

Психотехнологии деловой коммуникации

**Санкт-Петербургский
Государственный институт
психологии и социальной работы
Декабрь 2017 год**

Ст.преподаватель: **Андреева Л.Т.**

«Нельзя управлять, не общаясь!»



- **Коммуникация** является одним из важнейших факторов интеграции управления. Коммуникация – это общение людей в процессе их совместной деятельности, это обмен идеями, мнениями, мыслями чувствами, обмен информацией.
- Без коммуникаций невозможно существование никакой организационной группы людей. Коммуникация здесь выступает **как условие организации**

Почему мы терпим неудачу?

Статистика причин неудач в деловом общении

- Недостаточная подготовка – 19%
- Слабые навыки вербальной и письменной коммуникации – 20%
- Ошибки менеджмента – 11%
- **Установка – 50%**

«О чем вы думаете, тем и становитесь»

Структура делового взаимодействия

Три компонента делового общения:

- **Коммуникативный** - обмен информацией, ее создание и передача от отправителя к получателю в ходе делового общения.
- **Перцептивный** - восприятие и оценка партнерами друг друга, обеспечивающие взаимопонимание между ними. На основе восприятия формируется определенный позитивный или негативный образ партнера.
- **Интерактивный** — взаимное влияние в процессе общения. Интеракция существенным образом зависит от авторитетности партнеров, от занятых ими позиций, от явных и скрытых намерений и т.д.

Основные проблемы в общении

- Слушания
- Понимания
- Действия
- Самовыражения

Задание

В группах подготовьте сообщение на тему:

- **Когда, (в каких случаях) я перестаю слушать?**

Как грамотно взаимодействовать с подчиненными

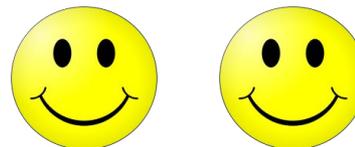
- **Проблема слушания** – как сделать так, чтобы меня услышали (признаки, что не слушают, как включить, контакт, конкретность)
- **Проблема понимания** – как сделать так, чтобы меня поняли (что вы собираетесь делать)
- **Проблема выражения** – как сообщить о своих ожиданиях (и узнать ожидания подчиненных)
- **Проблема действия** – как преодолеть собственные барьеры и начать действовать

- Мы можем добиться вполонину большего результата или успеха, если просто-напросто изменим образ мыслей!
 - Если что-то идет не так, помните, что в этом никто не виноват, кроме вас
 - У вас всегда был, есть и будет выбор
 - Делайте что-то, чтобы улучшить свою жизнь
 - Когда вы наталкиваетесь на препятствие или что-то идет не так, ищите в этом новую возможность
 - Игнорируйте людей, убеждающих вас, что вы «не можете», или мешающих вашим планам
 - Как вы говорите: «наполовину пустой» или «наполовину полный»?
 - Говорите о том, за что вы любите работу, семью, людей, а не о том, за что не любите...
 - Сколько вы можете пребывать в плохом настроении? Если больше 5 мин, значит что-то не так...
- **УСТАНОВКА** – это не главное, это **НАИГЛАВНЕЙШЕЕ!!!**

Основные установки при взаимодействии

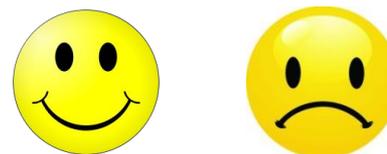
Установка 1:

Я в порядке. – Ты в порядке.



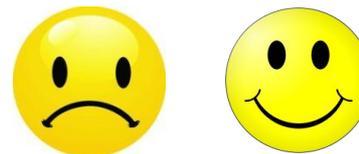
Установка 2:

Я в порядке. – Ты не в порядке.



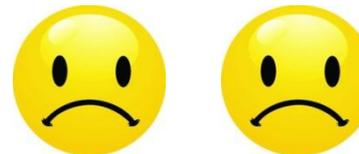
Установка 3:

Я не в порядке. – Ты в порядке.



Установка 4:

Я не в порядке. – Ты не в порядке.



Определите, какие установки у участников диалога:

1. Руководитель:

Вы опять не вовремя сдали отчет!

Сотрудник:

А вы сами мне толком не объяснили, что нужно делать

2. Руководитель:

Вы меня не так поняли...

Сотрудник:

Почему вы не можете сформулировать мне задание так, чтобы сразу все было понятно?

3. Руководитель:

Когда вы закончите отчет?

Сотрудник:

Я бы хотел уточнить некоторые неясные моменты, и после этого представлю вам окончательный отчет

Процесс коммуникации

Когда мы общаемся лично:

Слова – **7%** информации

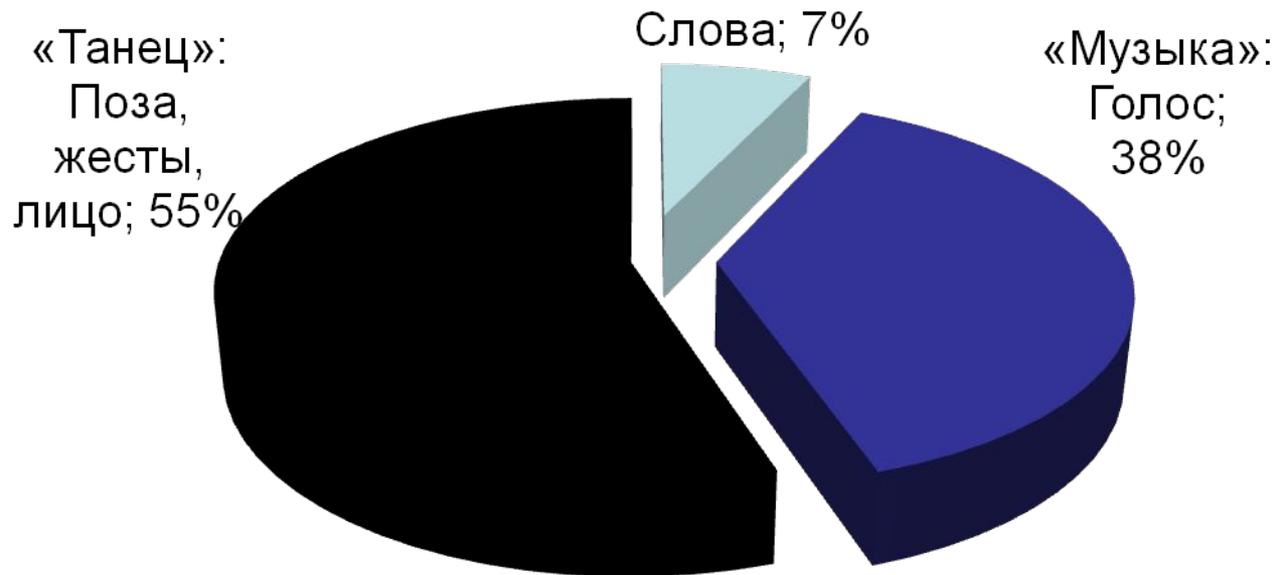
Тон голоса – **38%** информации

Язык тела – **55%** информации



*Albert Mehrabian,
Nonverbal communication*

Вербальные и невербальные коммуникации



Помните:

- уровень энергии соответствует ситуации и вашему собеседнику
- все три группы факторов используются и
- соответствуют друг другу, не противоречивы

Противоречия?

«Моя жизнь не
удалась!»



«У меня все в
порядке!»

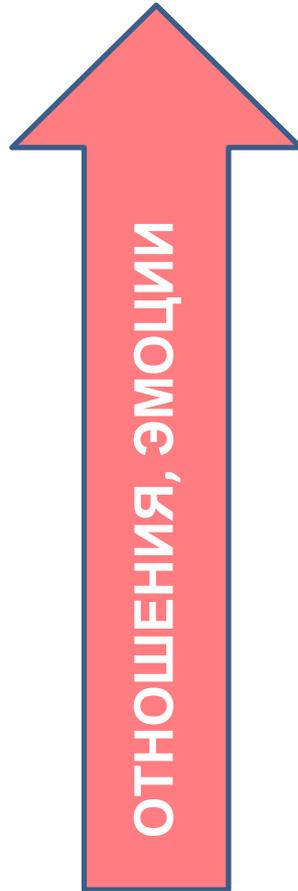
Этапы делового взаимодействия



Две стороны делового взаимодействия

Личностная:

- Установление контакта
- Поддержание (восстановление) контакта
- Завершение контакта

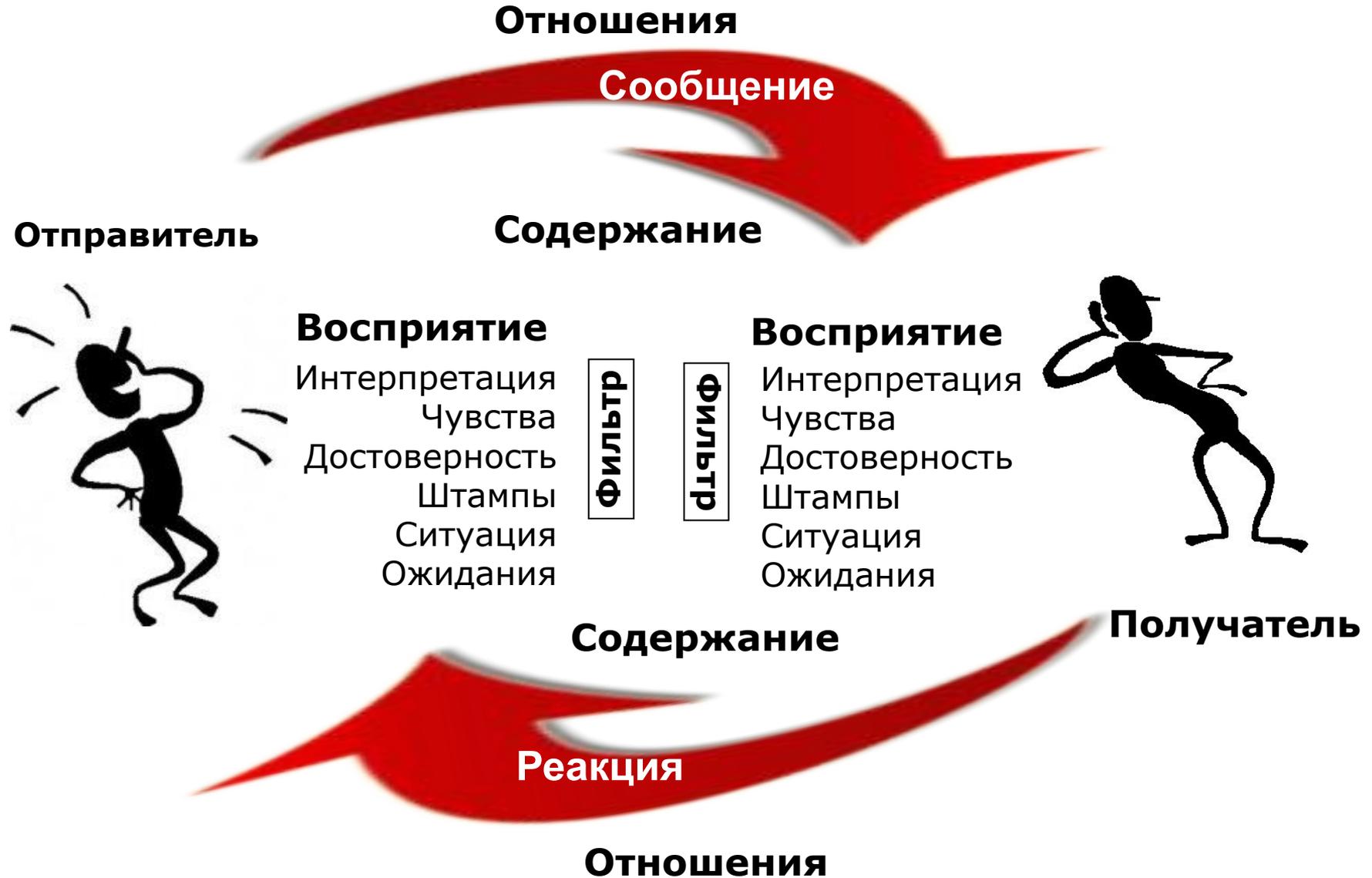


Содержательная:

- Ориентация в проблеме
- Совместный поиск решения
- Принятие решения



Личностный фильтр



Инструменты и методы эффективной деловой коммуникации

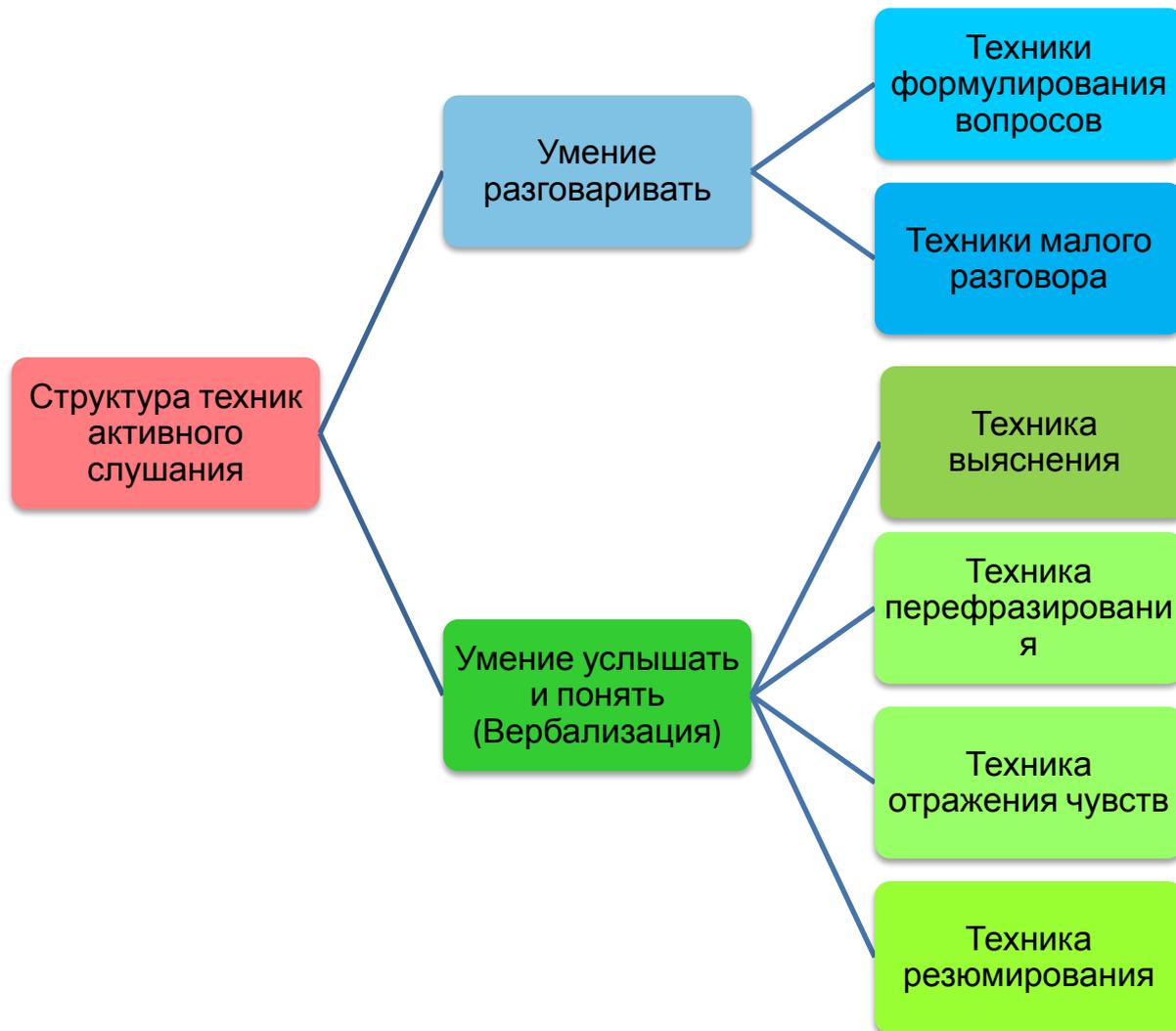
- Техники малого разговора
- Техники активного слушания
- Типы вопросов и «Хорошие вопросы»
- Техники вербализации
- Невербальные средства общения

Умение слушать

Слушание –
почему этот навык важен?



Активное слушание



Барьеры активного слушания

- Скорость мысли
- Свои интересы
- Влияние беспокойности, озабоченности
- Убеждения и установки
- Влияние образа самого говорящего
- Словарь говорящего
- Ситуативный «шум»

HE'S AN EXPERT
IN THE ART OF
SMALL TALKING

NICE WEATHER
WE HAVE
TODAY



Малый разговор. (Small Talk)

Малый разговор – это непринужденная и приятная беседа о семейных делах, хобби, забавных событиях.

Цель малого разговора – создать благоприятную психологическую атмосферу, заложить основы взаимной симпатии и доверия. Или же – восстановить эмоциональное равновесие, симпатию и доверие.

Малый разговор должен проходить в личной *экспертной зоне* собеседника, касаться приятных или интересных для него сторон жизни. *Экспертная зона* – область, которой человек интересуется и в которой он является, хочет являться или считает себя экспертом.

Критерии "правильного" малого разговора.

- Приятен.
- Вовлекает.
- Располагает.
- Дает пищу для следующего малого разговора.

- **Идеальный** «малый разговор» высокого класса - это умение говорить о том, что является экспертной зоной Вашего собеседника, а не вашей собственной экспертной зоной.

Техники малого разговора

1) **цитирование партнера** (ссылки на ранее сказанное партнером, его рассказы о себе, своих занятиях, хобби и др.)

— *Вы говорили, что раньше бывали в Суздале?*

2) **позитивные констатации** (положительные высказывания о событиях в жизни партнера, о благоприятных событиях в жизни вообще, о сдвигах к лучшему, о достижениях партнера и чужих достижениях, о людях, не участвующих в разговоре, но известных обоим собеседникам и т. п.)

— *Я слышал, что вы в воскресенье были на этом чудесном фестивале?*

3) **Информирование** (сообщение информации, важной, интересной и приятной для партнера.)

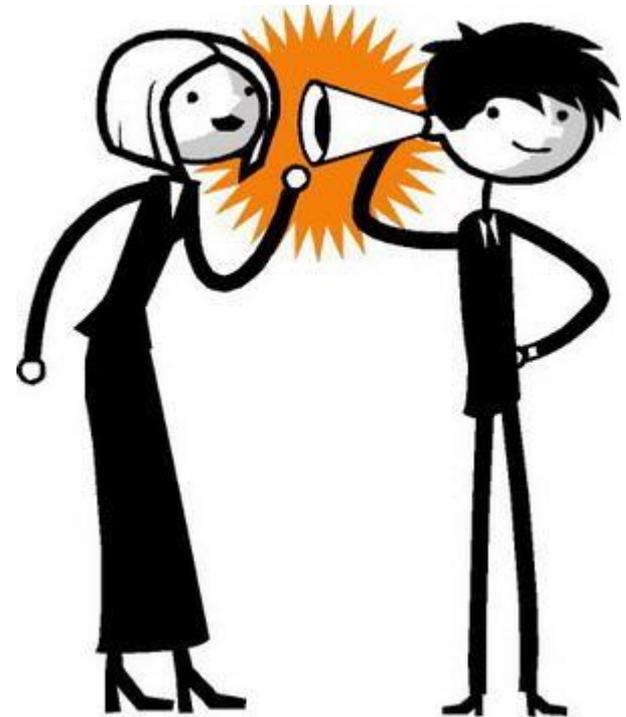
— *Яблочный сок есть на том конце стола.*

4) **интересный рассказ** (увлекательное, захватывающее повествование, неожиданное, приятное или пикантное и т. п.)

Основные приемы активного слушания

Активное слушание - предпосылка для уважительной беседы, ориентированной на партнерство.

- **Выяснение**
- **Перефразирование**
- **Отражение чувств**
- **Резюмирование**



Навыки формулирования вопросов

**Задавайте вопросы,
чтобы получить
необходимые ответы**



Типы вопросов

Открытые
вопросы

Закрытые
вопросы

**В «правильном» разговоре должны сочетаться
открытые и закрытые вопросы**

~~Блокирующие
вопросы~~

Типы вопросов

Открытые вопросы – предполагают развернутый ответ

Обычно используются в начале разговора. Цель – сбор информации и создание доброжелательной атмосферы

- Начинайте вопрос со слов:
- Что... Как... Каким образом...
- При каких условиях...
- На что следует обратить внимание?
- Что следует предпринять, чтобы изменить ситуацию?

Закрытые вопросы – предполагают однозначный ответ (пример: да, нет или указание чего-то точного)

Обстановка, требующая точного ответа и, возможно, перехвата инициативы

- Как долго Вас это беспокоит ?
- Вы просчитали риски?
- Назначен ли руководитель проекта

Блокирующие

Претензии, недовольство, обвинения

- Скажите, кто именно вам это посоветовал...?
- Почему вы доверяете рекламе...?
- Почему Вы до сих пор не сделали...?
- Как вы могли это сделать...?
- Почему Вы до сих пор не сделали...?
- Я не отвечаю за это. Почему вы меня об этом спрашиваете?

Диалог, нацеленный на результат:

- Всегда формулируйте свою цель разговора и желаемый результат

- Определение потребности собеседника

Прояснение цели и желаемого результата помогает структурировать разговор и управлять им!

Примеры вопросов для понимания цели и желаемого результата:

- Давайте определимся с предметом разговора: что именно мы будем обсуждать?
- Что из сказанного для вас особенно важно обсудить?
- Если бы вы сформулировали свой вопрос емко, то как бы это звучало?
- То есть, нам сейчас важно понять, обсудить, прийти к согласию по вопросу....?
- Что для вас/нас будет результатом разговора?
- Что нам сейчас важно понять/сделать?

Всегда подводите итог разговора!

- Заключение
- Соглашения
- Решения
- Ответственности

Важно точно понимать, что вы оба хотите от разговора!

Конструктивный разговор: технология открытого и конструктивного обсуждения проблемы

I. Присоединение – ОБЯЗАТЕЛЬНО!:

- Необходимо выслушать и услышать, **ЧТО ГОВОРИТ** собеседник

Сформулируйте проблему или предмет разговора: попросите сделать это собеседника или сформулируйте вместе

- Выразить понимание:

Это очень важный вопрос

Я бы тоже спросил об этом

Я так и думал, что вас заинтересует именно это...

II. Активное слушание (то есть уточнение, прояснение 😊), **ПОЧЕМУ** «он» говорит об этом сейчас и Вам лично. И!: **ЧТО ТОЧНО ХОЧЕТ** от Вас другая сторона:

Почему вам важно говорить об этом именно сейчас?

Что, в сказанном вами, самое важное? Давайте сформулируем предмет обсуждения, спора

На какие вопросы важно ответить, чтобы принять решение по данному вопросу?

Какие критерии помогут нам принять правильное решение

III. Прояснение подконтрольности:

Что зависит от вас лично/ от меня/ от компании/ кто еще принимает решения по интересующему вопросу

Какие еще вопросы остались без ответа? Что еще нам важно прояснить?

IV. Формулирование опций **СОВМЕСТНО С СОБЕСЕДНИКОМ!**:

Давайте уточним, что необходимо сделать в ближайшее время

Вы очень профессионально описываете ситуацию, какие решения, по - вашему, возможны? А еще?

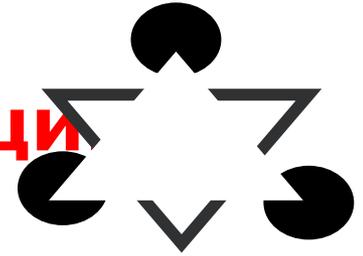
«Я сделал все точно в соответствии с Вашим сообщением»! 😊

На днях я встретил Михаила из мебельного магазина «Ясень».

Я сообщил ему, что нам необходимо обставить офис для работы в новом проекте. Сейчас офис используется бухгалтерией, но они вскоре переезжают. Через 2–3 недели в проекте примет участие

7–10 человек, а бухгалтерия переедет на этаж выше. У нас есть старые стулья в подвальном помещении, но этого недостаточно. Михаил нас уже знает, они уже поставляли нам мебель раньше. Закажите им несколько стульев и столов, не заказывайте очень дорогие, нам нельзя потратить очень много денег.

Структурированные коммуникации



СИТУАЦИЯ НЕСТРУКТУРИРОВАННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

- Информация передается без подготовки
- Неверная, неполная и неясная передача информации «стоит очень дорого»:
 - Ведет к неадекватным действиям: *если вы не информируете, ЛЮДИ САМИ «ВОСПОЛНЯТ» НЕДОСТАЮЩЕЕ* (причем, имея неполную информацию...)
 - Создает плохой климат и отсутствие доверия

Стратегия письменного сообщения

О чем необходимо подумать:

- Какая цель вашего сообщения
- Какую мысль вы доносите
- Какую информацию сообщаете/какую запрашиваете/на какие действия побуждаете/в чем убеждаете?
- Проверьте, насколько четко сформулирована ваша мысль
- Что необходимо (какие факты. аргументы)
- Кого необходимо поставить в копию?
- Есть ли в письме структура?
- Нет ли лишней информации
- Какой тон вашего письма?

Групповая дискуссия

это совместное обсуждение какого-либо спорного вопроса, позволяющее прояснить или изменить мнения, позиции или установки участников группы в процессе непосредственного общения

Рекомендации в проведении дискуссии

- **Избегайте защищать свои суждения только потому, что они свои. Попробуйте понять логику и доводы оппонентов**
- **Избегайте менять мнение только ради достижения согласия. Не уклоняйтесь от конфликта. Поддерживайте только те решения, с которыми согласны хотя бы частично**
- **Избегайте таких методов «разрешения конфликтов», как голосование, компромисс**
- **Рассматривайте различные мнения как помощь в принятии решения.**

- Деловая игра «Офис нового поколения»

Фасилитация

- Ваша удовлетворенность результатом по шкале 1-10
- Что это означает?....
- Какая задача стояла перед вами? Что в кейсе ждет от вас руководство?
- Выполнили?
- Как думаете, почему не достигли цели?
Разводим в стороны эмоции и цель обсуждения
- Что должно было происходить, чтобы удовлетворенность была на 10?
- Что мешало/что помогало быть эффективными

Выводы:

- Важно **одинаково** понимать **цель** делового взаимодействия
- В обсуждении важно определить, что должно стать **результатом** взаимодействия
- Важно соблюдение **принципа двусторонней ответственности**: я тоже должен что-то сделать, чтобы меня услышали
- Важно **слушать, прояснять, уточнять**
-

Что такое фасилитация

- **Фасилитация** (от англ. facilitate — помогать, направлять, облегчать) – одновременно процесс, группа навыков и набор инструментов, позволяющих эффективно организовать групповое обсуждение.
- **Цель фасилитации:** нахождение верного **метода**, который позволит группе работать созидательно и результативно. Иными словами, это специальные действия, направленные на организацию групповой работы.

Кто такой фасилитатор

Фасилитатор должен **уметь**:

- направлять и структурировать дискуссию в нужное русло;
- отбирать действительно удачные решения группы;
- брать на себя риск, выходить самому и выводить участников фасилитации из зоны комфорта;
- работать с разного рода группами;
- ориентироваться во всех форматах бесед и встреч;
- сочетать разные инструменты и техники в процессе работы с группой;
- быстро реагировать на изменение обстановки, затруднения участников — и, соответственно, быстро их преодолевать;
- противостоять стрессу;
- открываться людям, мотивировать их на личностные изменения.

Модель «Окно Джохари»



«Окно Джохари» (by Joseph Luft and Harrington Ingham)

Эффективная обратная связь

- Убедитесь, что обратная связь дается в правильное время и в правильном месте
- Не забывайте планировать – не ввязывайтесь в обсуждение без подготовки
- Анализируйте проблему и убеждайтесь, что вам понятна проблема и необходимость обратной связи
- Разъясните желаемый результаты разработайте стратегию для его достижения

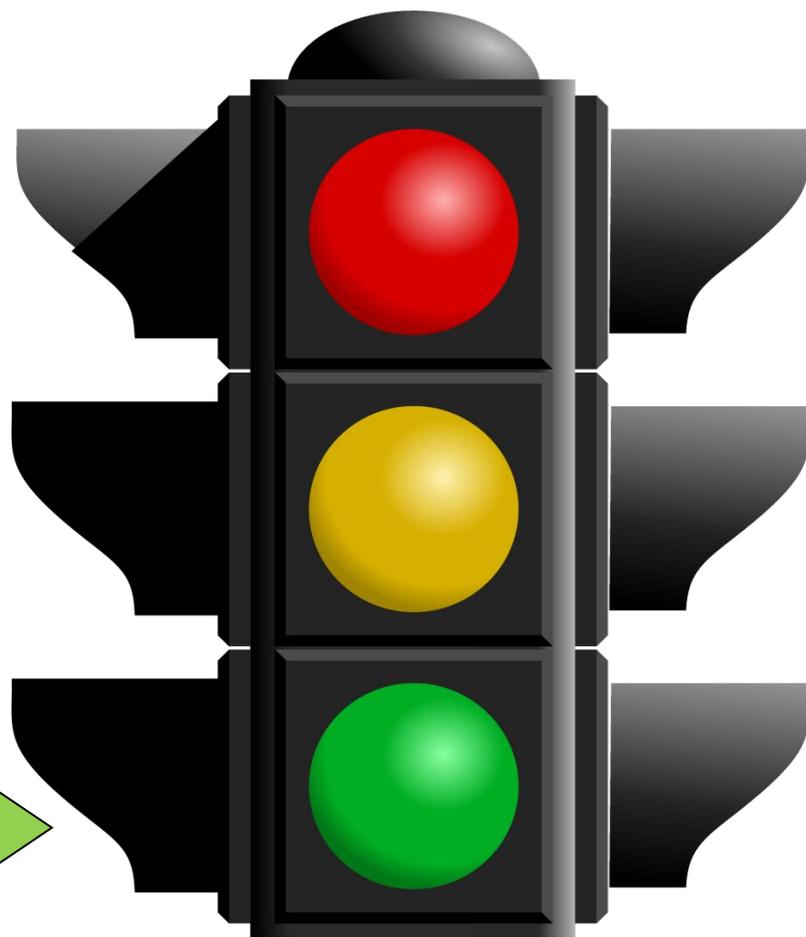
Критика	Эффективная обратная связь
Обобщения (всегда, никогда и т.д.)	Конкретность (с точными деталями)
Обращена лично к человеку	Нейтральна
Мнения	Факты
Агрессивность	Говорится спокойно
Переход на личность	Собеседник придерживается фактов
Поиски козла отпущения	Поиск решения
Поиски виноватого	Поиск причины
Цель: сбросить гнев	Цель: улучшать результаты
Односторонняя коммуникация (монолог)	Взаимодействие

«Светофор приема критики»

2. Если критика неуместна или оскорбительна, мы отстраняемся в форме «Я-сообщения»

1. Мы слушаем и ничего не говорим – никаких оправданий, никаких объяснений

3. Если критика в приемлемой форме, конструктивная, мы принимаем критику



Дать/получить обратную связь

Давая конструктивную обратную связь,

Будьте конкретны

Описывайте то, что видели

Подтверждайте конкретными примерами

Будьте объективны

Говорите, что было хорошо

Что могло бы быть лучше

Будьте конструктивны

Давайте полезные советы

Выдвигайте альтернативные идеи

Получая обратную связь,

Будьте внимательны

Сделайте глубокий вдох...

Записывайте информацию

Не «приговаривайте» себя

Попросите привести пример

Никаких реплик «да, но...»

Проявите благодарность

Оцените обратную связь

Помните, что вам пытаются помочь!

Чтобы обратная связь принесла пользу....

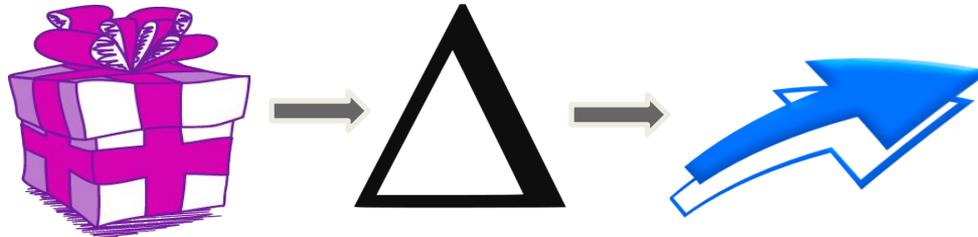
- И позитивную, и развивающую обратную связь давайте наедине
- Спросите мнение работника: Как он думает, что могло быть сделано по-другому?
- Говорите конкретно о том, какое поведение было эффективно, а какое – не эффективно
- Фокус обратной связи: Что сделал сотрудник или Что не сделал, а не личностные характеристики
- В обсуждении помогите сотруднику спланировать шаги, ведущие к развитию и достижению необходимых результатов
- Предложите свою помощь: спросите, в какой поддержке и ресурсах он нуждается

Как вести себя, получая отзыв о своей работе

- Выслушайте всё до конца, не перебивая, даже при желании отреагировать на услышанное
- Опишите свою точку зрения. Не оправдывайтесь и не извиняйтесь
- Примите то, что вы услышали, подумайте, в чем состоит ваша доля ответственности
- Постарайтесь увидеть ситуацию глазами того, кто дает отзыв. Попробуйте выявить для себя проблему
- Договоритесь, как вы будете в похожей ситуации действовать в дальнейшем

Обратная связь

- **Обратная связь** – намеренное сообщение другому человеку о тех действиях, которые ведут к достижению цели.
- **Функции обратной связи:**
 - ✓ Поддержка и поощрение действий, дающих нужный результат.
 - ✓ Изменение неэффективного поведения
 - ✓ Обучение, извлечению опыта из прошлых ошибок и неудач.
- **Цель обратной связи** – чтобы человек в следующий раз в схожей ситуации действовал так же успешно или избегал допущенных ранее ошибок.
- **Структура обратной связи:**
 - ✓ Положительные пункты (что понравилось) ++
 - ✓ Пункты к улучшению (что добавить, чего не хватает) Δ Δ
 - ✓ Договориться о дальнейших действиях (над чем работать, на чем строить успех)
□ □



Матрица сортировки обратной связи

	Нужно исправить	Не нужно исправлять
Оценка	<p>Совет</p> <p>Я счел, что это хорошо, но это нужно доработать</p>	<p>Комплимент</p> <p>Я счел, что это хорошо, так может быть и в будущем</p>
	<p>Критика</p> <p>Я счел, что это плохо, нужно исправить</p>	<p>Предложение</p> <p>Я счел, что это плохо, но я могу с этим жить</p>

Формы коммуникаций

- дискуссии;
- беседы;
- совещания;
- заседания;
- переговоры;
- брифинги;
- пресс-конференции;
- презентации;
- прием по личным вопросам;
- телефонные разговоры

Типичные ошибки, когда мы говорим «нет»

- Говорить тихо и невнятно
- Говорить много и быстро
- Долго и многословно извиняться
- Использовать надуманные аргументы в больших количествах
- Давать ложную надежду



Желаю удачи!

