

*«Никакая другая способность, -
которой может обладать
человек, не даст ему
возможности с такой быстротой
сделать карьеру и добиться
признания, как способность
хорошо говорить».*

Чонси М. Делью

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Креницына Ольга Павловна

Роль обратной связи

В широком смысле обратная связь - это частичный возврат результатов процесса к его источнику. Значение обратной связи обусловлено представлением о коммуникации как о диалоге.

Коммуникатор обязан всегда оценивать коммуникацию не по реакции, а по результату. Если нет ощущения собеседника или аудитории, взаимопонимания, вероятнее всего, отсутствует обратная связь. Осознанное умение использовать обратную связь очень важно для эффективного общения.

Обратная связь позволяет:

- ◆ вовремя заметить, что ваш разговор производит на собеседника не совсем то или совсем не то впечатление, которое хотелось бы;
- ◆ понять, как ваши слова ложатся в сознание собеседника;
- ◆ предвидеть еще до начала разговора, какая будет реакция на ваши слова;
- ◆ искусно строить речь, легко находить контакт с собеседником;
- ◆ вызывать у собеседника интерес к информации;
- ◆ использование обратной связи способствует окончательному присоединению к партнеру по общению, когда бессознательная эмоциональная, чувственная вовлеченность может сделать выбор в вашу пользу. И у него может появиться желание обсуждать с вами проблему и решать ее в нужном для обеих сторон направлении.

Этапы общения:

- ◆ **Самовыражение.** На этом этапе человек говорит то, что думает, без осознаваемой цели и вне всякой связи с тем, как на это реагирует собеседник. Просто излагает свои мысли и все. Самовыражается.
- ◆ **Корректирование.** Самовыражение уже подвергается корректировке на основе обратной связи. На этом уровне человек по-прежнему непосредственно и спонтанно излагает свои мысли, но начинает осознавать и замечать реакцию собеседника. И в соответствии с ней корректирует речь, по сути, приспособлявая ее к специфике психических процессов слушающего.
- ◆ **Взаимопонимание.** На этом уровне уже уверенно прогнозируется восприятие речи, осознается цель разговора, общения, понимается возможный ход мыслей собеседника и его реакция.
- ◆ **Управление.** Хорошо осознается специфика психических процессов партнера по общению. Четко ставятся цели. Вызывается нужная реакция собеседника.

ОБЩИЕ ОРИЕНТИРЫ УСТАНОВЛЕНИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Для создания идеальной ситуации, прежде всего, нужно ответить на вопросы, когда, где и с кем общаться.

- ◆ **Когда?**
- ◆ **Где?**
- ◆ **С кем?**

Что значит «активизировать речевую обратную связь»? Это значит помочь партнеру преодолеть психологический барьер высказываний.

ПРИЕМЫ АКТИВИЗАЦИИ РЕЧЕВОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Вопросы и побуждающие фразы.

- ◆ «Можно вас спросить?»,
- ◆ «А как вы считаете?»
- ◆ «Скажите, что вы думаете по этому поводу?».

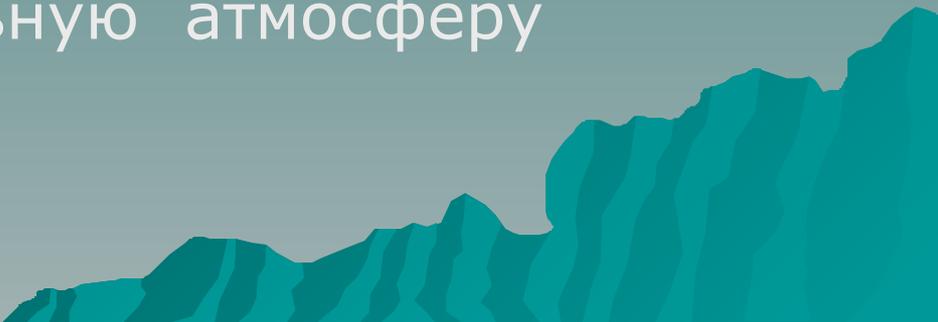
ПРИЕМЫ АКТИВИЗАЦИИ РЕЧЕВОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

**Совокупность внешних
проявлений, сопровождающих
ответное высказывание:**

- ◆ содержание ответа;
 - ◆ его интонации;
 - ◆ мимика и жестикауляция;
 - ◆ характер человека;
 - ◆ сопутствующие обстоятельства.
- 

ПРИЕМЫ АКТИВИЗАЦИИ РЕЧЕВОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Умения, приемы и навыки организации речевой обратной связи:

- ◆ умение активизировать речевую обратную связь;
 - ◆ умение прогнозировать, предвидеть возможные вопросы и реплики и заранее готовить ответы на них;
 - ◆ умение достойно отвечать на критические замечания;
 - ◆ «провоцировать» больше вопросов, реплик и суждений;
 - ◆ создавать благожелательную атмосферу общения.
- 

Техники организации обратной связи

- 1. Проблемное изложение.** Формулируйте и излагайте проблему, а затем последовательно рассматривайте различные подходы к ее разрешению, вовлекая в обсуждение слушателей. Такое изложение заметно ускоряет процессы восприятия и переработки информации и соответственно порождает непосредственные вопросы, реплики и суждения.
- 2. Дискуссионные положения.** Высказывайте различные точки зрения на то или иное положение и сами анализируйте каждую из них.
- 3. Комплекс усложняющихся вопросов.** Обратитесь к собеседнику вначале с простыми вопросами, например такими: «Вы читали эту книгу?», «Смотрели кинофильм?», «Неужели не видели эту передачу по телевидению?». После вопросы можно усложнить: «Вы согласны с этими выводами? Если нет, то почему?», «Правильно ли такое положение, как считаете?».

Прогнозирование вопросов:

- ◆ вопросы типа «а вы сами?..»;
 - ◆ вопросы в связи с социальными обстоятельствами;
 - ◆ вопросы в связи с социальным статусом выступающего.
- 

КАК ОТВЕЧАТЬ НА ВОПРОСЫ

- ◆ Ни один вопрос, реплику, суждение слушателей не оставляйте без внимания и ответа.
 - ◆ Благожелательно отнеситесь к каждому высказыванию.
 - ◆ Пытайтесь определить истинную причину высказывания.
 - ◆ Корректируя речь, органично вписывайте свои ответы в изложение или обмен мнениями
 - ◆ При корректировке не упускайте из виду цель и основной смысл выступления и последовательность изложения, не давайте сбить себя вопросами и репликами.
- 

Классификация вопросов, реплик и суждений:

- ◆ контактирующие;
- ◆ координирующие;
- ◆ уточняющие;
- ◆ возмущенные;
- ◆ предвосхищающие;
- ◆ развивающие положения речи;
- ◆ не связанные с темой;
- ◆ с тайным умыслом;
- ◆ каверзные, провокационные;
- ◆ не знаете ответа;
- ◆ одобрительные.

Рассмотренные высказывания в виде вопросов, реплик, суждений – это **непосредственная** речевая обратная связь.

Принятие обратной связи

- ◆ Направляйте обратную связь партнера: дайте знать вашему собеседнику, о каких особенностях вашего поведения вы с удовольствием узнали бы его мнение.
- ◆ Сосредоточьтесь на слушании: то, что вам говорит ваш собеседник - это его личное мнение, и никто не принуждает вас его принимать. Попробуйте полностью сконцентрироваться на слушании и понять, что стоит за его словами.
- ◆ Не защищайтесь: попытайтесь не высказывать никаких пояснений или уточнений относительно вашего поведения - если вы, пока он говорил, были заняты поиском контраргументов, то вы - плохой слушатель. Что делать с прозвучавшим в словах собеседника недовольством, вы всегда успеете решить.

Правила обратной связи

Давая обратную связь:

- ◆ Описывайте, а не интерпретируйте: говорите о наблюдениях, а не о заключениях, к которым пришли.
- ◆ Описывайте поведение человека с помощью ясного сообщения о фактах.
- ◆ Оставьте при себе предположения о движущих причинах типа: «Наверное, вы думали, что я не замечу».
- ◆ Рассказывайте о вашей реакции: в дополнение к описанию поведения собеседника, сообщите ему о том, какую реакцию оно у вас вызвало.
- ◆ Не составляйте «списка грехов». Не забывайте о положительной обратной связи: ваши замечания по поводу поведения другого скорее «упадут на благоприятную почву» тогда, когда вы сообщите ему и о том, что в нем вас радует. Смотреть на людей через темные очки - значит видеть искаженную картину.

- ◆ Выберите благоприятный момент: обращайтесь внимание на то, расположен ли ваш партнер выслушать вас.
- ◆ Не применяйте принуждения: ваша обратная связь - это ваше сообщение о ваших пожеланиях - но у партнера могут быть свои намерения. В обратной связи не должно содержаться принуждения («Если вы не ..., то ...»), и собеседник должен чувствовать, что он свободен решать, идти ли вам навстречу.
- ◆ Используйте комплименты в своем общении с партнером. Общее замечание при их использовании: естественность (без лести) и соответствие тому, что говорите.

Техника «Я - сообщения»

Я-сообщение - вербальная формула, позволяющая открыто выражать свои чувства, не заставляя при этом другого защищаться. Характерная особенность таких сообщений заключается в том, что они начинаются с местоимения «Я», в отличие от Ты-сообщений, которые начинаются с местоимения «Ты».

1. Ситуация	Очень важно сконцентрировать внимание на том моменте, который вызвал чувства и переживания, о которых пойдет речь дальше	Когда я... После того, как я... В то время как...
2. Выражение	а) чувства перечисление собственных чувств (эмоций, переживаний, телесных ощущений), возникших в связи с данной ситуацией, чувств по отношению к партнеру, к себе. Примеры чувств: злость, раздражение, обида, унижение, пустота и пр. Примеры ощущений: тяжесть, ком в горле	Я почувствовал... У меня возникло чувство... У меня появилось чувство... Я ощутил... Я испытал... Я начинаю чувствовать...

б) мысли Озвучивание своих собственных мыслей и предложений, касающихся последствий ситуации, своей оценки себя или партнера, интерпретация его мотивов и пр. важно не путать то, что вы думаете с тем, что вы чувствуете.

Я подумал...
У меня появилась мысль...
У меня возникла мысль...
У меня мелькнула мысль...
Я решил...
Я предположил...
Я начинаю думать...

в) желания описание желаний, возникших как во время описываемой ситуации, так и после нее, но в непосредственной связи с ней. Имеет смысл сконцентрировать внимание на первых импульсивных, спонтанных желаниях, возникших в момент ситуации или сразу вслед за ней.

Мне захотелось...
У меня появилось желание...
Я внезапно захотел...
Мне хочется...

3. Предложения

Перечисление конструктивных предложений (1) по разрешению данной ситуации, (2) по устранению последствий данной ситуации, (3) пожелания своему партнеру на будущее, а иногда даже требования. С целью профилактики подобных ситуаций. Выполнение этого шага можно отложить на некоторое время, когда партнер будет к нему готов.

А поэтому я предлагаю нам (вам, тебе)...
В связи с этим у меня есть предложение...
Поэтому я тебя (вас) прошу...
Давай(те)...

ОСНОВНЫЕ МЫСЛИТЕЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

СИНТЕЗАТОР	ИДЕАЛИСТ	ПРАГМАТИК	АНАЛИТИК	РЕАЛИСТ
Открытая конфронтация	Интерес к целому	Инкрементализм (кусочечный подход)	Систематический анализ вариантов	«Что? Где? Когда и Как? Зачем и Почему?»
Ошеломляющие вопросы и ответы	«Дальний прицел»	Эксперименти- рование и инновации	Запрос дополнительных данных	Инвентаризация ресурсов
Позиция «стороннего наблюдателя»	Определение целей и критериев	Поиск быстрой отдачи	Консервативное фокусирование	Стремление к практическим результатам
Инкубация противоречий	Рецептивное слушание	Тактическое мышление	Картирование ситуации	Упрощение
Фантазирование в стиле «что если»	Поиск средств для достижения согласия	Маркетинговый подход	Конструктивное внимание к деталям	Опора на мнение специалистов
Негативный анализ	Апология гуманности	Планирование возможностей	Анализ через синтез	Острая коррекция

Рекомендации по преодолению барьеров общения:

- ◆ Чтобы справиться с раздражением, говорите медленно и негромко;
 - ◆ Развивайте свои способности, старайтесь сдерживать себя в попытке прервать собеседника, унизить его достоинство;
 - ◆ Прежде чем отвечать собеседнику, дайте ему возможность высказаться;
 - ◆ Своими действиями подчеркните, что вам интересно его слушать;
 - ◆ Если вам недостаточно полученной информации, попросите пояснить то, что не совсем понятно;
 - ◆ Проявите полное внимание к партнеру. Случайного кивка, восклицания или замечания иногда достаточно, чтобы подчеркнуть заинтересованность;
- 

- ◆ Перескажите высказывание говорящего, если собеседник уже высказался, поинтересуйтесь, то ли он имел в виду. Воздержитесь от поспешных выводов и оценок, постарайтесь понять точку зрения собеседника;
- ◆ Не заостряйте внимания на разговорных особенностях собеседника, на его манерах и выразительных средствах, ищите суть высказывания, основное содержание полученной информации;
- ◆ Не лицемерьте и не притворяйтесь. Стоит партнеру это заметить, как его мысли путаются и он теряет главную мысль высказывания. Заранее не настраивайте себя на то, что беседа будет неинтересной;
- ◆ Не отвлекайтесь. Плохого собеседника отвлекает и телефонный звонок, и хождение людей, которых видно через открытую дверь, и журнал в руках партнера. Необходимо сконцентрировать свое внимание только на словах собеседника;

- ◆ Ищите истинный смысл слов собеседника. Не всю информацию ему удалось вложить в слова. Речь дополняется изменениями тональности и окраски голоса, мимикой, жестами, движением;
- ◆ Следите за главной мыслью, не отвлекайтесь на частные факты. Анализируйте, какие факты и события являются главными, а какие - побочными. Взвешивайте их информационную ценность. Сравните их, чтобы понять, какая мысль скрывается за ними;
- ◆ Приспосабливайте темп мышления и речи. Скорость мышления в 3-4 раза опережает темп речи. Некоторые руководители, беседуя с медлительным, косноязычным партнером, позволяют себе быть рассеянными и даже дремать. Когда они вновь включают внимание, то обнаруживается, что они прослушали важную для них информацию и им придется попросить собеседника возвратиться к сказанному ранее.