

## Модуль 5

1

- Что такое эффективные коммуникации?

2

- Коммуникационные барьеры, конфликты, сложности

3

- Эмоциональный интеллект

4

- Культура делового общения

5

- Инструменты эффективных коммуникаций

# Эффективные коммуникации

\*на примере Ивана Петровича Пуговкина ☺

---

Деньги это отлично! Но я беспокоюсь о том, как работает моя команда....



Последнее время Иван Петрович сильно озадачен. Нет, с бизнесом вроде все отлично, кнопки и пуговицы приносят запланированную прибыль, на работу наняты новые, высококлассные специалисты, но команда все никак не сработается. Это заставляет нашего директора нервничать, кричать на подчиненных, постоянно собирать совещания, на которых люди друг друга не слышат....

Иван Петрович решил разобраться, что идет не так.

# 1. РАЗНЫЕ ТИПЫ ЛИЧНОСТИ

Вроде ж на одном совещании сидим, одни слова слышим...



Иван Петрович задумался- а почему выходит так, что его распоряжения на совещаниях воспринимаются разными людьми по разному?

К примеру начальник отдела продаж Павел постоянно рвется в бой, принимает решение тут же и немедленно, а бухгалтер Ирина Ивановна долго что-то просчитывает в уме и все равно берет паузу для принятия решения...

# 1. РАЗНЫЕ ТИПЫ ЛИЧНОСТИ



# 1. РАЗНЫЕ ТИПЫ ЛИЧНОСТИ



Павел- «драйвер», и это ему подходит- он начальник отдела продаж, там решения надо принимать оперативно, без долгих рассуждений- часто основываясь на интуиции. А Ирина Ивановна- «аналитик»!!! Ну да, в бухгалтерии без этого никуда. Все надо взвесить и не ошибиться. Буду учитывать их стиль восприятия при постановке задачи!

Двоих одинаковых сотрудников не бывает. У каждого свои сильные и слабые стороны. Стоит понять те и другие, и работа команды станет намного эффективнее! Надо использовать сильные стороны четырёх основных типов личности, чтобы развитие организации не стояло на месте!

## 2. ТЕХНИКА АКТИВНОГО СЛУШАНИЯ

Техника активного слушания— это комплекс приёмов участия в диалоге с сотрудником, выражающих собственные переживания и мнение. Эта методика способствует установлению доверительных личных отношений между коллегами, упрощает запоминание материала, помогает запомнить максимум информации.



«Что же поможет нам передавать информацию эффективно? Вот Павел делал доклад о положении дел. А что я могу вспомнить сейчас?»

# 2. ТЕХНИКА АКТИВНОГО СЛУШАНИЯ

ДЕЙСТВИЕ	ЦЕЛЬ	КАК СДЕЛАТЬ	ПРИМЕРЫ
<b>ПООЩРЕНИЕ</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выразить интерес.</li> <li>2. Поощрить другого человека говорить.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• смотрите в глаза</li> <li>• используйте поощряющие слова</li> </ul>	<p>«Да...да...»            «Я вас слушаю»            «Очень интересно»            «Не могли бы вы рассказать чуть больше?»</p>
<b>ДОСЛОВНОЕ ИЛИ БЛИЗКОЕ К ТЕКСТУ ПОВТОРЕНИЕ ВСЕЙ ФРАЗЫ ИЛИ ЕЕ ЧАСТИ</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Показать, что вы слушаете и понимаете, о чем идет речь.</li> <li>2. Проверить ваше понимание и вашу интерпретацию.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• переспрашивайте, повторяя основные предложения и факты</li> </ul>	<p>«То есть вы хотели бы, чтобы ваши сотрудники больше доверяли вам, не так ли?»</p>
<b>УТОЧНЕНИЕ</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Помочь вам прояснить сказанное.</li> <li>2. Получить больше информации.</li> <li>3. Помочь говорящему увидеть другие аспекты.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• задавайте вопросы</li> </ul>	<p>«Когда это случилось?»            «Что вы имеете в виду, говоря о...?»            «Что значит...?»</p>
<b>ВЫРАЖЕНИЕ СОПЕРЕЖИВАНИЯ</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Показать, что вы понимаете чувства другого человека.</li> <li>2. Помочь другому человеку оценить собственные чувства.</li> <li>3. Признать их значимость.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• показывайте, что вы понимаете чувства другого человека</li> <li>• признайте значимость проблем и чувств собеседника</li> </ul>	<p>«Вы, кажется, очень расстроены?»            «Мне кажется, вам не нравится эта работа»</p>
<b>ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Свести воедино важные факты и идеи.</li> <li>2. Создать основу для дальнейшего обсуждения</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• заново сформулируйте основные идеи</li> </ul>	<p>«Итак, подводя итог сказанному...»            «Резюмирую наше обсуждение...»</p>



### 3. КОНСТРУКТИВНЫЙ КОНФЛИКТ



«Я понимаю, что кричать- это не выход! Но как обойтись без этого? Надо искать пути исключения деструктивного поведения!»

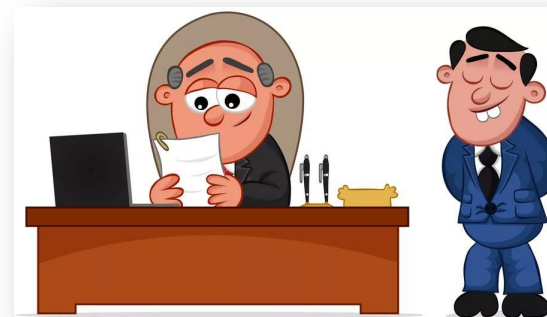
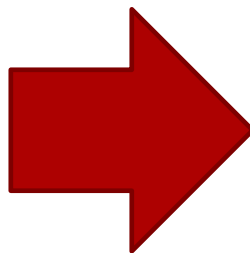
Совершенно избежать конфликтов при активном образе жизни вряд ли возможно. Споры, даже конструктивные, часто перерастают в конфликты и стрессы. Как научиться минимизировать конфликты и выходить из них без потерь?

---

# 3. КОНСТРУКТИВНЫЙ КОНФЛИКТ



# 3. КОНСТРУКТИВНЫЙ КОНФЛИКТ



Шаг 1.	Определите предмет конфликта	«Павел, возможно у нас с Вами возник конфликт определенных. Под созданием проекта я понимал создание команды, дорожной карты и мероприятий по достижению цели»
Шаг 2.	Проведите мозговой штурм и сгенерируйте несколько вариантов решения	«Давайте вместе придумаем, как мы сможем разрешить эту ситуацию. Например я пришло к Вам Владимира, который уже вел проект. Или возможно направим Вас на курсы по проектному менеджменту. А какие идеи есть у Вас?»
Шаг 3.	Оцените каждое решение с точки зрения их последствий для конфликтующих сторон	«Если направлять Вас на курсы, Вы несомненно обретете знания в нужной области и сможете все сделать грамотно, но придется останавливать рабочий процесс- а сейчас это не допустимо. Если вам в помощь дать Владимира- то придется отвлекать его и Ваше обучение может затянуться...»
Шаг 4.	Выберите решение, устраивающее стороны. Договоритесь о шагах, сроках и санкциях в случае невыполнения договоренностей.	«Для рабочего процесса целесообразнее направить к Вам в помощь Владимира- чтоб не прекращать рабочий процесс на время Вашего обучения. Вы согласны?»
Шаг 5.	Выполните решение	«С понедельника ежедневно с 9-00 до 10-00 Владимир выделить время чтоб обучать Вас на примере Вашего же проекта!»
Шаг 6.	Проведите оценку эффективности выбранного решения. Удостоверьтесь в том, что конфликт действительно разрешился.	«Давайте через неделю рассмотрим то, что Вам удастся наработать, и вместе подумаем- решен ли наш конфликт.»

## 4. КАК РАЗВИТЬ EQ?

По результатам теста Холла выяснилось, что у Ивана Петровича проблема с эмоциональной осведомленностью, очень слабо развиты способности к управлению своими эмоциями и распознаванию эмоций других людей....



Вот уж не думал что все так запущено... Возможно дело во мне- и я хороший босс но плохой лидер? 😞  
Буду улучшать эти стороны!

## 4. КАК РАЗВИТЬ EQ?

### Стратегия повышения EQ

- Начинать необходимо с эмоционального самовосприятия. Это фундамент для повышения всех остальных показателей.
  - Человеческое сознание способно концентрироваться лишь на одном навыке EQ в единицу времени. Поэтому, улучшив первый навык, переходите ко второму в «порядке очереди», действуя от внутриличностных компетенций к межличностным.
  - Выберите стратегию для улучшения одного навыка и продолжайте работу над ним 21 день (именно столько времени необходимо мозгу, чтобы перестроиться на новую привычку).
  - Через 21 день переходите к следующему навыку
-

# 4. КАК РАЗВИТЬ EQ?

Есть несколько техник, которые помогут выйти на новый уровень эмоционального интеллекта.

## **Упражнения для развития внутреличных компетенций:**

### **Фрирайтинг, или «утренние страницы»**

Нужно каждое утро, просыпаясь, заполнять три страницы дневника. Просто писать потоком, пока не закончится место. Это важно делать это еще до того, как ваш мозг полностью проснется, начнет руководить процессом и выносить суждения о написанном.

Фрирайтинг не только повышает самосознание и эмоциональный интеллект в целом, но и помогает отмечать собственный рост. Чем дольше вы это будете делать, тем глубже копнете, тем более интересные инсайты приобретете, тем лучше будете понимать себя и свои эмоции.

### **Осознание эмоций**

Поставьте напоминания в телефоне (3, 4, 5 и больше) и спрашивайте себя: «Что я сейчас чувствую?». При этом необходимо начать с самых простых для распознавания базовых состояний: радости, печали, гнева или страха. Записывать по желанию (но тоже полезно).

### **Дневник чувств**

Задание посложнее, для самых решительных. Ежедневное ведение EQ-дневника поможет вам увидеть источник эмоций, их интенсивность, а также сформировать новые реакции. И так, начертите таблицу и заполняйте ее по мере появления ярких эмоций. Рекомендуемые графы:

### **«Почему я...?»**

Необходимо сформировать привычку осознавать собственные эмоции в определенные моменты в течение дня. Какие эмоции вы испытываете, когда просыпаетесь по утрам, и почему? Какие чувства охватывают вас перед сном и почему?

В течение дня как можно чаще задавать себе вопрос «Почему я... (гневаюсь, радуюсь, плачу, в восторге и т.д.)?». Также можно поставить напоминание в телефоне и записывать результат рефлексии в небольшой карманный блокнотик.

Повысив внутреличные компетенции, можно переходить к межличностным.

## **Упражнения для развития межличностных компетенций:**

### **«Мне кажется, ты...»**

Очень важно научиться понимать чувства других людей. Для этого можно начать с простого вопроса: «Мне кажется, ты... (гневаешься, расстроен, доволен, и т.д. — необходимо назвать эмоцию человека, которую он, на ваш взгляд, чувствует). Это

так?». Очень важно, чтобы это был именно вопрос, а не утверждение.

~~Вы делаете предположение, а не выводы. Для вашего собеседника это безопасно, и он может честно либо подтвердить, либо опровергнуть с объяснением, что он чувствует на самом деле.~~

### **«А как бы я отреагировал?»**

Чтобы научиться эмпатии, нужно уметь ставить себя на место другого человека. Если вы видите непонятную для вас эмоцию или реакцию, спросите себя: «А как бы я отреагировал в этой ситуации?». Представьте, каково этому человеку на данный момент и как вы можете помочь ему справиться с трудностями. **Фильмы без звука**

Для того чтобы научиться улавливать эмоциональный настрой других людей без лишних расспросов, смотрите неизвестные вам фильмы с хорошей игрой актеров. Выключайте звук

## 4. КАК РАЗВИТЬ EQ?

Иван Петрович начинает упражняться в эмоциональном самовосприятии с помощью упражнения «Почему я...?»:

Необходимо сформировать привычку осознавать собственные эмоции в течение дня. Какие эмоции вы испытываете сейчас и почему?

В течение дня как можно чаще задавать себе вопрос «Почему я... (гневаюсь, радуюсь, плачу, в восторге и т.д.)?». Также можно поставить напоминание в телефоне и записывать результат рефлексии в небольшой карманный блокнотик.



Я злюсь!  
Почему я злюсь?  
Я злюсь потому что голоден, но вместо обеда вынужден ждать отчет от директора производства- я должен его посмотреть перед тем как начнётся совещание.  
*Может стоит больше доверять команде и спокойно пообедать?*



## 5. БАЗОВЫЕ ЭМОЦИИ



Он говорит что все хорошо, но я чувствую что это не так...

Иван Петрович задумался о том, что же может ему помочь в «прокачке» социальной восприимчивости.  
«Как понять, что именно человек чувствует? Ведь я не могу залезть в чужую голову.....»



# 5. БАЗОВЫЕ ЭМОЦИИ

Безусловно, вы знаете, как изобразить удивление, радость, заинтересованность или же, напротив, огорчение и даже отвращение. Но внимательный наблюдатель может заметить разницу между подлинным и смоделированным выражением той или иной эмоции, поскольку в них принимают участие разные группы лицевых мышц.

Спонтанная реакция и мимика основных базовых эмоций описана психологом Полом Экманом.



# 5. БАЗОВЫЕ ЭМОЦИИ



Начальник ОТК Ирина Ивановна явно испытывает удивление от новости про предстоящий аудит, хоть и говорит, что знала о нем и подготовила все документы...  
*Надо ей помочь, отправлю к ней Владимира, он проводил подобные аудиты на других предприятиях и знает все тонкости.*

Павел явно испытывает какую-то печаль, хоть и утверждает что все отлично  
*Надо выяснить, что происходит, может вместе сможем решить его проблему*



# 6. УВЕРЕННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Ассертивные люди заботятся о чувствах и эмоциях других людей и поэтому умеют критиковать, просить или даже жаловаться в деликатной манере. Они гибки, поэтому каждую ситуацию рассматривают индивидуально, в отличие от агрессивных людей. Их уважают и ценят, они полностью контролируют свою жизнь.

Язык тела ассертивных людей:

- Стоять прямо и устойчиво, лицом к лицу к собеседнику.
- Поддерживать ненавязчивый зрительный контакт.
- Говорить уверенно и ясно — достаточно громко для того, чтобы их слова были услышаны всеми.
- Говорить свободно, без нерешительности и с уверенностью в голосе.

Чтобы выработать в себе ассертивный стиль поведения, нужно следовать простым советам.

## 1. Постановка целей

Определите ситуации, которые находите наиболее трудными. Четко сформируйте цель. Например: «Я бы хотел, чтобы мой друг/коллега не опаздывал на встречи и ценил мое время». Начните с самых простых целей, затем переходите к сложным.

## 2. Просмотр Билля о правах

Любой человек, в том числе и я, имеет право:  
отказаться от решения проблем других людей.

передумать.

делать ошибки.

сказать «Я не знаю».

принять собственное решение.

сказать «Я не понимаю».

сказать «нет».

быть радостным или грустным.

установить собственные приоритеты.

Но помните, что все ваши права должны быть высказаны в деликатной манере. Например, если вы решили, что имеете право передумать, тогда извинитесь перед человеком, которому дали слово провести с ним вечер. Ваше право отказаться от чего-либо не означает, что вы теперь становитесь безответственным человеком. А если вы решили, что имеете право делать ошибки, это не значит, что вы не должны делать выводы и не нести за них ответственность.

Вы имеете право также сказать «нет», однако все целиком и полностью зависит от ситуации. Вы не должны покупать в магазине вещь, если консультант потратил свое время на вас, однако в семейных делах у вас есть обязанности, которые вы должны выполнять.

---

## 6. УВЕРЕННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Решено, с сегодняшнего дня я начну тренировку уверенного поведения. И в первую очередь отработаю язык тела ассертивного человека:

Буду стоять прямо и устойчиво, лицом к лицу к собеседнику, научусь поддерживать ненавязчивый зрительный контакт.

Буду говорить уверенно и ясно — достаточно громко для того, чтобы мои слова были услышаны всеми. Буду стараться говорить свободно, без нерешительности и с уверенностью в голосе.



# 7. ВЛИЯНИЕ НА ДРУГИХ

## Влияние на подчиненных

Эмоциональное влияние

Рассудочное влияние



Для успешного эмоционального лидерства необходимо, чтобы лидер находился в состоянии «драйва» 75% рабочего времени и более. В этом случае команда «заражается» его энергией и решительностью, начинает подражать своему руководителю.

Наш Иван Петрович несомненно хочет стать эмоциональным лидером и вдохновителем своей команды!

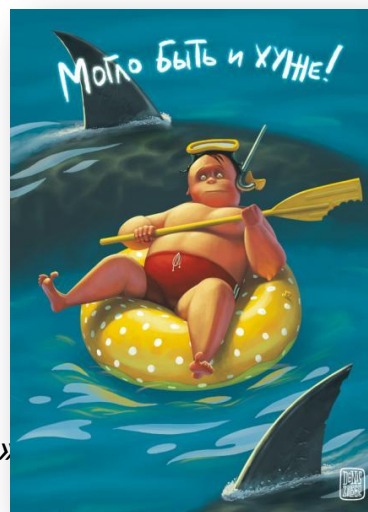
## 8. УТИЛИЗАЦИЯ НЕГАТИВНЫХ ЭМОЦИЙ



«Жизнь- лучший учитель!...»



«Жизнь- игра!...»

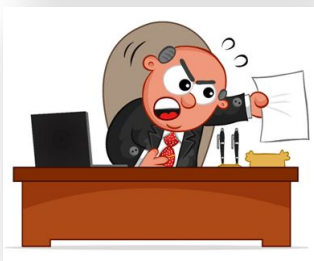


«Могло быть и хуже!...»



«А пошло оно ВСЁ!...»

# 8. УТИЛИЗАЦИЯ НЕГАТИВНЫХ ЭМОЦИЙ



«Ну что ж, спасибо жизни за опыт.  
Теперь точно знаем, как не будем  
делать!»

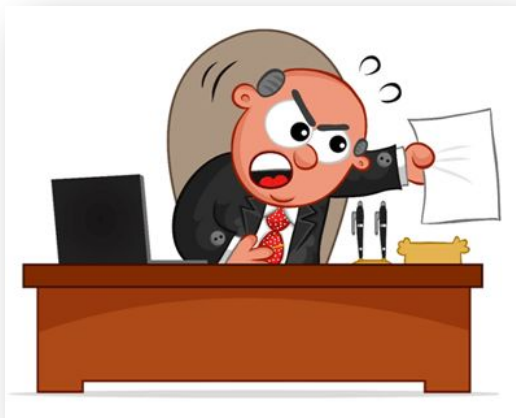
«Ну жизнь-игра. Сегодня проиграли, но  
вчера-то выиграли по-крупному! И  
завтра опять сможем выиграть!»

«Слава Богу, легко отделались! Могло  
бы быть намного хуже!»

«А не пойти ли моему негативу в  
сторону Финского залива лесом? Уж он-  
то мне точно не поможет выбраться из  
сложившейся ситуации!»



## 9. ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

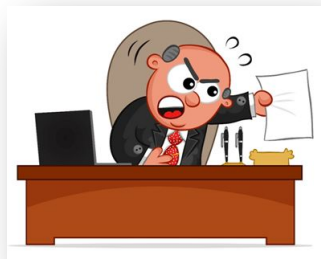


Почему выходит так, что я ставлю цель четко, а в итоге получаю не то что надо? Где наша ошибка?

Хорошая обратная связь вовремя сигнализирует о том, насколько верно мы продвигаемся к своей цели, нужно ли поправить курс или изменить скорость (а возможно – вообще срочно развернуться в обратную сторону и сменить вид транспорта). ОС влияет и собственно на цели – их приходится корректировать, а то и изменять. Словом, значение качественной ОС в нашей жизни трудно переоценить – к сожалению, очень многие не смогли достичь того, на что способны, из-за неправильной ОС от своих наставников.



## 9. ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ



Когда нужно скорректировать цели и улучшить результаты сотрудников, к примеру, повысить продажи.

«Павел, мне очень нравится, как Вы вели производство последний год. Однако на данный момент у Вас обнаружилась просадка в выполнении плана. Вы- отличный работник, и я уверен, что Вы сможете это скорректировать!»