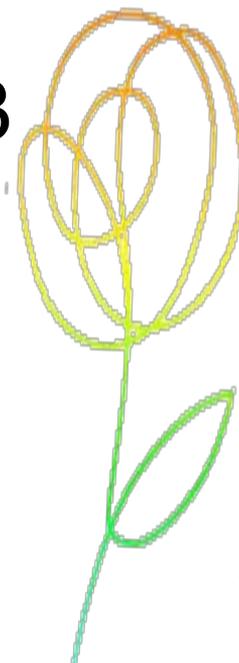


**Организационные  
коммуникации**

# Роль коммуникации

- Мы говорим и слушаем других 75% рабочего времени.
- 75% из того, что мы слышим – мы слышим не правильно.
- 25% из того, что мы услышали правильно – мы забываем через 3 недели.
- 70% коммуникаций в бизнесе не достигает своих целей.



# Организационная коммуникация – это...

...процесс, с помощью которого руководители **развивают систему** предоставления информации передачи сведений большому количеству людей **внутри** организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами.



# Типы коммуникаций

## 1. Влияние

- мы общаемся с другими, чтобы получить то, чего хотим

## 2. Передача информации

- «дозируйте» информацию

## 3. Выражение эмоций

- важно выражать свои эмоции как вербально, так и невербально



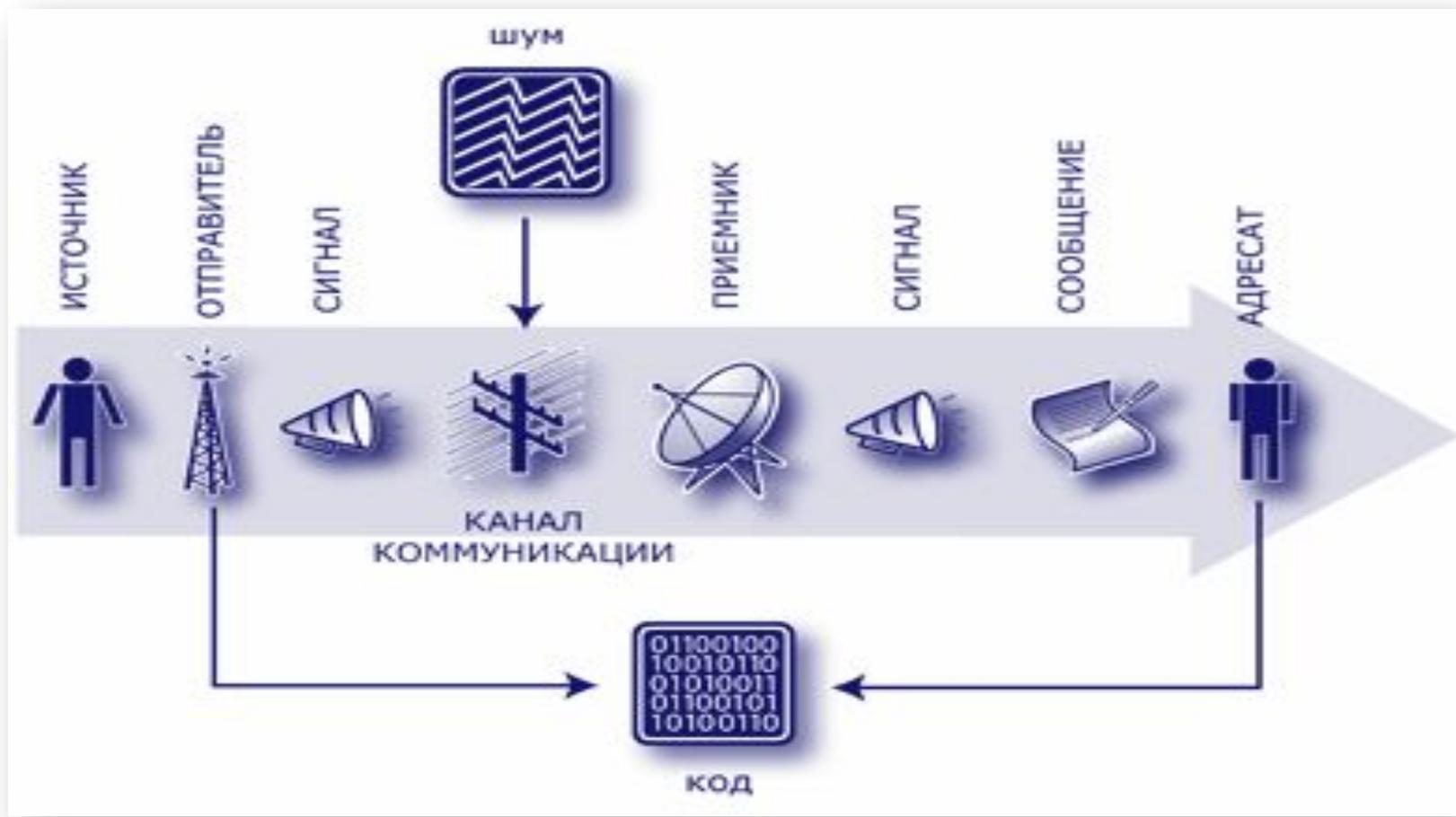
# Четыре вида коммуникаций внутри организации

- **Общение сверху вниз.** Для обеспечения успеха общения руководители должны быть уверены в том, что в сообщении содержится вся необходимая информация, которая передается в понятной для подчиненных форме.
- **Общение снизу вверх.** Ключ к успешному общению снизу вверх – доверие подчиненного. Если доверия нет, то подчиненный скорее всего постарается не рисковать и будет передавать только желаемую информацию. Руководителям следует завоевать и сохранить доверие подчиненных.
- **Горизонтальное общение** между различными лицами или подразделениями одного уровня в организации.
- **Диагональное общение** между двумя разными организационными уровнями крайне важны для функционирования современного сложного предприятия. Они позволяют решать проблему за счет использования знаний людей из различных подразделений организации, служат сближению групп и быстрому распространению информации. Такие неформальные коммуникационные сети используются почти всеми успешными руководителями для отслеживания взаимодействия сотрудников и быстрого доступа к ним, минуя громоздкие официальные каналы.

# Стили коммуникаций

- **Директивный** (автократический или приказной)
- **Тренерский** (консультативный или убеждающий)
- **Поддерживающий** (стиль участия или распределения заданий)
- **Делегирующий** (стиль невмешательства или передачи полномочий)

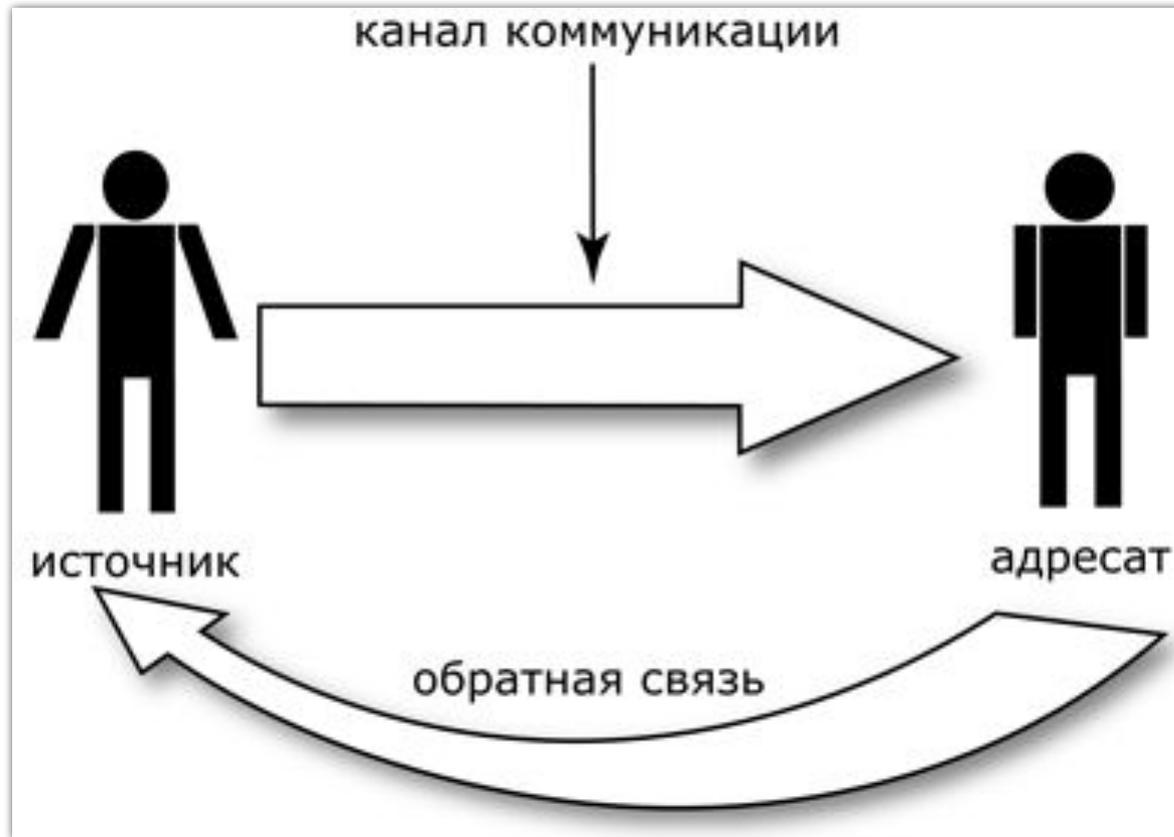
# Семиотическая модель коммуникации



# Процесс коммуникации

- Отправитель
  - Смысл – то, с каким намерением он передает сообщение.
  - Кодирование – помещение сообщение в форму, понятную для получателя.
- Сообщение
  - Канал коммуникации – то, в какой форме происходит коммуникация.
- Получатель
  - Декодирование – переводит сообщение в осмысленную для него форму.
  - Воспринятый смысл – то, что понял получатель.
- Обратная связь
  - Ответ – получатель сообщает отправителю свое впечатление от его сообщения:
    - Перефразирование сообщения
    - Вопросы

# Модель коммуникации с обратной связью



# Коммуникационные барьеры



- Фильтры
  - изменение информации и манипулирование ею, для того, чтобы она стала более привлекательной для получателя
- Избирательное восприятие
- Эмоции

# Коммуникационные барьеры

- Доверие
- Шум
- Информационные перегрузки
- Неумение и нежелание слушать
  - Ключ к получению информации это внимание
  - Мозг способен концентрироваться от 3 до 5 минут, потом он переключается
- Язык
  - Одни и те же слова могут иметь разный смысл

# Барьер восприятия

Люди реагируют не на события, которые действительно происходят, а на то, что **воспринимается как происходящее**. Возникают так называемые барьеры восприятия. Это:

- первое впечатление
- предубеждение в отношении себя и других
- стереотипы
- эффект проекций
- эффект порядка первой информации

# Семантический барьер

Семантический барьер возникает при вербальной форме общения (устной и письменной речи).

Семантика - наука, изучающая способ использования слов и значений, передаваемых словами.

Семантические вариации часто становятся причиной неверного понимания. Значение используемых при общении символов выявляется через опыт и варьируется в зависимости от контекста.

# Невербальные барьеры

- визуальные барьеры (особенности телосложения, походка, движение рук, ног и т. д., поза и смена поз, визуальный контакт, кожные реакции, психологическая дистанция);
- акустические барьеры (интонация, тембр, темп, громкость, высота звука, речевые паузы и др.);
- тактильная чувствительность (рукопожатия, похлопывания, поцелуи и др.);
- ольфакторные барьеры (запахи).

# Коммуникационные барьеры

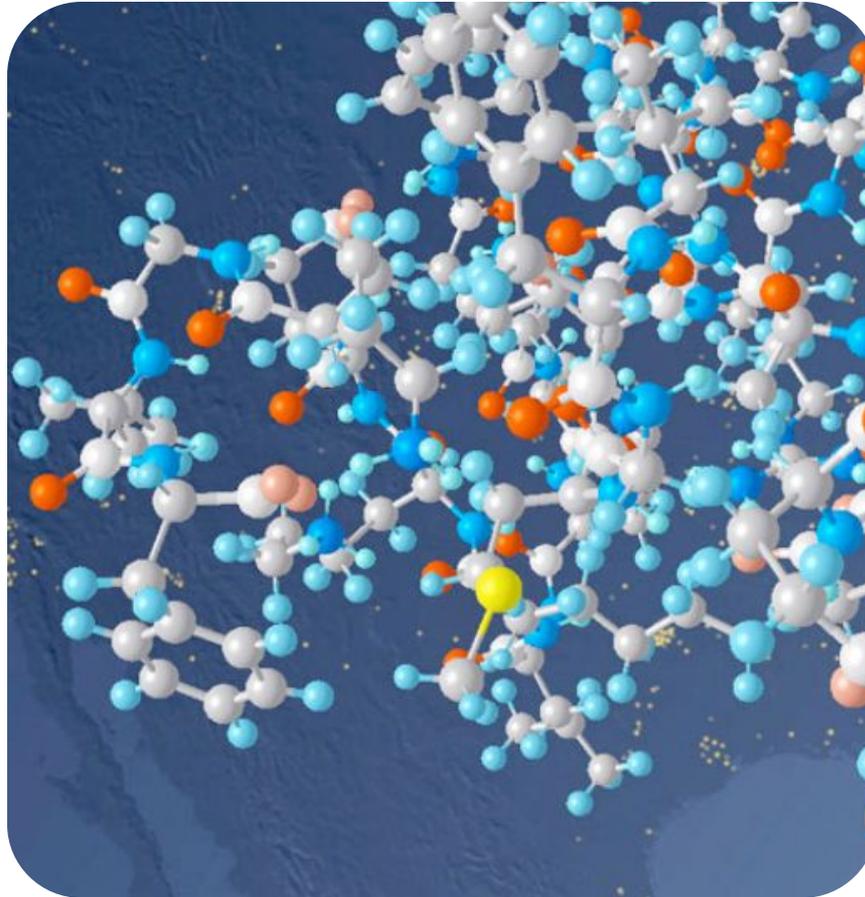
«Фильтры коммуникаций»



# Мост



# Атом или молекула



Данилова Е.В.

# Слова передают

Меня зовут

«Фу! Фу! Плохая собака!»



А как зовут тебя?

- Факты
- Чувства
- Ценности
- Мнения

# Преодоление коммуникационных барьеров

- **Говорите простым языком**
  - Поставьте себя на место слушателя
  - Подумайте о вопросах
- **Используйте обратную связь**
- **Слушайте активно**
  - Невербально это выражается так:
    - Не перебивать и дать высказать **ПОЛНОСТЬЮ** свою точку зрения
    - Кивок головы, улыбка, наклон вперед, контакт глаз, небольшой наклон голову вбок



# Плохое слушание

- невозможно слушать, разговаривая
- помогите говорящему раскрыться
- покажите готовность слушать и сопереживать
- устраните раздражающие моменты
- рассерженный человек придает неверный смысл
- исключите спор или критику
- не перебивайте
- задавайте вопросы

# Вербальные техники активного слушания

## Отражение

- Содержание:

«Вы говорите, что...»

- Чувства: «Похоже,

Вас беспокоит, что...»

- Поддержка: «Я понимаю.

Продолжайте, пожалуйста»



# Вербальные техники активного слушания

## Прояснение

- Проверка «Я бы хотел проверить, правильно ли я понял. Вы сказали...»
- Понимание: «Мне кажется, Вы говорите, что...»

## Структура

- Последовательность: «Я не очень понял, как стыкуется это и это».
- Порядок идей: «Как именно это началось?»

# Активное слушание

- **Активный язык тела:**
  - обращайтесь внимание на движения тела собеседника
- **Эмпатия / Вчувствование**
  - прислушайтесь к своим ощущениям
- **Внимание на содержании, сути беседы**
  - уделяйте внимание деталям
- **Уточняющие вопросы**
- **Переспрашивание, интерпретация слов собеседника**
- **Стремление к пониманию чувств собеседника**
- **Молчание как знак согласия или несогласия**
- **Вербализация чувств и эмоций собеседника**
- **Уточнение, что вы все понимаете правильно**

# Вопросы

