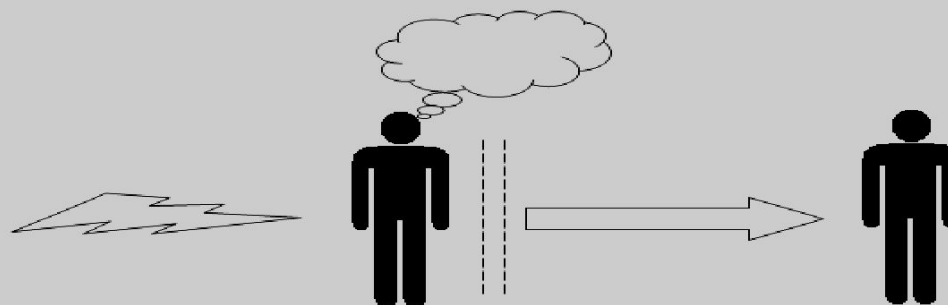


# ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОММУНИКАЦИИ

- РЕАКТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ



- ПРОАКТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ



# ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОММУНИКАЦИИ



1 – СУБЪЕКТИВНОЕ ПОНИМАНИЕ СИТУАЦИИ  
ТЕМ, КТО ГОВОРИТ

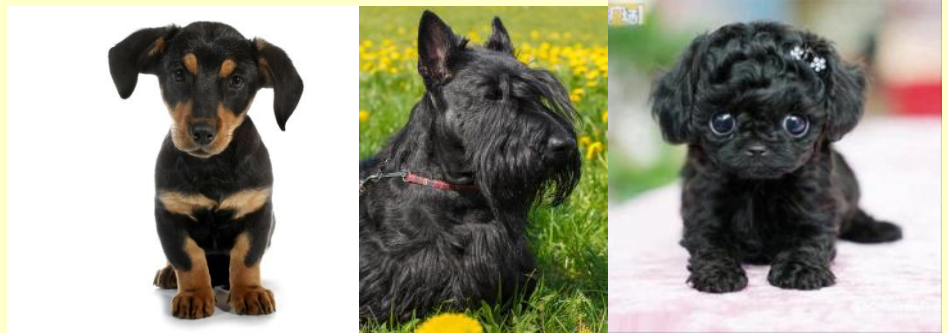
2 – ЧЕЛОВЕК ВЫРАЖАЕТ СЛОВАМИ НЕ  
СОВСЕМ ТО, ЧТО ОН ХОТЕЛ БЫ СКАЗАТЬ

3 – РЕЧЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ (ЗАИКАНИЕ,  
ГРОМКОСТЬ ГОЛОСА, МОНОТОННОСТЬ и т.п.)  
МОГУТ ПОВЛИЯТЬ НА ТО, **КАК** ГОВОРЯЩИЙ  
ВЫСКАЖЕТ СВОЕ СООБЩЕНИЕ

4 – ПРИ ПЕРЕДАЧЕ ЗВУКОВ МОГУТ  
СУЩЕСТВОВАТЬ ДРУГИЕ ПОМЕХИ (ШУМ,  
ПЛОХАЯ СЛЫШИМОСТЬ ПО ТЕЛЕФОНУ И Т.П.).

5 – У СЛУШАЮЩЕГО МОГУТ БЫТЬ СВОИ  
ОСОБЕННОСТИ ТОГО, КАК ОН СЛЫШИТ  
(НАПРИМЕР, НЕДОСТАТКИ СЛУХА)

6 – СЛУШАЮЩИЙ ИНТЕРПРЕТИРУЕТ  
ПОЛУЧЕННОЕ СООБЩЕНИЕ ИСХОДЯ ИЗ  
СВОЕГО ОПЫТА



# Поступление информации по разным каналам коммуникации



# Факторы влияющие на убеждение

Уверенность в себе и доверие к вам

со стороны другого человека – строится на **ВЕРЕ**  
**Сначала вы ВЕРИТЕ в себя, потом в ВАС!**

## КОМПОНЕНТЫ УВЕРЕННОГО ПОВЕДЕНИЯ:

- Открытое и уверенное выражение лица
- Прямая осанка, расправленные плечи
- Прямой, открытый взгляд
- **Контакт глаз с собеседником\***
- Отсутствие «доминирующего»/ «покорного» поведения
- Отсутствие суеты и торопливости
- Размеренная мелодичная громкая речь.



**ПЕРВЫЕ 30 СЕК.** люди особо чувствительны к нюансам поведения другого человека. Именно за это время формируется первое впечатление. Вы должны производить впечатление уверенного в себе, но не излишне самоуверенного человека.



# БАРЬЕРЫ УВЕРЕННОГО ПОВЕДЕНИЯ

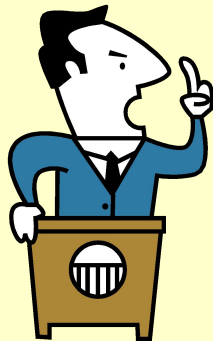
- Страх критики
- Страх сказать «нет» в ответ на требования
- Страх контакта
- Страх потребовать и настоять на своем
- Чувство вины за уверенное поведение
- Чрезмерная конформность и осторожность
- **Проблемы с границами и интересами \***



Условия	Стимулирующие	Барьеры
Внешние	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1-2 человек</li> <li>- привычная ситуация</li> <li>- партнер называет свое имя</li> <li>- общая тема разговора</li> <li>- наводящие вопросы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- большая группа</li> <li>- спешка</li> <li>- новая обстановка</li> <li>- никто не делает того, что я хочу</li> <li>- не представляются по имени</li> </ul>
Внутренние	<ul style="list-style-type: none"> <li>- партнер тоже хочет говорить со мной</li> <li>- моя проблема тоже очень важна</li> <li>- вовсе не обязательно быть во всем оригинальным</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- партнер не хочет со мной говорить</li> <li>- что же я должен сказать?</li> <li>- то, что я хочу сказать, не так уж важно</li> <li>- у меня ничего не выйдет</li> <li>- господи, что же скажут люди!</li> </ul>

**Психологическое влияние** – воздействие на состояние, мысли, чувства и действия другого человека с помощью психологических средств, с предоставлением ему права и времени ответить на это воздействие.

## ВЛИЯНИЕ



**Цивилизованное**

**Варварское**

**Манипулятивное**

**Аргументы** – доказательства необходимости принять ваши решения.

Процесс аргументации можно разбить на несколько **этапов**:

1. обоснование Вашей точки зрения,
2. развитие мыслей собеседника, его аргументов,
3. опровержение доводов собеседника.

### **Общие правила аргументации**

- Вежливость и корректность
- Простота
- Общий язык
- Краткость
- Наглядность
- Избежание чрезмерной убедительности

### **Типичные ошибки при аргументации:**

Отстаивание только своих интересов

Скрытие или маскировка своих истинных интересов

Манипулирование собеседником, использование техники аргументации только в свою пользу, применение уловок.

**Манипуляция** - это промежуточная ступень от давления к цивилизованному влиянию. Главный ее признак - скрытность воздействия. Другими словами, манипуляция - цивилизованное влияние по форме, но варварство по содержанию.

### **Критерии манипуляции:**

Осознанность манипулятором своих целей и средств;

Скрытые цели;

Скрытые инструменты воздействия;

Перенос ответственности за последствия действий на адресата влияния.

### **Правила цивилизованного противостояния:**

1. Противостояние начинается с минимальных средств. Переход к более мощным средствам совершается только в случае, если манипулятор не реагирует на менее мощные;

2. Противостояние прекращается:

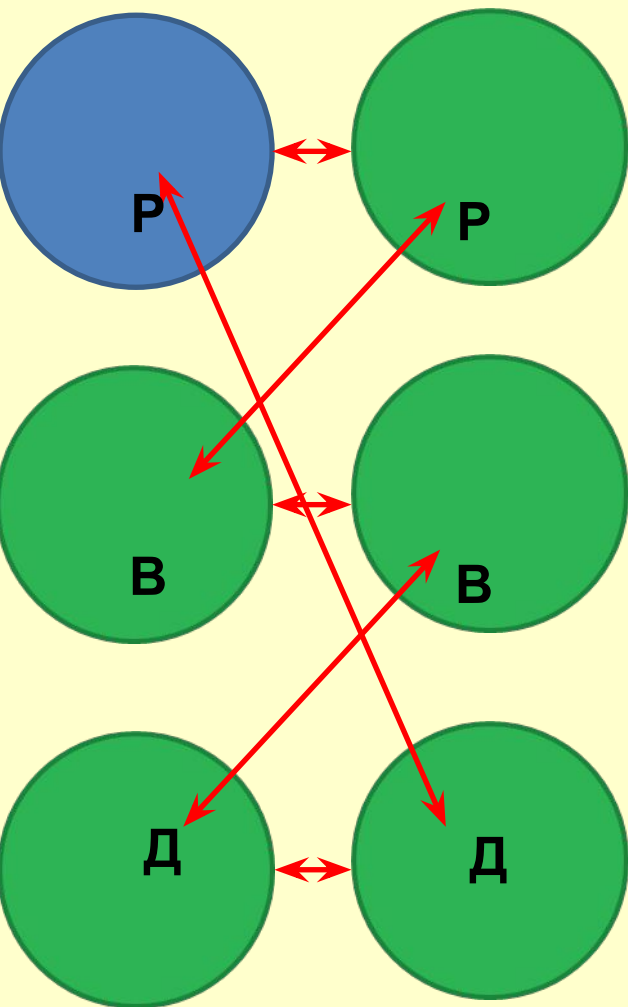
- манипулятор переключился на цивилизованное взаимодействие;

- адресат влияния принял решение капитулировать.



# ТРАНСАКТНЫЙ АНАЛИЗ ЭРИКА БЕРНА

Согласно Трансакционному анализу  
в каждом из нас можно выделить  
три Эго-состояния.



Когда мы действуем, чувствуем, думаем подобно тому, как это делали наши родители, мы находимся в эго-состоянии Родителя (Р).

Когда мы имеем дело с текущей реальностью, накоплением фактов, их объективной оценкой, мы находимся в эго-состоянии Взрослого (В).

Когда мы чувствуем и ведём себя подобно тому, как мы делали это в детстве, мы находимся в Эго-состоянии Ребенка (Ре).

В каждый момент времени каждый из нас находится в одном из 3-х Эго-состояний.



# ЭГО-СОСТОЯНИЕ ВЗРОСЛОГО

не зависит от возраста личности. Оно ориентировано на восприятие текущей реальности и на получение объективной информации. Оно является организованным, хорошо приспособленным, находчивым и действует, изучая реальность, оценивая свои возможности и спокойно рассчитывая.

**Взрослый живет в мире фактов, цифр, логики.**

# В



Взрослый

Трезво рассуждает, тщательно взвешивает, логически анализирует.

Свободен от предрассудков

**Уверен в себе.** Открыто выражает свои мысли, чувства и потребности.

# ЭГО-СОСТОЯНИЕ РЕБЕНКА

содержит все побуждения, которые возникают у ребенка естественным образом. Оно также содержит запись ранних детских переживаний, реакций и позиций в отношении себя и других. Оно выражается как «старое» (архаическое) поведение детства.

**Ребенок живет в мире эмоций.**

# Д



Дитя

Безудержно эмоциональный, непредсказуемый, протестующий, нелогичный.

**Неуверенный в себе.**

Подобострастный. Ждет указаний. Много жалоб. Много страхов

Творческий, свободный от догм, не соблюдающий правила, импульсивный.

# ЭГО-СОСТОЯНИЕ РОДИТЕЛЯ

содержит установки и поведение, перенятые извне, в первую очередь от родителей. Внешне они часто выражаются в предубеждениях, критическом и заботливом поведении по отношению к другим. Внутренне они переживаются как старые родительские назидания, которые продолжают влиять на нашего внутреннего Ребенка.

**Родитель живет в мире оценок: плохо-хорошо; лучше-хуже.**

# Р



Родитель

Учит, направляет, заботится, читает нотации.

Оценивает, критикует, осуждает.

**Самоуверен.** Все знает, все понимает, не сомневается в правильности своего мнения («всегда прав»).

За всех отвечает, «берет на себя», со всех требует.

# АЛГОРИТМ «Я – ВЫСКАЗЫВАНИЕ»

- **Когда я...** (описание ситуации)
- **Я чувствую...** (описание своего настроения, своих эмоций, чувств)
- **Мне хочется...** (описание сиюминутных желаний)
- **Я начинаю думать...** или **Мне кажется, что...** (описание мыслей по поводу происходящего)
- **Поэтому, мне бы хотелось...** или **Поэтому, мне было бы приятно...** (конструктивное предложение по поводу выхода и/или разрешения ситуации)

## ОГРАНИЧЕНИЯ В ПРИМЕНЕНИИ:

- Прием «Я - высказывание» используется в ситуации, когда требуется четко проявить свою позицию.
- Не стоит применять, когда можно ограничиться простой просьбой.

# Техника согласия

## Соглашаться можно с:

- фактом
- безопасной частью высказывания
- чувствами
- правом

## Варианты начала фраз согласия:

- Да, действительно...
- Вы правы...
- Я согласен.....



# Алгоритм отказа

**ЮСТЬ** за то, что обратились именно к Вам, или выразить понимание, присоединиться.

**2.Объяснение причин отказа.** Представлять объективные причины.

- Не извиняться
- Не нападать
- Не оправдываться
- Не обороняться



**3.Формулировка отказа**

**4. Предложение альтернативы** (если это возможно) или описание условий, при которых просьба может быть выполнена.

**Психологически грамотна тактика - ТАСС.**

**Т- Твердость.** Сам отказ провести твердо, но доброжелательно.

**А – Аргументация.** Аргументировать кратко причины или основание для отказа.

**С – Строуксы.** Если вы лишили чего-то своим отказом, то компенсируйте это строуксами.

**С – Совет** Предложите какое-то решение проблемы в виде совета, что

# РАЗГОВОР С НЕКОНСТРУКТИВНО НАСТРОЕННЫМ КОЛЛЕГОЙ

**Цель беседы** - переформулировать проблемы и жалобы в конструктивные цели и задачи.

- **Правила**

Проясните его понимание ситуации.

Дайте человеку «выпустить пар».

Не задерживайтесь на обсуждении того, что было. Как можно скорее переходите к обсуждению шагов по разрешению ситуации.

**Задайте вопрос – Что можно сделать в данной ситуации?**

**Какие варианты есть?**

Предложите конструктивный настрой и совместную работу по разрешению проблемы.





# Спасибо за внимание!

Автор презентации: Ведерникова Лариса Владимировна  
[vedernikovalv@list.ru](mailto:vedernikovalv@list.ru)

+7(920)927-90-90

skype: larissavedernikova