

# **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

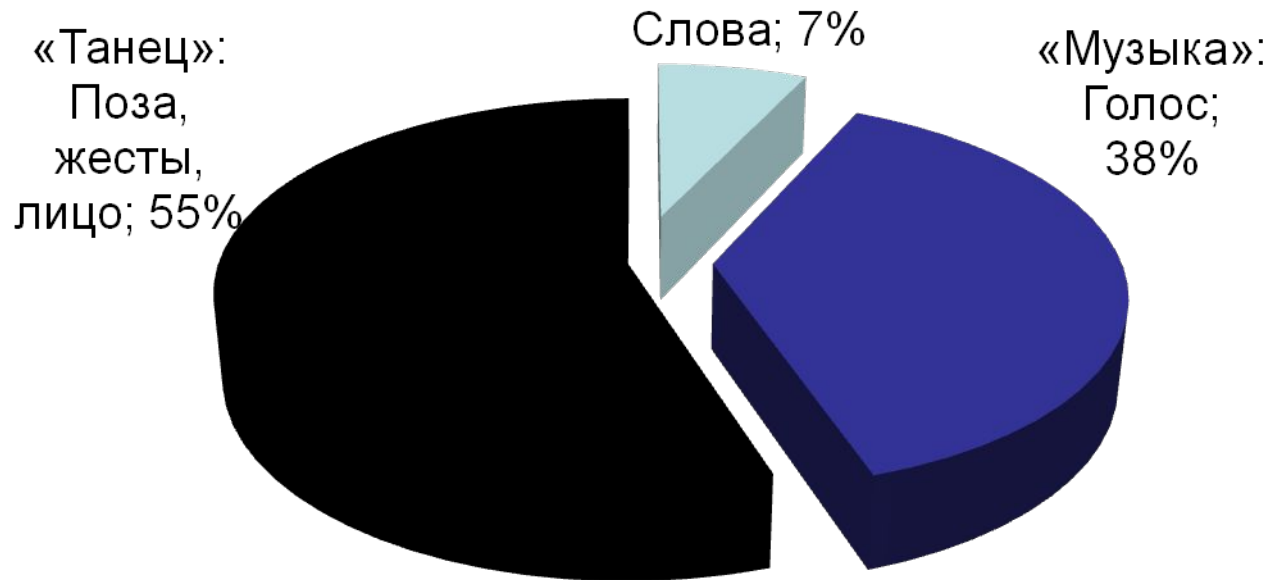
Тон голоса – **38%** информации

Язык тела – **55%** информации



*Albert Mehrabian,  
Nonverbal communication*

# Вербальные и невербальные коммуникации

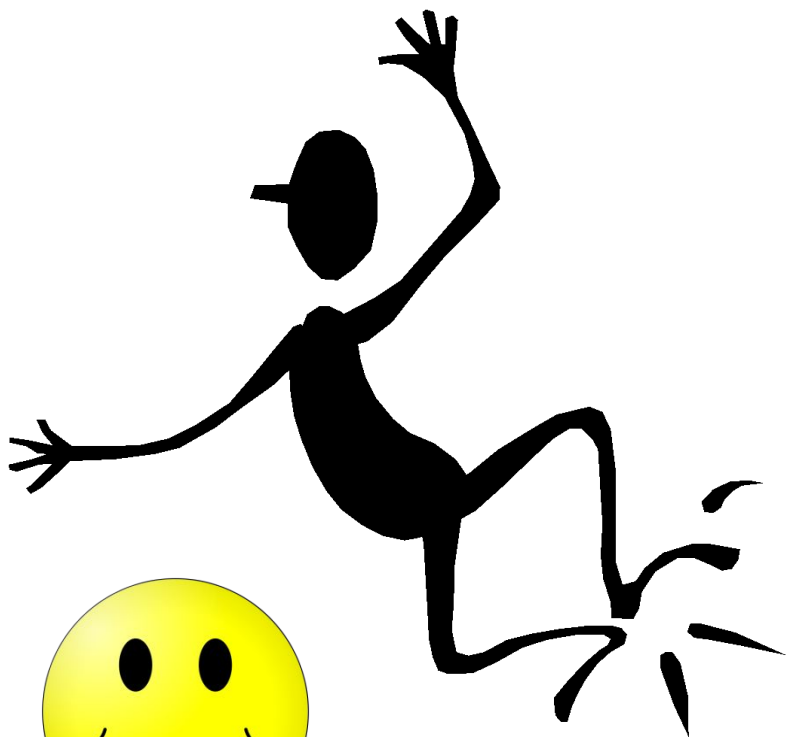


Помните:

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

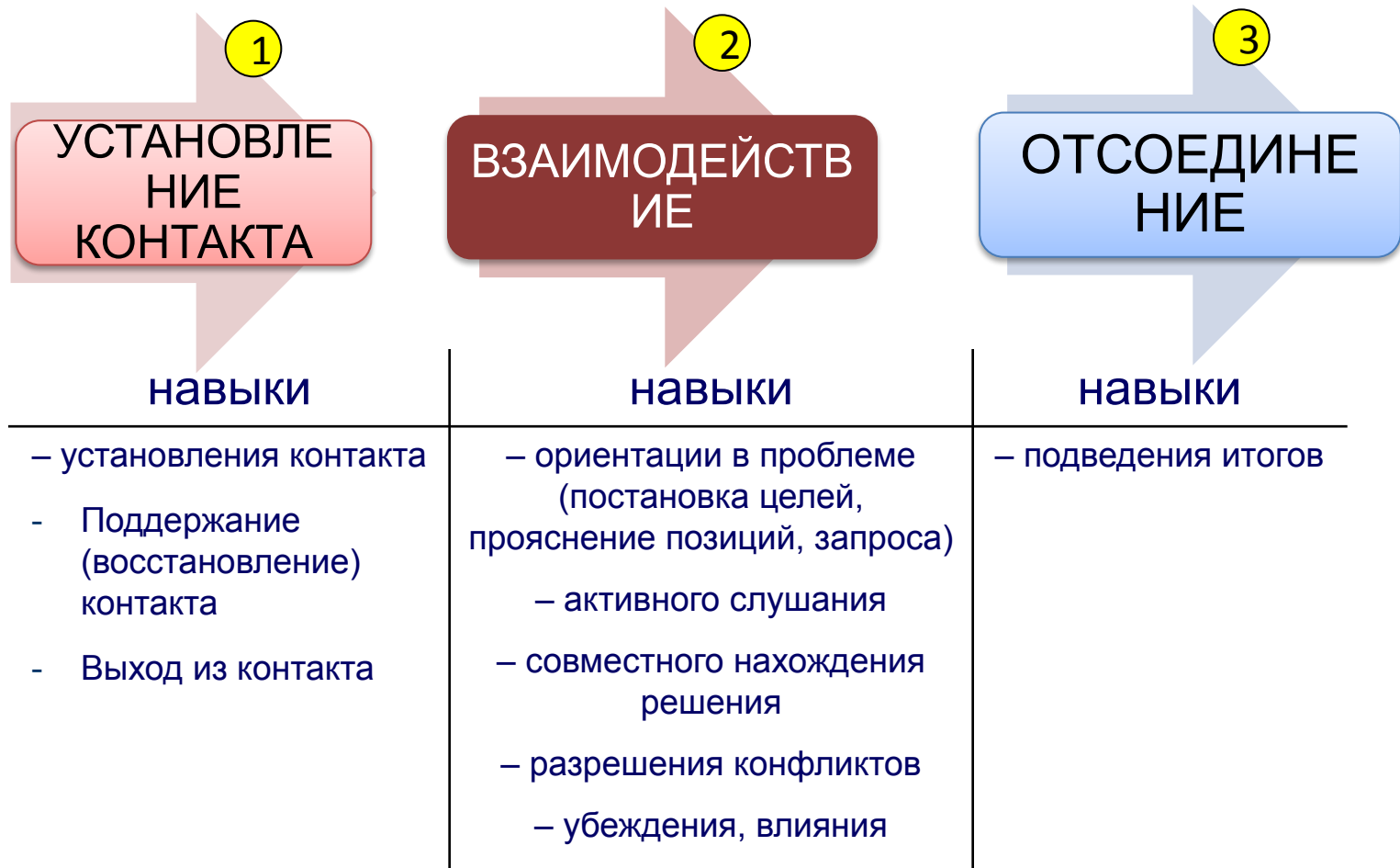
## Противоречия?

«Моя жизнь не  
удалась!»



«У меня все в  
порядке!»

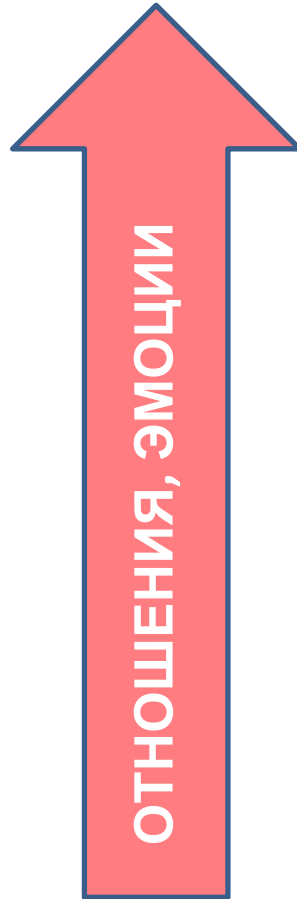
# Этапы делового взаимодействия



# Две стороны делового взаимодействия

## Личностная:

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



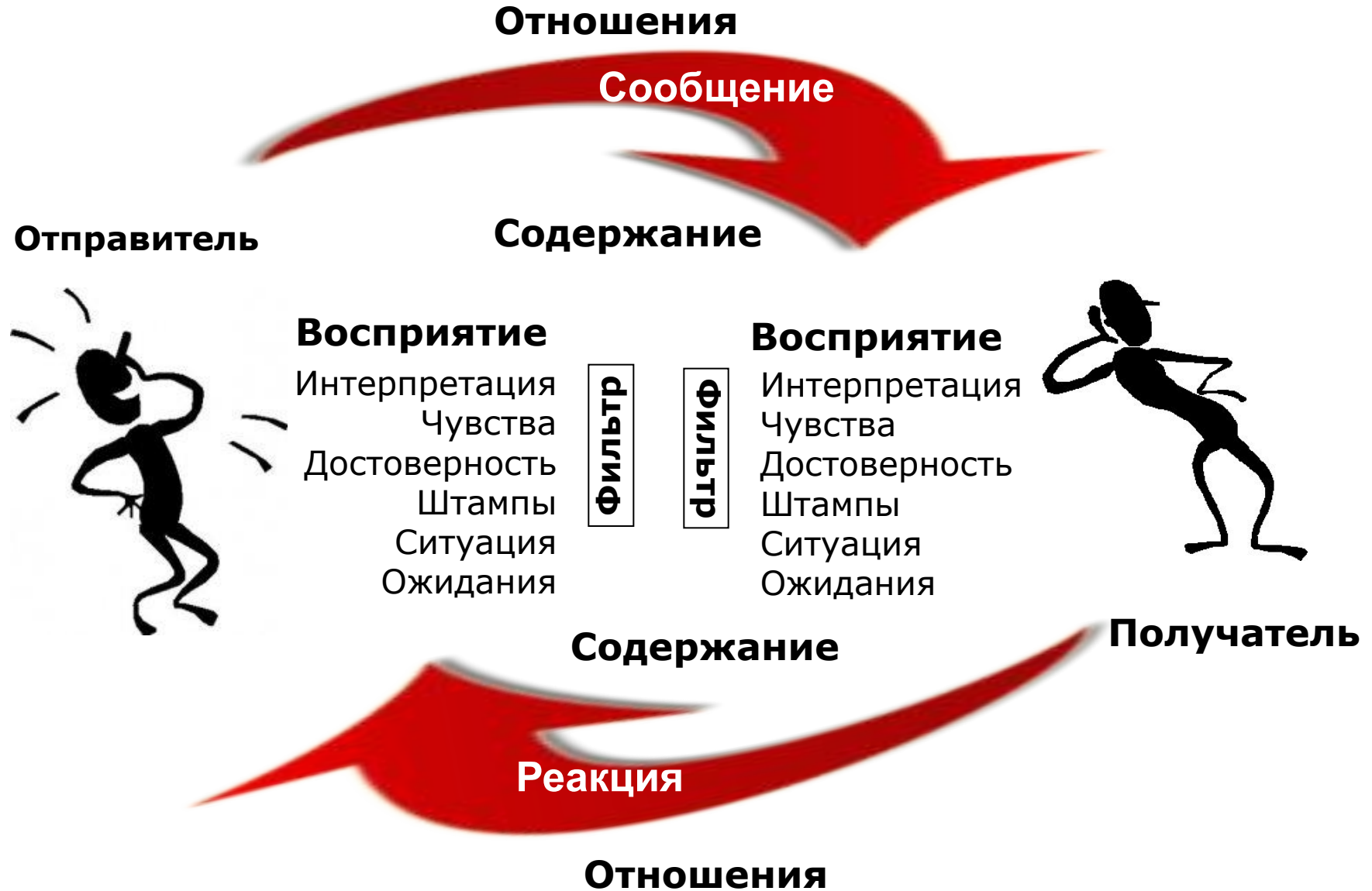
## Содержательная:

- Ориентация в проблеме
- Совместный поиск решения
- Принятие решения





# Личностный фильтр



# Инструменты и методы эффективной деловой коммуникации

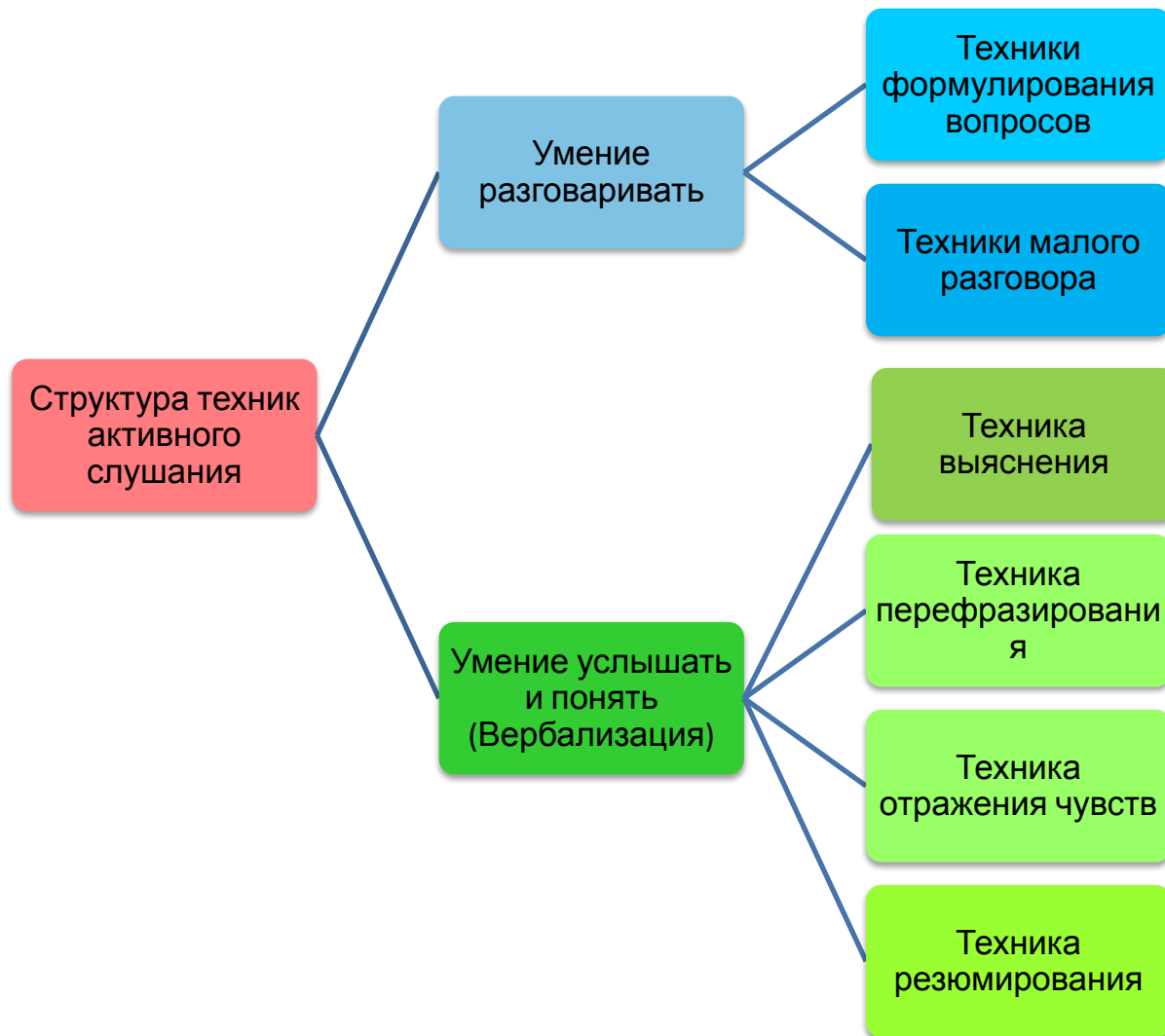
- Техники малого разговора
- Техники активного слушания
- Типы вопросов и «Хорошие вопросы»
- Техники вербализации
- Невербальные средства общения

# 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.)

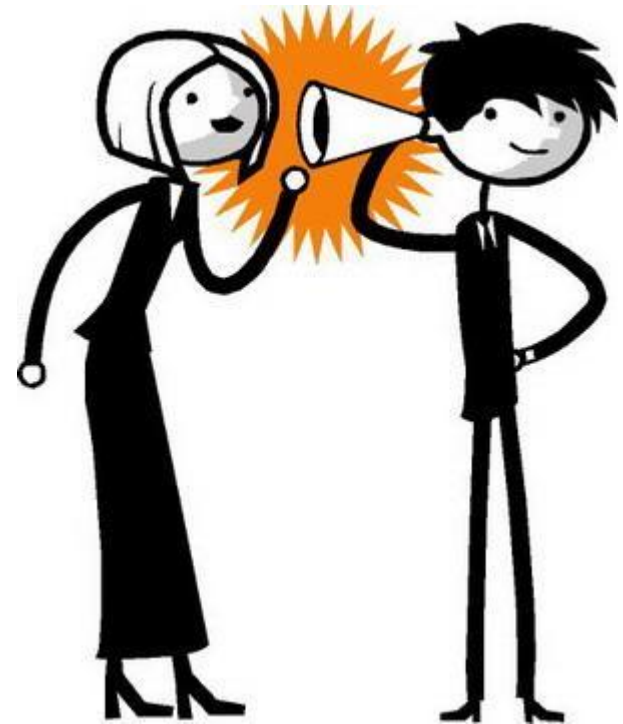
— *Яблочный сок есть на том конце стола.*

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»! 😊

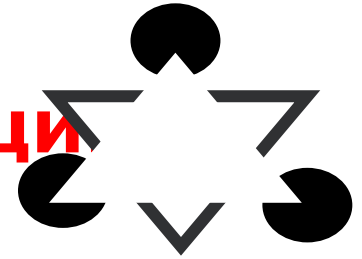
На днях я встретил Михаила из мебельного магазина «Ясень».

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.

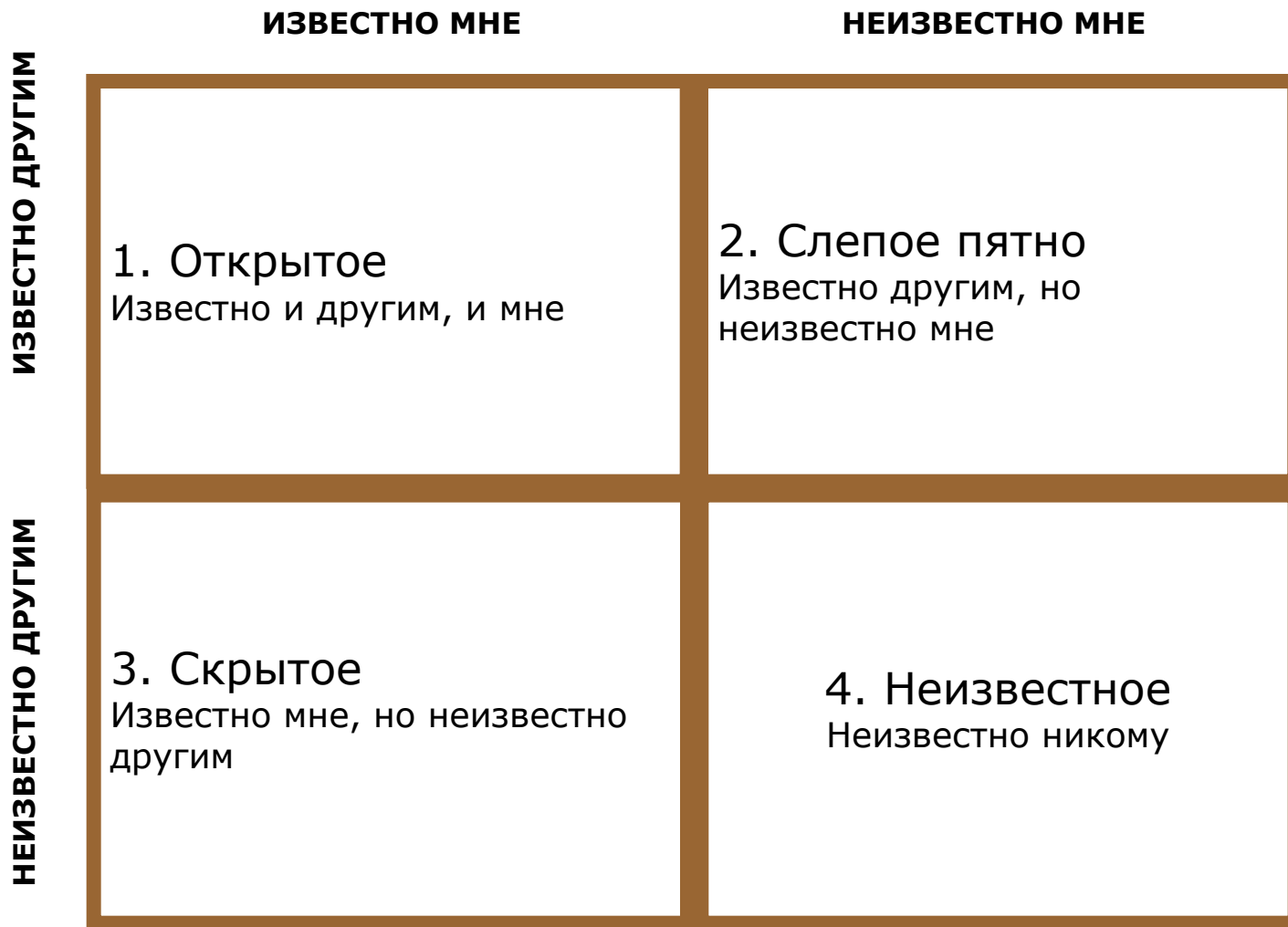


# Кто такой фасилитатор

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

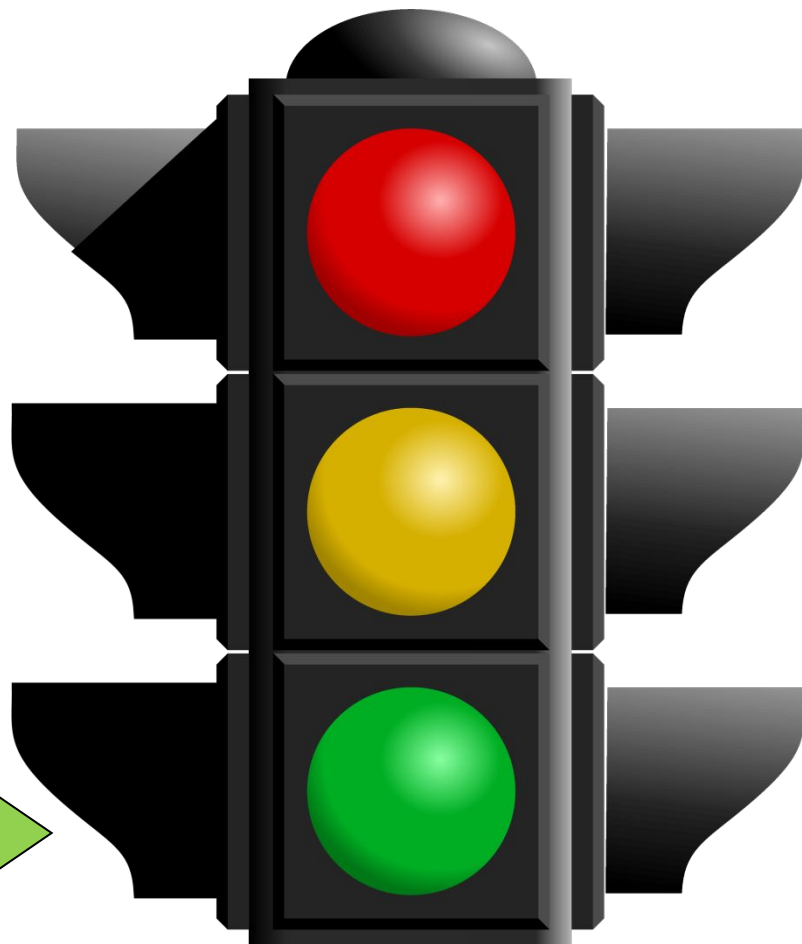
<b>Критика</b>	<b>Эффективная обратная связь</b>
Обобщения (всегда, никогда и т.д.)	Конкретность (с точными деталями)
Обращена лично к человеку	Нейтральна
Мнения	Факты
Агрессивность	Говорится спокойно
Переход на личность	Собеседник придерживается фактов
Поиски козла отпущения	Поиск решения
Поиски виноватого	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,	Получая обратную связь,
<p>Будьте конкретны</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Описывайте то, что видели</li><li>Подтверждайте конкретными примерами</li></ul> <p>Будьте объективны</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Говорите, что было хорошо</li><li>Что могло бы быть лучше</li></ul> <p>Будьте конструктивны</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Давайте полезные советы</li><li>Выдвигайте альтернативные идеи</li></ul>	<p>Будьте внимательны</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Сделайте глубокий вдох...</li><li>Записывайте информацию</li></ul> <p>Не «приговаривайте» себя</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Попросите привести пример</li><li>Никаких реплик «да, но...»</li></ul> <p>Проявите благодарность</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Оцените обратную связь</li><li>Помните, что вам пытаются помочь!</li></ul>

## Чтобы обратная связь принесла пользу....

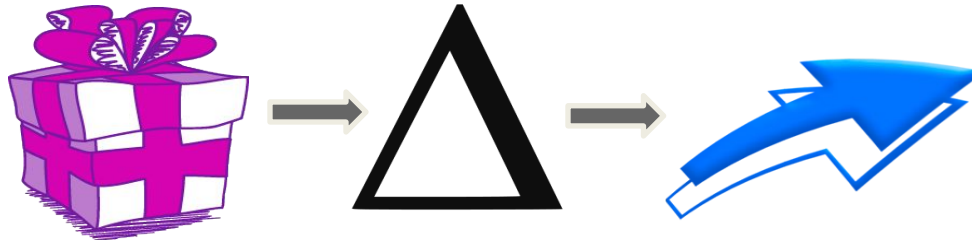
- И позитивную, и развивающую обратную связь давайте наедине
- Спросите мнение работника: Как он думает, что могло быть сделано по-другому?
- Говорите конкретно о том, какое поведение было эффективно, а какое – не эффективно
- Фокус обратной связи: Что сделал сотрудник или Что не сделал, а не личностные 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><b>Совет</b></p> <p>Я счел, что это хорошо, но это нужно доработать</p>	<p><b>Комплимент</b></p> <p>Я счел, что это хорошо, так может быть и в будущем</p>
	<p><b>Критика</b></p> <p>Я счел, что это плохо, нужно исправить</p>	<p><b>Предложение</b></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!

