

Эффективная КОММУНИКАЦИЯ

Подготовлено Ивлевой Е.М. на основании тренингов
Института практической психологии НИУ ВШЭ
(тренер Добророднова О.),
Тренингового Центра НИУ ВШЭ (тренер Антонова
Н.)



Эффективная коммуникация

Введение в проблему

- Основные понятия (коммуникация, партнерское взаимодействие, эмоциональное напряжение и т.д.)
- Темпераменты и соответствующие им стили общения

Специфика процесса коммуникации

- Правила эффективной коммуникации
- Правила эффективного слушания
- Причины невнимательного слушания
- Виды слушания: активное и пассивное
- Коммуникативные сигналы, располагающие к контакту

Регуляция эмоционального напряжения

- Четыре группы симптомов стресса
- Техники регуляции эмоционального напряжения в деловом взаимодействии



Основные понятия

- **Коммуникация** (от латинского *communico* – делаю общим, связываю) – процесс обмена между людьми информацией интеллектуального или эмоционального характера
- **Деловое взаимодействие** – совместная деятельность по созданию продукта или услуги и по обмену ими
 - **Партнерское взаимодействие** – взаимодействие равных. Партнерство – отношение к другому, как к равному, имеющему право быть таким, как он есть
- **Эмоциональное напряжение** – состояние человека, сопровождаемое высоким уровнем эмоций, чувств, переживаний



Темпераменты и стили общения

Аналитик – точность

<u>взвешенность</u>	медлительность
надежность	педантизм
концентрация	упрямство

Движущий – результат

энергия	импульсивность
результат	бестактность
четкая цель	конфликтность

Поддерживающий – комфорт

интуиция	выжидательная позиция
понимание	излишняя эмоциональность

Экспрессивный – аплодисменты

позитив	поверхностность
дипломатия	эгоцентризм

Темпераменты и стили общения

Каждому из нас знаком о такое понятие как «темперамент». Также не секрет, что каждый из нас является носителем одного из них, правда практически всегда состоящим из сочетания нескольких, а не одного темперамента. Однако в характере любого человека всегда присутствует доминантная черта его характера.

В предыдущей таблице условно приведены четыре основные вида темпераментов и соответствующие им стили поведения.

Для каждого темперамента определена главная движущая цель, направленность поступков, которые имеют как позитивную, так и негативную составляющие.

Всегда бывает очень полезно посмотреть на себя со стороны и попытаться проанализировать свои поведенческие реакции.

Предлагаю всем желающим поучаствовать в этом эксперименте и сделать выводы. Удачи!



Темпераменты и стили общения

Каков мой стиль поведения?

Вашему вниманию предлагается анкета.

Отвечая на ее вопросы и пометчая тот ответ, который более других соответствует Вашему поведению, а также суммировав полученные баллы, Вы сможете лучше определить свой темперамент и стиль общения.

Буквенные обозначения в конце каждого вопроса обозначают принадлежность к виду темперамента.

А. При разговоре с клиентом или коллегой...

1. Я все время поддерживаю визуальный контакт
2. Я попеременно смотрю на собеседника и в сторону
3. Я в основном смотрю в сторону
4. Я стараюсь поддерживать визуальный контакт, но иногда отвожу взгляд

Д
П
А
Э

Б. Если мне предстоит принять важное решение...

1. Я тщательно все обдумываю, прежде чем принять решение
2. Я полагаюсь на интуицию
3. Я думаю о том, как оно повлияет на других
4. Я обговариваю его с тем, чье мнение я уважаю

А
П
Э
Д

В. На моем рабочем месте...

1. Семейные фотографии и дорогие для меня пустяки
2. Плакаты, награды и произведения искусства
3. Графики и схемы
4. Календари и календарные планы

П
Э
А
Д



Каков мой стиль поведения?

Продолжение

Г. Если у меня конфликт с клиентом или коллегой...

1. Я стараюсь разрешить ситуацию, ориентируясь на позитив
2. Я остаюсь спокойным и пытаюсь понять причину конфликта
3. Я стараюсь избегать осуждения того, что вызвало конфликт
4. Я приступаю к его решению сразу же, не откладывая

Э
П
А
Д

Д. Когда я работе говорю по телефону...

1. Я придерживаюсь цели звонка
2. Я позволяю себе немного поболтать, прежде чем приступить к делу
3. Я не спешу повесить трубку и не возражаю поговорить о посторонних вещах
4. Я стараюсь, чтобы беседа была как можно более краткой

Д
Э
П
А

Е. Если мой коллега огорчен...

1. Я спрашиваю, не могу ли я чем-нибудь помочь
2. Я его не трогаю, т.к. не хочу вмешиваться в его дела
3. Я стараюсь ободрить его и помочь увидеть в этом положительное
4. Я чувствую дискомфорт и надеюсь, что он успокоится

П
А
Э
Д

Ж. Когда я присутствую на совещаниях...

1. Я сажусь сзади и прежде, чем высказаться, обдумываю то, что слышу
2. Я сразу выкладываю карты на стол
3. Я с энтузиазмом высказываю свое мнение, но при этом слушаю и других
4. Я стараюсь поддерживать мнение других присутствующих

А
Д
Э
П

З. Когда я выступаю перед группой людей...

1. Я шучу и острою
2. Я люблю точность и ясность
3. Я говорю относительно спокойно
4. Я говорю прямо, конкретно, иногда слишком громко

Э
А
П
Д



Каков мой стиль поведения?

Продолжение

И. Когда клиент объясняет мне свою проблему...

1. Я стараюсь понять ее и выразить участие
2. Я стараюсь выявить конкретные факты
3. Я внимательно слушаю, чтобы найти правильное решение
4. Я пользуюсь невербальными средствами общения, чтобы продемонстрировать свое понимание

П
А
Д
Э

К. Когда я присутствую на обучающих мероприятиях...

1. Я скучаю, если докладчик держит медленный темп
2. Я стараюсь поддержать говорящего, т.к. знаю, как это трудно
3. Я ожидаю, что это будет информативно и увлекательно
4. Я стараюсь найти логику в том, что говорит выступающий

Д
П
Э
А

Л. Когда я опаздываю на встречу или совещание...

1. Я не паникую, а звоню и предупреждаю о задержке
2. Я очень не люблю заставлять себя ждать
3. Я начинаю нервничать и торопиться
4. Я многократно извиняюсь, когда прихожу

А
П
Д
Э

М. Когда я выступаю перед группой людей...

1. Я шучу и острою
2. Я люблю точность и ясность
3. Я говорю относительно спокойно
4. Я говорю прямо, конкретно, иногда слишком громко

Э
А
П
Д



Десять правил эффективной коммуникации

1. Не начинайте говорить, не начав думать!

Сдерживайте себя до тех пор, пока Вы не сформулировали продуманное сообщение

2. Определите желаемый результат

Результат коммуникации – это тот ответ (мысли, чувства, поведение), который мы вызываем у партнера

3. Четко сформулируйте идею до ее подачи

Заранее четко определитесь с основной темой сообщения и проанализируйте те вопросы и идеи, которые Вы хотите донести до партнера

4. Учитывайте особенности ситуации и собеседника

Одна и та же информация может интерпретироваться людьми по-разному в зависимости от жизненного опыта, установок, симпатий и т.д.

5. Избегайте двусмысленных слов и фраз, специфических терминов

Одно и то же слово может иметь различное значение

6. Следите за своими жестами, выражением лица, позой и интонацией

Смысл сказанного может сильно изменить то, КАК оно было произнесено

7. Поддерживайте эмоциональное напряжение на оптимальном уровне

При низком эмоциональном напряжении концентрация внимания и

эффективность деятельности человека низкая

8. Наладьте обратную связь

Наблюдая за реакцией собеседника, задавая ему вопросы убедитесь, что вы услышаны

9. Научитесь слушать

Для эффективной коммуникации необходимо уметь слушать и СЛЫШАТЬ собеседника

10. Не начинайте говорить, не начав думать!!!

Сдерживайте себя до тех пор, пока Вы не сформулировали продуманное сообщение



Десять правил эффективного слушания

1. Перестаньте говорить

Невозможно слушать, разговаривая

2. Помогите говорящему расслабиться

Создайте у человека ощущение свободы и комфорта

3. Покажите говорящему, что вы готовы слушать

Проявите заинтересованность, старайтесь понять, а не искать поводы для возражений

4. Устраните раздражающие моменты

Не рисуйте, не постукивайте по столу, не перекладывайте бумаги

5. Проявите эмпатию

Постарайтесь поставить себя на место говорящего

6. Будьте терпеливыми

Не прерывайте говорящего

7. Сдерживайте свой нрав

Рассерженный человек придает словам неверный смысл

8. Не допускайте споров и критики

Спор заставляет говорящего занять оборонительную позицию, он может замолчать

9. Задавайте вопросы

Это подбадривает говорящего и показывает ему, что Вы слушаете

10. Перестаньте говорить!



Причины невнимательного слушания

1. Переключаемость внимания

Одной из главных характеристик внимания является его подвижность, т.е. постоянное переключение с одного объекта на другой

2. Нерациональные привычки

Поспешная оценка темы говорящего, потребность реплики, повышенное внимание к особенностям внешности и речи говорящего

3. Снижение внимания из-за естественного процесса утомления

Активное слушание при этом требует дополнительных волевых усилий для концентрации внимания на теме

4. Существенное различие в скорости умственной и речевой деятельности человека

Человек думает примерно в четыре раза быстрее чем говорит

5. Нарушение фаз смены ролей при коммуникации

Часто в то время, когда собеседник говорит, мы обдумываем свой ответ и не слушаем его



Виды слушания

Активное слушание

- Помогает сосредоточить внимание слушающего на партнере, услышать и понять его
- **Стратегия** – постоянные уточнения информации, которую излагает собеседник, путем задавания вопросов, вербализации позиций, мыслей, высказываний партнера

Пассивное слушание

- Направлено на то, чтобы дать понять собеседнику, что его слушают, понимают и готовы поддержать
- **Стратегия** – ожидание (высказывания действительно важного и интересного, окончания разговора), не перебивать, выдавать «угу-реакции»



Коммуникативные сигналы, располагающие к контакту

- **Вербальные сигналы** (смысл высказываний, подбор выражений, правильность/неправильность речи)

Речь – отчетливая

Обращение к человеку – по имени

- **Паралингвистические сигналы** (особенности произнесения речи и неречевых звуков, качество голоса)

Интонация – доброжелательная

Громкость голоса – средняя

Высота тона – низкая

Быстрота речи – умеренная



Коммуникативные сигналы, располагающие к контакту

Невербальные сигналы:

- 1. Проксемика** (расположение собеседников в пространстве): угол поворота тела от 45 до 90 градусов; угол наклона тела меньше прямого; дистанция – индивидуальная; соотношение уровней в вертикальной плоскости – глаза собеседников находятся на одном уровне
- 2. Позы:** открытая; ассиметричная
- 3. Мимика:** улыбка; доброжелательное выражение лица
- 4. Взгляд:** продолжительность контакта 3-5 сек.; частота контакта – не реже 1 раза в минуту; частота моргания – раз в 3-5 сек.
- 5. Такесика:** не допускаются ритмические движения, резкие движения, движения большой амплитуды, неритуализированные прикосновения
- 6. Прикосновения:** ритуализированные прикосновения допускаются; неритуализированные - не допускаются



Четыре группы симптомов стресса

- **Физиологические симптомы:**

головные боли, утомление, мышечное напряжение, повышенная потливость, учащенное сердцебиение, чувство комка в горле и т.п.

- **Интеллектуальные признаки стресса:**

нерешительность, ослабление памяти, ухудшение концентрации внимания, повышенная отвлекаемость, ошибочные действия, потеря инициативы, импульсивность мышления, поспешные решения и т.п.

- **Эмоциональные симптомы:**

раздражительность, беспокойство, депрессия, суетливость, потеря уверенности, сниженная самооценка, низкая продуктивность и т.п.

- **Поведенческие признаки стресса:**

нарушение речи, дрожание голоса, плохое распределение времени, антисоциальное поведение, лживость, неухоженность и т.п.



Техники регуляции эмоционального напряжения в деловом взаимодействии

Эмоциональное напряжение – состояние человека, сопровождаемое высоким уровнем эмоций, чувств, переживаний

Снижают напряжение:

1. Подчеркивание общности с партнером
2. Вербализация эмоционального состояния (своего и партнера)
3. Проявление интереса к проблемам партнера
4. Предоставление партнеру возможности выговориться
5. Подчеркивание значимости партнера, его мнения в Ваших глазах
6. В случае Вашей неправо́ты – немедленное признание ее
7. Предложение конкретного выхода из сложившейся ситуации
8. Обращение к фактам
9. Спокойный уверенный темп речи
10. Поддерживание оптимальной дистанции, угла поворота и наклона тела, контакта глаз

Повышают напряжение:

1. Подчеркивание различий между собой и партнером
2. Игнорирование эмоционального состояния (своего и партнера)
3. Демонстрация незаинтересованности в проблеме партнера
4. Перебивание партнера
5. Принижение партнера, негативная оценка его личности и его вклада в общее дело
6. Оттягивание момента признания своей неправо́ты или ее отрицание
7. Поиск виноватых и обвинение партнера
8. Переход на «личности»
9. Резкое убы́стрение темпа речи
10. Избегание пространственной близости к контакта глаз

