



## **Материалы тренинга «Практический подход к развитию навыков эффективной коммуникации» для руководящих работников БГЭУ (проректоров, деканов, заместителей деканов)**

**20.02.2014 г.**

### **Цель тренинга:**

- Формирование и развитие коммуникативных навыков

### **Рассматриваемые темы:**

- Цель коммуникации
- Критерии эффективной коммуникации
- Как начать разговор, чтобы он принес обоюдную пользу
- Инициативность при установке контакта
- Активная позиция в коммуникации
- Особенности взаимодействия с разными типами людей
- Выявление явных и скрытых целей собеседника
- Определение системы внутренних ценностей собеседника
- Этапы эффективной коммуникации
- «Правильные» вопросы.
- Техники активного слушания
- Отстаивание своего мнения, исключая негативные эмоции и переживания
- Техники аргументации
- Противостояние манипуляциям
- Противостояние психологическому давлению.
- Умение понимать собеседника, не додумывая за него
- Природа возникновения конфликтов
- Стратегии поведения в конфликтной ситуации
- Рассмотрение слов-провокаторов конфликта
- Способы управления коммуникацией.
- Считывание невербальной информации с собеседника

### **Планируемые результаты:**

- Получение знания о важнейших принципах эффективных коммуникаций
- Овладение навыками, приемами поведения необходимыми для эффективного общения
- Овладение навыками управления коммуникацией
- Овладение навыками понимания любого собеседника
- Достижение целей коммуникации, избегая конфликтных ситуаций

## Упражнения по эффективной коммуникации

Чем актуальнее тема и эмоциональнее дискуссия, тем неотступнее нужно следовать руководству по достижению взаимовыгодной коммуникации. Процесс внимательного и активного слушания протекает гораздо естественнее, если несколько раз применить данные правила на практике.

- Решите, сколько времени каждый из вас будет говорить непрерывно.
- Смотрите друг на друга и наблюдайте за мимикой и жестами. Вас не должны разделять посторонние предметы, а расстояние между вами должно быть комфортным, примерно метр-полтора.
- Определите, кто говорит первым. Пока один излагает мысль, другой внимательно слушает и наблюдает. Слушатель концентрируется на словах собеседника, его интонации и телодвижениях, чтобы потом пересказать сообщение. Говорящий останавливается после трех-пяти фраз — вполне достаточно для того, чтобы слушатель уловил смысл, и не так много, чтобы забыть суть сказанного.
- Слушатель пересказывает слова, описывает жесты и мимику говорящего без какой-либо интерпретации и исправлений. Если говорящий взял слишком высокий темп, слушатель может прервать его словами:
- «Минутку, позвольте мне удостовериться, что я понял то, что вы сказали ранее».
- После того как слушатель изложил свою версию, говорящий указывает, в чем тот прав, исправляет ошибки и подтверждает, что его услышали и уловили вербальные и невербальные послылы.
- Упражнение продолжается до тех пор, пока говорящий не закончит и не почувствует удовлетворение от того, что его поняли. Затем участники меняются ролями (можно даже поменяться местами) и повторяют все сначала.

Чтобы пересказать чью-то мысль, требуется внимание к словам говорящего, его интонации и жестам. Вы должны обеспечить обратную связь в виде квинтэссенции вербальных и невербальных сигналов. Излагая мысли собеседника, вы преследуете следующие цели:

- Фокусируете внимание на собеседнике, вместо того чтобы осуждать, пререкаться или искать решение.
- Демонстрируете уважение и искреннюю попытку понять.
- Проверяете, все ли правильно поняли.
- Позволяете собеседнику прояснить смысл изложенного, а также узнать иные значения обращения. Например, можно сказать: «Ваши слова говорят о том, что вы обижены, но интонация и сжатый кулак заставляют меня думать, что, скорее всего, даже рассержены».

Воспользуйтесь данным руководством хотя бы раз, а затем обращайтесь к нему по мере необходимости. Главное — слушать друг друга, а не пререкаться. Компании, взявшие на вооружение навыки активного слушания, легко сметают преграды, мешающие общению, переговорам и продуктивной командной работе.

## Принципы коммуникации

### Вы общаетесь непрерывно

Чтобы ваше молчание или жесты были истолкованы правильно, лучше сразу сообщить о своем физическом и эмоциональном состоянии.

«Если вам кажется, что я немного несобран, не принимайте это на свой счет. Просто я подхватил ужасный насморк».

«Мне тяжело говорить о своих чувствах. Боюсь, это разрушит наши отношения, но я очень зол из-за того, что ты не поддержал меня на совещании».

### **Услышать не значит понять**

Старайтесь не думать заведомо плохо о характере или намерениях окружающих и просите их пояснить мысль, если вы усомнились в значении того или иного сообщения или жеста.

«Думаю, я понял вашу мысль, но для пущей уверенности лучше повторю».

«Возможно, я неправильно записал время встречи. Я ждал вас в 9 утра».

### **Коммуникация не завершена, пока слушатель не подтвердит вашу правоту**

Сравните два диалога.

- Прекрасный день, не правда ли?
- Совершенно с вами согласен. С нетерпением жду возможности прогуляться по парку.
- Прекрасный день, не правда ли?
- Смотрел вчера игру «Лос-Анджелес Лейкерс»?

### **Говорящий должен сделать так, чтобы слушатель его понял**

Поставьте себя на его место. Постарайтесь прочувствовать культурный контекст слушателя. Обращайте внимание на языковые и смысловые различия.

«Ты выглядишь озадаченным. Может, я неясно выразился?»

«Простите, хочу убедиться, что вы поняли, что я имею в виду. Позвольте, объясню по-другому».

### **Используйте местоимение «я»**

Не отступайте от своей субъективной правды, своей проблемы и своих целей. Например:

«Я столкнулся с одной проблемой: хочу тебя повысить, но не могу, потому что ты опаздываешь и не вовремя сдаешь проекты».

Старайтесь не лезть в душу, не анализировать и не диктовать свою волю. Не говорите:

«Сколько можно! Ты всегда опаздываешь (забываешь, принимаешь близко к сердцу)».

Избегайте сарказма и шуток во время серьезного обсуждения. Выражая обиду, злость или разочарование, вставляйте местоимение «я». Например:

«Плевать я хотел на сарказм. Если ты сердит, скажи мне прямо, и хватит повторять, что я не понимаю шуток или принимаю все близко к сердцу».

### **Никаких взаимных жалоб**

Коммуникация наиболее эффективна, когда концентрируется на одном говорящем или одной проблеме. Откажитесь от каких-либо оправданий. Тот, кто жалуется, должен быть:

- услышан;
- понят;
- убежден, что вы на пути к компромиссу, еще до того, как слушатель ответит и перескажет его слова.

### **Запланируйте периоды охлаждения и моменты выплеска эмоций**

Когда аргументы исчерпаны и начинают идти по кругу, лучше взять паузу и успокоиться.

«Тебе сейчас удобно говорить? Может, перенесем на 9 вечера?»

### **Различные стили коммуникации и предпочтения**

Коммуникация не удастся по ряду причин, среди которых одна из главных — различие стилей, культур и предпочтений. Хотя вообще-то это данность, а не проблема. Деловым людям просто необходимо обладать отличными навыками общения.

Личностные стили и предпочтения в коммуникации можно расположить на осях координат следующим образом: прямой против непрямого и ориентированный на задачу против ориентированного на человека.

### **Четыре стиля коммуникации и типы личности:**

1. Прямой и ориентированный на задачу: директора, менеджеры, президенты.
2. Прямой и ориентированный на человека: продавцы и пиарщики.
3. Непрямой и ориентированный на задачу: бухгалтерия и технический персонал.
4. Непрямой и ориентированный на человека: менеджеры по персоналу и административный персонал.

В каждом коллективе должны присутствовать все типы личности и стили коммуникации (см. табл. 4.1). Это обобщенные категории, в действительности отношения, стили и предпочтения в коммуникации пересекаются и комбинируются. Но таблица напоминает об их разности. Помните, что различие — это данность, а не проблема.

### **Стили восприятия информации**

Помимо различных стилей общения ваши подчиненные, партнеры и клиенты по-разному воспринимают информацию, то есть каждый ее посвоему видит, слышит и трактует. Один из специалистов по коммуникации, бывший главный тренер футбольной команды «Окленд Рейдерс» Джон Мэдден однажды сказал: «Одним игрокам достаточно просто объяснить схему игры, и они поймут. Другим не надо ничего говорить, а лучше нарисовать на доске. А третьим нужно объяснить, нарисовать, и они все равно не поймут, пока сами не пробегутся по полю».

Мэдден получил педагогическое образование и в 42 года стал самым молодым тренером, добившимся 100 побед в сезонах. Он на практике столкнулся с тем, что одни воспринимают информацию на слух (аудиалы), другие зрительно (визуалы), а третьи физически (кинестетики).

Чтобы эффективно обучать и общаться с подчиненными, выясните характерный для них стиль восприятия, чтобы они слышали вас и были услышаны, видели, что вы имеете в виду, и схватывали то, что вы хотите до них донести. Если внимательно слушать и наблюдать за клиентами и подчиненными, то обнаружится, что они используют слова, которые сигнализируют о наиболее удобных для них способах усвоения информации. Аудиалы слушают звук и интонацию. Они очень

чувствительны к эмоциям, выраженным голосом. Визуалам необходимо видеть слова, иначе они не поймут вас. Кинестетики должны физически и эмоционально почувствовать то, о чем вы говорите, потрогать и пропустить через себя.

Понаблюдайте несколько дней за тем, какие слова выдают ваш стиль коммуникации. Также обратите внимание, как лучшие продавцы приспособливаются к стилю общения клиентов.

Этим навыкам обычно не придают значения, но они положительно сказываются на деловых контактах, гораздо быстрее разрешают конфликты и превращают вас в эффективного менеджера.

**Таблица. Основные стили коммуникации**

	<b>Ориентированный на задачу</b>	<b>Ориентированный на человека</b>
<b>Непрямой</b>	Самоуверенный, решительный, готов рисковать, односторонняя коммуникация, высокий уровень достижений, разговорчивый, отдает распоряжения	Настойчивый, действует на опережение, переговорщик, общительный, мечтатель, масштабно мыслящий, оптимист, надежный, энтузиаст
	Стиль: любит ясные, краткие, конкретные служебные записки, следит за временем: «Не отнимайте у меня время. Когда вы принесете отчет?»	Стиль: предпочитает открытую и дружескую беседу, похвалу и поощрение: «Интереснейшая задача и прекрасная возможность. Мы сделаем это».
	Потребности: четкая, краткая, конкретная информация	Потребности: признание, свобода самовыражения, решение трудных задач
	Должность: CEO, исполнительный директор, член правления, президент	Должность: менеджер по продажам, пиарщик
<b>Прямой</b>	Опасается риска, основательный, придерживается правил, реалист, дотошный, точный, дипломатичный, высокие стандарты, аккуратный	Дружелюбный, спокойный, хороший слушатель, внимательный, искренний, командный игрок, концентрируется на одной задаче
	Стиль: предпочитает факты или вопросы, лишены личностной окраски: «Давайте факты. Сообщите, пожалуйста, на что ушли эти деньги»	Стиль: предпочитает дружелюбную, теплую, приятную беседу: «Доброе утро. Как дела? Я могу чем-то помочь?»
	Потребности: точность, организация, формальное взаимодействие	Потребности: дружелюбное, привычное окружение, признание, внимание к мелочам
	Должность: бухгалтер, инженер, системный администратор, ИТ-специалист	Должность: менеджер по персоналу, социальный работник, администратор