

# **КОММУНИКАТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

*вебинар 18.06.2021*

**Автор:**

Сергеева Татьяна Александровна, бизнес-тренер, преподаватель УИУ РАНХиГС

## **Коммуникативные технологии:**

- ✓ активное слушание
- ✓ постановка вопросов
- ✓ взаимодействие с агрессивным собеседником
- ✓ критика
- ✓ работа с возражением

## **СЛУШАТЬ - ЭТО:**

1. Воспринимать информацию, воздерживаясь от выражения своих чувств;
2. Поощрять говорящего, задавая вопросы;
3. Проявлять эмпатию;
4. 1/3 времени слушать, 2/3 – говорить;
5. Не перебивать собеседника!

## **Трудности эффективного слушания**

- ✓ Отключение внимания
- ✓ Высокая активность, скорость умственной деятельности
- ✓ Антипатия к чужим мыслям
- ✓ Избирательность внимания
- ✓ Потребность реплики
- ✓ Внутренние помехи слушания
- ✓ Внешние помехи слушания

## Правила активного слушания

- ✓ дать собеседнику высказаться
- ✓ проявить внимание
- ✓ развивать контакт
- ✓ учитывать чувства собеседника
- ✓ перефразировать, резюмировать

## **Недопустимо:**

- ✓ Вносить реплики: «Со мною это когда-то тоже было»
- ✓ Успокаивать партнера: «Это еще не так плохо»
- ✓ Оценивать :«Однако, это очень хорошо»
- ✓ Критиковать: «Здесь вы сделали ошибку»



***КТО ПРАВИЛЬНО ЗАДАЕТ ВОПРОС,  
ТОТ ПОЛУЧАЕТ ПРАВИЛЬНЫЙ ОТВЕТ***

**Спрашивать** - значит приобретать сведения и выражать оценку полученной информации.

**Вопросы нужны для того, чтобы:**

- ✓ удерживать контроль
- ✓ поддерживать диалог
- ✓ понять, какая именно информация необходима собеседнику
- ✓ пробудить интерес собеседника
- ✓ выделить возражения

ВОПРОСЫ	ХАРАКТЕРИСТИКА	ПОЗВОЛЯЮТ
Открытые вопросы  «Скажи мне ДА!» «Скажи мне НЕТ!»	<p>Начинаются со слов: «что», «как», «какой», «сколько», «почему» и предполагают развернутый ответ.</p> <p><u>Пример:</u> «Что вы об этом думаете? », «Что особенно интересно Вам?»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Получить большой объем информации</li> <li>▪ Разговорить собеседника</li> <li>▪ Достичь продолжения разговора</li> </ul>
Закрытые вопросы  «Скажи мне ДА!» «Скажи мне НЕТ!»	<p>Часто начинаются с местоимения или глагола, предполагают ответ «Да» или «Нет».</p> <p><u>Пример:</u> «Вас интересует, где это находится?», «Вы согласны?»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Получить согласие или подтверждение</li> <li>▪ Сократить время</li> <li>▪ Выбрать направление темы беседы</li> </ul>
Альтернативные вопросы (выбор без выбора)	<p>Вопрос, имеющий два ответа (или более), причем оба подталкивают собеседника в нужном направлении.</p> <p><u>Пример:</u> «Если мы Вам это гарантируем, Вы готовы подписать договор прямо сейчас?»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Получить согласие</li> <li>▪ Оказать мягкое давление на принятие решения</li> </ul>
Уточняющие вопросы	<p>Уточнение, конкретизация отдельных положений высказываний собеседника.</p> <p><u>Пример:</u> «Что именно для вас наиболее важно?» «Я правильно Вас понял - вам нужно...?»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Прояснить и уточнить ситуацию, факты</li> <li>▪ Проверить правильность понимания услышанного</li> </ul>

# Типичные ошибки при постановке вопроса и способы их преодоления

Типичная ошибка в формулировке вопроса	Почему это ошибка?	Способ преодоления
1. Почему?	Скрытое обвинение: «Ваш выбор мне не понятен, а следовательно, неверный»	<ul style="list-style-type: none"><li>- Каковы основные аргументы в пользу этого решения?</li><li>- Какова логика этого выбора?</li><li>- Чем можно было бы подтвердить целесообразность такого решения?</li></ul>
2. Почему вы не...?	Скрытое обвинение: «Вы выбрали неправильный путь».	<ul style="list-style-type: none"><li>- Какие меры могли бы быть эффективными в этой ситуации?</li><li>- Как мы могли бы обосновать их эффективность?</li></ul>
3. Как вы могли согласиться...? (отказаться... пригласить... не пригласить... так ответить... не ответить и т.п.)	Скрытое обвинение: «Вы недостаточно опытны (предусмотрительны, лояльны по отношению к организации и т.п.)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Чем было продиктовано положительное решение?</li><li>- Что побудило вас согласиться?</li><li>- Вы могли бы вы привести обоснования своего решения?</li></ul>

## **Технология «Вы – подход»**

**Область применения:** когда нам важно выявить интерес собеседника.

**Практический эффект:** стандартные фразы прозвучат иначе, что облегчит собеседнику восприятие нашей мысли. Разговор ведется на равных, собеседники избегают давление и манипуляции.

**Прием «Вы – подход»** способен создать в общении особое состояние психологического комфорта, доверия и таким образом расположить собеседника к более плодотворному сотрудничеству.

Стандартный вариант	«Вы – подход»
<b>Я считаю, что вы неправы</b>	Как Вы считаете?/ Возможно, мы оба неправы в этом вопросе?
<b>Я вам сейчас объясню ...</b>	Как Вы знаете ...
<b>Мне необходимо, чтобы вы ...</b>	Вас устроит...?

# **Преобразуйте следующие фразы, используя технологию «Вы – подход»:**

<b>Стандартный вариант</b>	<b>«Вы – подход»</b>
Я утверждаю, что данный проект постановления никуда не годится...	
Я считаю, что именно вы должны выполнить это задание	
Я сейчас вам докажу...	
Я хочу видеть вас в 18 часов	

## **Ситуации:**

1. Говорящий уклоняется от темы и не сообщает той информации, которую вы от него ждете.
2. Партнер словно «зацикливается», постоянно повторяя одно и то же. Вам же надо продвигаться дальше.
3. Партнер только что произнес нечто, не очень-то согласующееся с его предыдущими утверждениями. Вы хотите это уточнить.
4. Невербальное поведение партнера подсказывает вам, что он обеспокоен какими-то вашими словами. Вы хотите рассеять его сомнения, подозрения.
5. Партнер не согласился с частью из сказанного вами, и вы хотите уточнить причину этого неприятия.

## **Алгоритм работы с возражениями**

**Цель работы с возражением** - сделать так, чтобы собеседник сам ответил на свое собственное возражение. Залог успеха этого процесса – вовлечение самого собеседника в поиск решения.

### **Шаг 1. Выслушайте возражение.**

Выслушайте возражение, даже если вы слышали это возражение тысячу раз прежде.  
Не торопитесь сразу отвечать.

### **Шаг 2. Согласитесь с тем, что возражение важно.**

Выразите уважение и сопереживание. Собеседник имеет право иметь свое мнение.

- Я понимаю, это важно
- Хорошо, что вы об этом сказали...
- Да, это важно, мы это обсудим...
- Да, действительно..., вместе с тем ...

### **Шаг 3. Уточните возражение (переведите в вопрос)**

Попробуйте понять причину сомнений собеседника.

- Скажите, пожалуйста, почему вы так считаете?

Используйте альтернативный вопрос:

- Вы сравниваете эту проблему с чем-то другим или рассчитывали на какую-то помощь?...

### **Шаг 4 . Ответьте на возражение. Дайте аргументированный ответ.**

Улыбка, лучше начинать с «Да». Подчеркните выгоду и преимущества.

### **Шаг 5. Подтвердите ответ.**

Если нужно, то резюмируйте, убедитесь, что Вас услышали, и с Вами согласны.

- Это то, что вы хотели услышать?

## **Правило поведения при использовании техники работы с возражением**

- ✓ Никогда не спорить
- ✓ Никогда не перебивать
- ✓ Отделять собеседника от его возражений

# **Взаимодействие с агрессивным собеседником**

*Признаки агрессии:*

- ✓ жесткая, короткая и напористая речь;
- ✓ обвинения, приказы, возмущения;
- ✓ много критики; постоянно перебивает;
- ✓ жестикуляция указательным пальцем или руками

# Как общаться с агрессивным собеседником?

- ✓ Сохранять спокойствие
- ✓ Спокойно выслушать всё то, что говорит разъярённый. Пускай он выпустит свой пар.
- ✓ Говорить спокойно, размеренно
- ✓ Не поддерживать заданный агрессивным собеседником тон беседы
- ✓ Дать собеседнику понять, что он переходит границы
- ✓ Не принимать его слова на свой счет
- ✓ Проявить к нему понимание и доброту
- ✓ Избегать проявления агрессии и тщательно следить за своими высказываниями.

# **Работа с агрессивным собеседником**

Вербальная агрессия является разновидностью манипуляции, поэтому при взаимодействии с агрессивным собеседником могут быть использованы приемы противостояния манипуляции.

**Техника информационного диалога** – прояснение позиции партнера и собственной позиции путем обмена вопросами и ответами, сообщениями и предложениями.

**Информационный диалог** осуществляется в бесстрастном и беспристрастном режиме компьютерного поиска информации.

**Техника информационного диалога** – прояснение позиции партнера и собственной позиции путем обмена вопросами и ответами, сообщениями и предложениями.

**Информационный диалог** осуществляется в бесстрастном и беспристрастном режиме компьютерного поиска информации.

# **Техника «информационный диалог»**

## **Вопросы, направленные на прояснение сути дела:**

«Что вы имеете в виду, когда говорите о...»

«Какие факты (условия, ограничения, преимущества и т. п.) вы имеете в виду?»

«Что следует предпринять, чтобы изменить ситуацию?»

«Что именно вы считаете неконструктивным?»

«Как мы могли бы сформулировать свою задачу?»

## **Вопросы, направленные на прояснение целей манипулятора:**

«Почему вы спрашиваете у меня об этом именно сейчас?»

«Зачем ты говоришь мне об этом?»

«О чем в действительности ты хочешь меня попросить?»

«Что ты хочешь этим сказать?»

# **Техника «информационный диалог»**

## **Ответы и сообщения:**

«Да, эта работа не была закончена в срок».

«Это было мое решение».

«Совещание было созвано для обсуждения именно этой проблемы».

«Результаты будут известны через две недели».

«Да, я тоже голосовал против».

«Нет, я отказался поддержать этот проект».

## **Предложения по существу дела:**

«Предлагаю согласовать наши подходы до начала переговоров».

«Предлагаю обсудить факты».

«Предлагаю наметить план действий».

«Предлагаю обсудить наши разногласия в свете новых данных».

«Предлагаю составить список необходимых документов».

«Вы можете еще раз сформулировать свой вопрос?»

«Вы можете пояснить некоторые детали?» и т. п.

## **Техника «информационный диалог»**

**Предложения ограничить область обсуждения:**

«Предлагаю вернуться к существу дела».

«Предлагаю избегать личных комментариев в нашем обсуждении».

«Предлагаю не затрагивать конфиденциальной информации».

«Предлагаю обсуждать вопросы последовательно» и т. п.

*В наиболее трудных случаях могут использоваться также две аварийные техники.*

**Отказ или отсрочка ответа:**

«А почему это вас совершенно не заботят эти расходы ?»

«Я вам отвечу на этот вопрос, но, если позволите, позже».

«Этот вопрос я обойду молчанием».

# Типичные ошибки при использовании техники информационного диалога

- ✓ Самооправдание
- ✓ Встречное нападение («Да на себя посмотрите. Это не я, а вы ничего не понимаете» и т.п.)
- ✓ Лживые и неискренние высказывания, потому что это манипуляция.
- ✓ Грубые формулировки вопросов и ответов («А тебе-то что? Не твое дело!» и т.п.). Грубая форма – это манипуляция.
- ✓ Выказывания о психологических правах и обязанностях («Я имею право вам это не говорить! Я вам не обязан отчитываться» и т.п.).

**Критика - это уточнение и оценка определенных обстоятельств, деятельности.**

**Человек, оценивая что-либо критически, не принимает решения, не предоставляет какого-либо результата, а выдвигает определенные критерии.**

# **Критика – это хорошо или плохо?**

**Конструктивная критика** предназначена для выявления ошибок и помощи, что, где и как можно улучшить. Ее следует рассматривать как полезную обратную связь.

**Деструктивная критика** задевает гордость и негативно влияет на самооценку, лишает уверенности.

## **Правила конструктивной критики:**

- ✓ Следовать методу «сэндвича»: сначала акцент на сильные стороны, затем - недостатки, и в конце - повтор преимуществ и возможные положительные результаты после устранения минусов.
- ✓ Делать фокус на ситуации, а не на личности человека
- ✓ Конкретизировать обратную связь.
- ✓ Давать рекомендации, как сделать лучше.
- ✓ Избегать сарказма.

## **Следует помнить:**

- ✓ Критика – это форма общения.
- ✓ Обратная связь помогает стать лучше.
- ✓ Правильная критика дает преимущество.
- ✓ Отвечать на критику нужно правильно – язык очень важен.
- ✓ Не нужно принимать критику близко к сердцу.



**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**