

# **РАЗВИТИЕ КОММУНИКАТИВНЫХ НАВЫКОВ**

*вебинар 16.06.2021*

**Автор:**

*Сергеева Татьяна Александровна, бизнес-тренер, преподаватель УИУ РАНХиГС*

# Коммуникации в управленческой деятельности

Управленческие коммуникации – это сложная система информационных связей, взаимодействий между субъектами управленческой деятельности по вертикали, горизонтали и с внешней общественной средой.

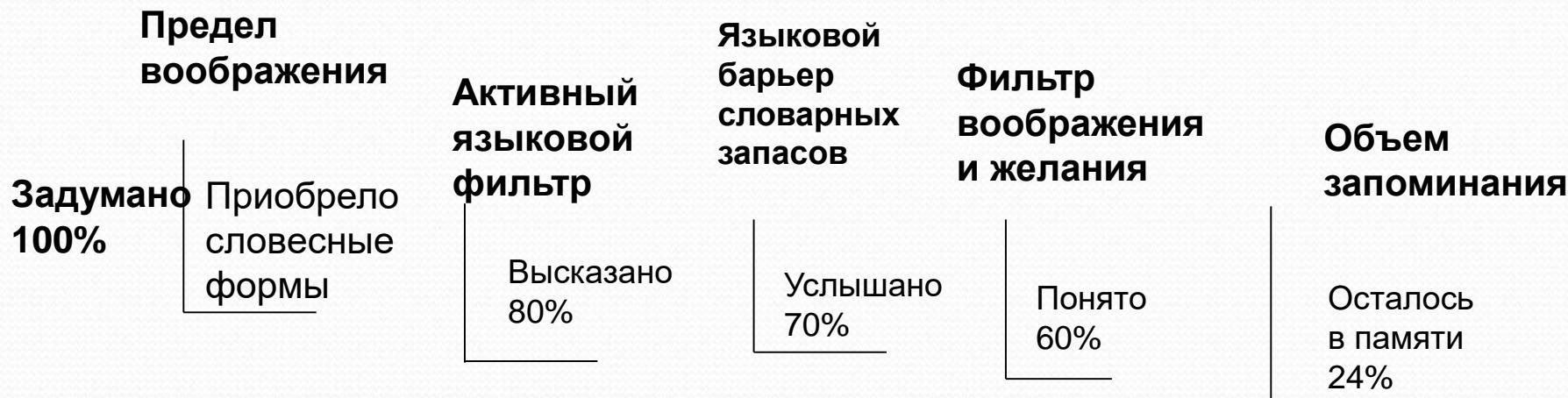
Коммуникации для руководителя являются главным инструментом выполнения функций управления по следующим причинам:

- ✓ *правильно организованные коммуникации способствуют повышению эффективности управления;*
- ✓ *коммуникации способствуют утверждению авторитета руководителя;*
- ✓ *коммуникации повышают эффективность функционирования других сфер жизнедеятельности не только органа местного самоуправления, но и граждан, проживающих на данной территории.*

Руководители не менее 70% своего рабочего времени тратят на общение и взаимодействие как внутри организации, так и вне ее.

# Причины неэффективной коммуникации

- ✓ **Стереотипы** – упрощенные мнения относительно отдельных лиц или ситуаций:  
*Антропологические; Социальные; Эмоционально-эстетические*
- ✓ **Барьеры** – преграды на пути человеческих коммуникаций, которые приводят к всевозможным искажениям смысла передаваемых сообщений:  
*социальные организационные психологические лингвистические*
- ✓ **Потеря и искажение информации**



# Коммуникативные потоки в организации

**ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ** (между равными по положению в организации работниками)

**Эффективность – 90%**

**Потери – 10 %**

**ВЕРТИКАЛЬНЫЕ** (между работниками, находящимися на разных уровнях организационной иерархии)



**Восходящие**

**Эффективность – 10%**  
(от рядовых работников  
к руководству)



**Нисходящие**

**Эффективность – 20-25%**  
(от руководства к рядовым  
работникам)

# БАРЬЕРЫ ОБЩЕНИЯ

## Приказ, указание, команда:

«Повторите еще раз!»

«Говорите медленнее».

«Не говорите со мной подобным образом!»

## Предупреждение, угроза, обещание:

«Еще раз повторится – и у Вас будут проблемы».

«Успокойтесь, и я Вас охотно выслушаю».

«Вы пожалеете, если сделаете это».

## Поучение, указание на целесообразность:

«Вам следует пойти первым».

«Это неправильно».

«Вам не следует так поступать».

## Совет, рекомендация или решение:

«Почему бы Вам не сказать так?»

«Я бы предложил Вам обжаловать это!»

«Попробуйте поступить так».

# БАРЬЕРЫ ОБЩЕНИЯ

## Нравоучения, логическая аргументация:

- «Посмотрите на это иначе».
- «Вам это поручено, значит – это Ваша проблема».
- «В Вашем возрасте я и такого не имел».

## Осуждение, критика, несогласие, обвинение:

- «То, что Вы сделали, глупо».
- «Теперь Вы на верном пути».
- «Я больше не могу спорить с Вами».
- «Я ведь предупреждал Вас, что это случится».

## Похвала, согласие:

- «Я считаю, что Вы правы».
- «Это было замечательно».
- «Мы гордимся Вами».

## Брань, необоснованные обобщения, унижение:

- «Ну хорошо, господин Всезнайка!»
- «Все женщины одинаковы».

# БАРЬЕРЫ ОБЩЕНИЯ

## Интерпретация, анализ, диагностика:

«Вы действительно в это не верите, не так ли?»

«Вы говорите это, чтобы только расстроить меня».

«Теперь мне понятно, почему Вы это сделали».

## Успокаивание, сочувствие, утешение, поддержка:

«В следующий раз Вы будете чувствовать себя лучше».

«Я тоже испытывал такое чувство».

«Все делают ошибки».

«Мы все поддерживаем Вас».

## Выяснение, допрос:

«Кто Вас надоумил?»

«Что же Вы сделаете в следующий раз?»

## Увод от проблемы, отвлечение внимания, шутка:

«Почему бы Вам не выбросить это из головы?»

«Давайте поговорим о чем-нибудь другом».

«А что если каждый раз, когда что-либо не получается, бросать заниматься этим?»

- **НЕДОПУСТИМО** критически оценивать!
- **НЕДОПУСТИМО** демонстрировать знаки превосходства!
- **НЕДОПУСТИМО** игнорировать интересы собеседника!
- **НЕДОПУСТИМО** обвинять и приписывать ответственность за непонимание в процессе общения и взаимодействия только собеседнику.

## ФРАЗЫ, КТОРЫЕ:

<b>НЕ</b> следует говорить	<b>Следует говорить</b>
Я постараюсь	
Это не в моих силах, не в моих полномочиях	
Не раньше, чем...	
Вы не поняли	
Я вам не могу ничего обещать	
Что вы хотите? По какому вопросу?	
Не думаете ли вы, что?	
Нет времени	
Могу ли я вам помочь?	
Нет проблем	
Так не пойдет	
Отменяется	
Да. Но...	

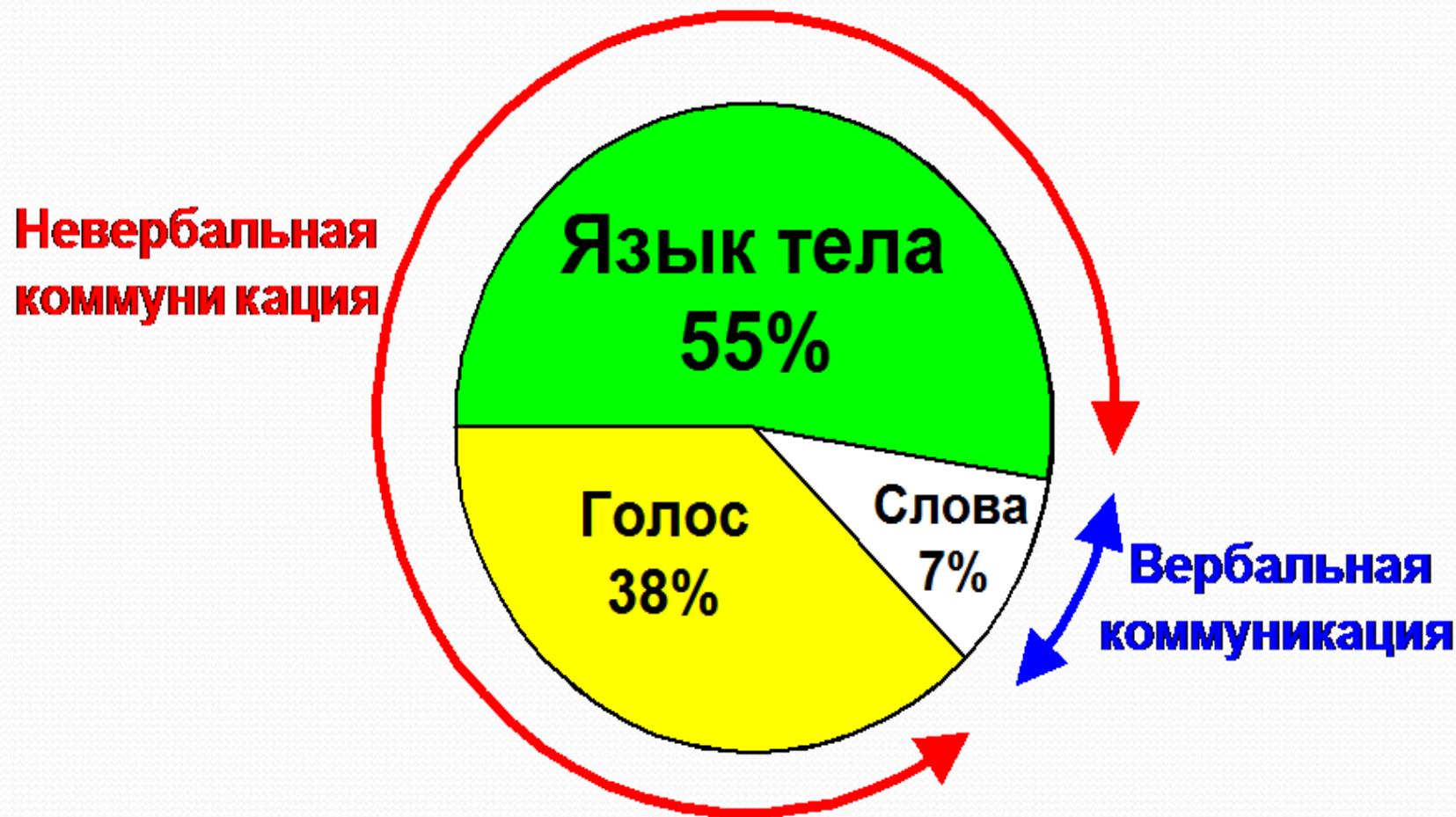
# УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИИ

1. Соблюдение лингвистических норм.
2. Информационная насыщенность сообщения.
3. Лаконичность и структурная простота построения фраз.
4. Наличие эмоционального фона
5. Сочетание вербальных и невербальных средств коммуникации.
6. Коммуникации должны строиться с учетом их целевой направленности
7. Необходимо учитывать культурно-образовательный уровень адресата.

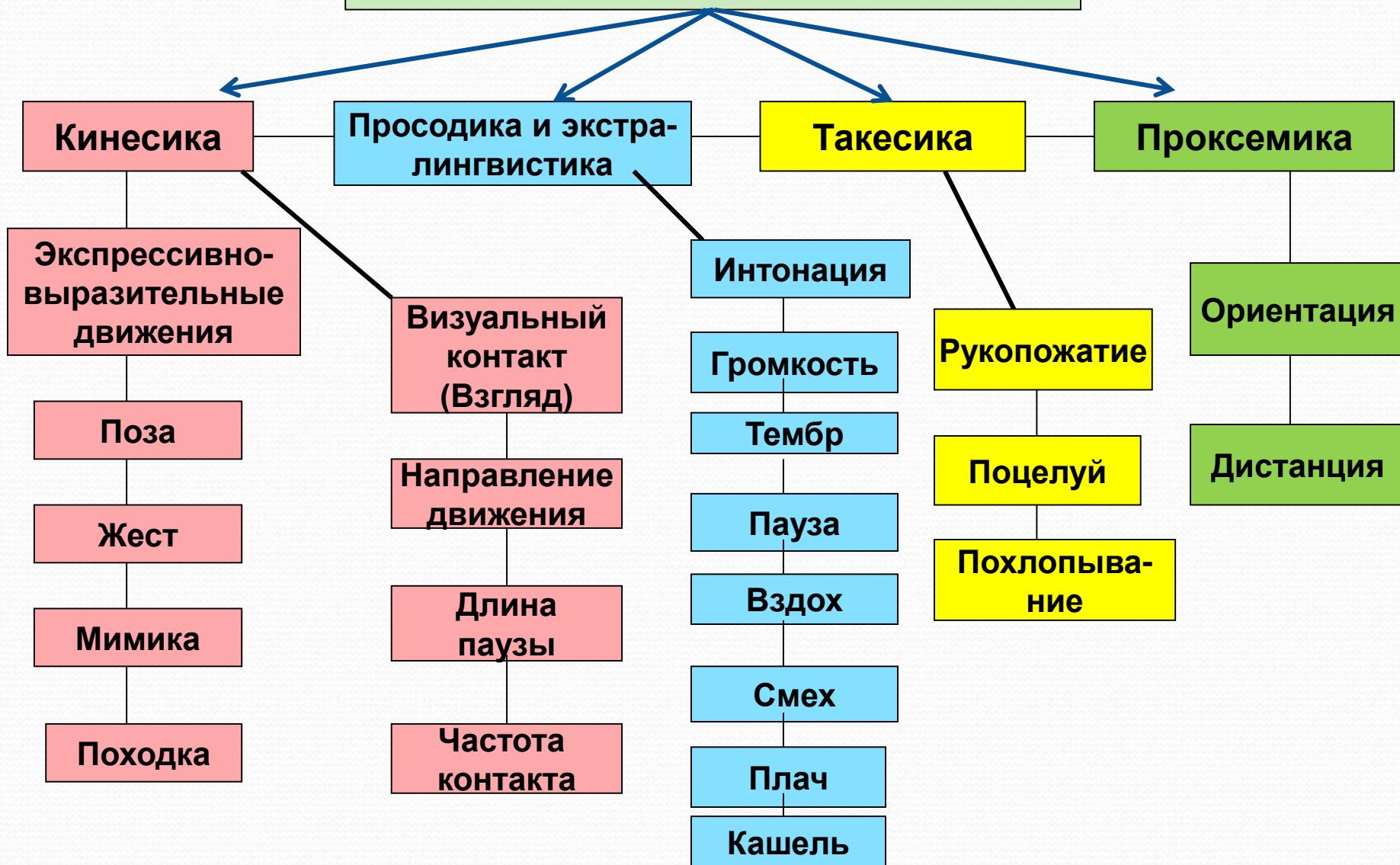
# **Созданию атмосферы доверия и понимания способствует:**

- Подчеркивание общности с партнером (средств, целей, интересов, мнений);
- Подчеркивание значимости партнера, его мнения в ваших глазах;
- Вербализация эмоционального состояния: своего; партнера;
- Появление интереса к проблемам партнера;
- Предоставление партнеру возможности выговориться;
- В случае вашей неправоты, немедленное признание ее;
- Предложение конкретного выхода из сложившейся ситуации;
- Обращение к фактам;
- Спокойный уверенный темп речи;
- Поддержание оптимальной дистанции.

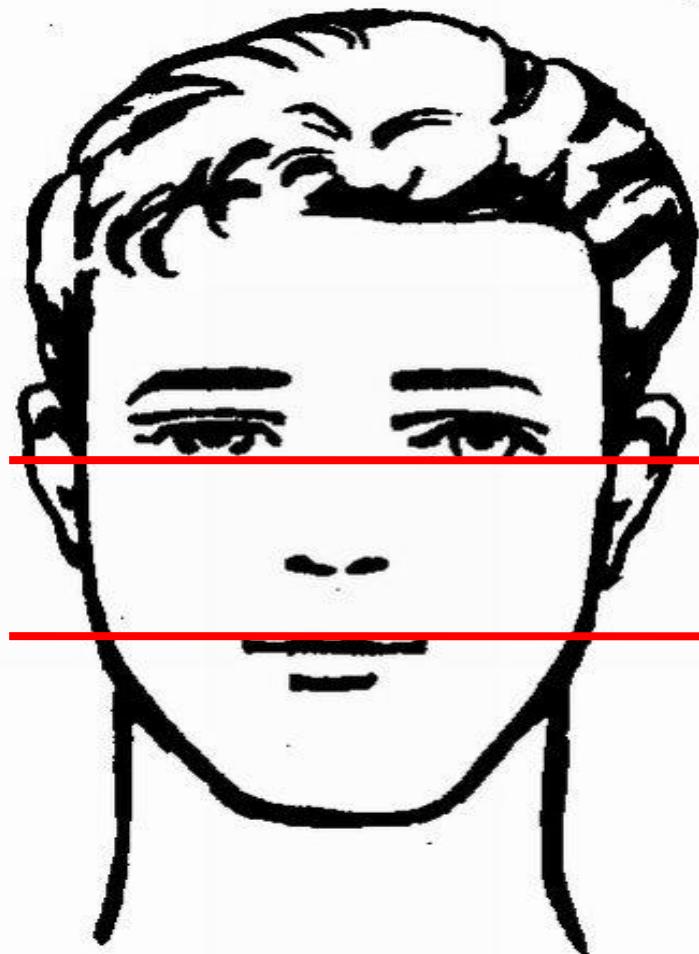
# Соотношение верbalной и неверbalной коммуникации



## Невербальные средства общения



# Поддержание визуального контакта



I. Деловая зона

II. Межличностная зона

III. Интимная зона

## Жесты и позы

---



Жест уверенности



Поза критической оценки

# Открытые и закрытые позы



Закрытая поза

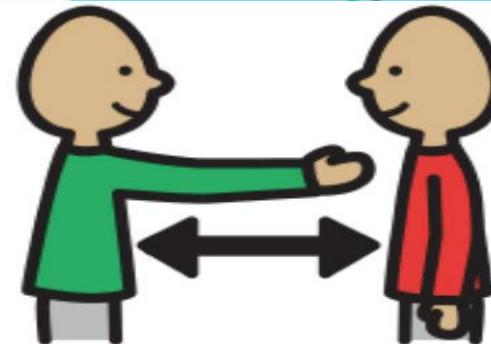
Открытая поза

# Жесты неискренности

---



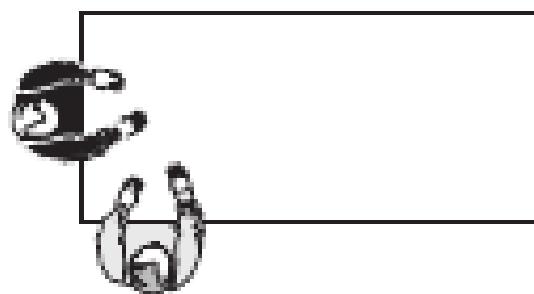
## Организация пространства



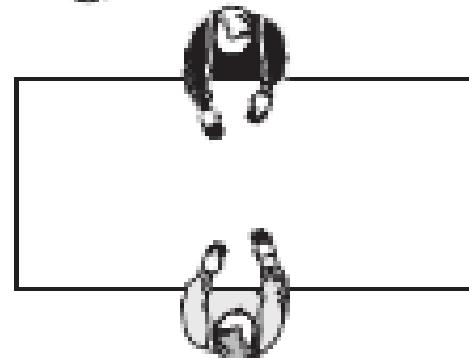
РАССТОЯНИЕ МЕЖДУ ЛЮДЬМИ	ДИСТАНЦИЯ
0 – 45 см	Интимная
45 – 60 – 120 см	Личная
120 – 210 – 360 см	Социальная
360 – 750 и более см	Публичная

# Расположение собеседников

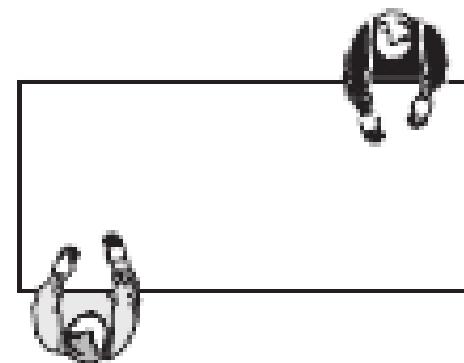
а)



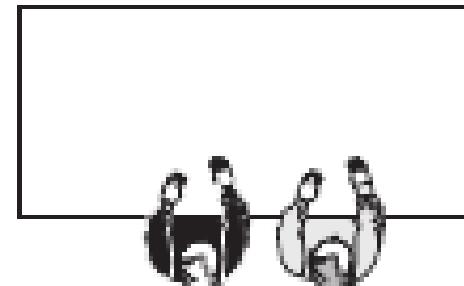
б)



в)



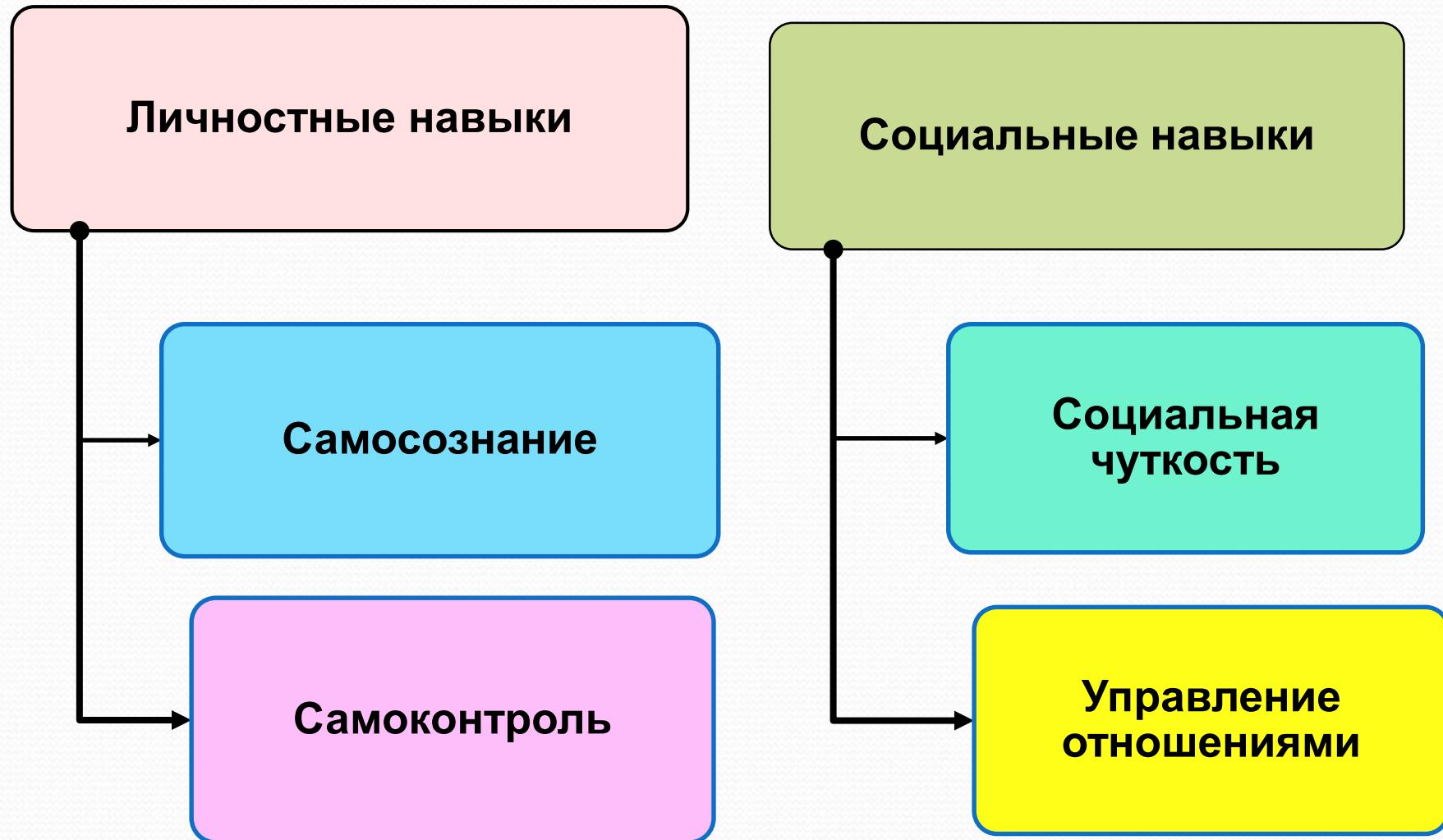
г)



## **Эмоциональный интеллект**

определяется, как способность понимать, определять, использовать и управлять эмоциями в позитивном и конструктивном направлении для эффективного общения с окружающими, сопереживания с другими, разрешения конфликтов и преодоления стресса.

# СОСТАВЛЯЮЩИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА



# СТРАТЕГИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

## *Ориентированные на конфликт*

### **ОЦЕНИВАТЬ, НАПАДАТЬ**

«Этого я еще не слышал»  
«Это вы видите в искаженном  
свете»  
«Здесь вы меня неправильно  
поняли»

## *Ориентированные на консенсус*

### **ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ**

«Какого вы мнения об этом?»  
«Как вы об этом догадались?»  
«К какой теме вы хотите  
обратиться?»

## Ориентированные на конфликт

### ОПРАВДЫВАТЬСЯ

«Это по-видимому было так...»

«Этого мне никто не сказал»

## Ориентированные на взаимодействие

### «Я – ОБРАЩЕНИЕ»

«Я не понимаю, почему этому пункту вы придаете такое большое значение. Я хотел бы, чтобы мы перешли к другому вопросу»

«Мне нравится ход нашей беседы»

## Ориентированные на конфликт

### ПОУЧАТЬ

«Вы должны еще раз тщательно просмотреть документы»

«Вы должны меня лучше слушать»

«Итак, теперь вы меня внимательно послушайте»

## Ориентированные на взаимодействие

### КОНСТАТИРОВАТЬ

«Это новый аспект вопроса для меня»

«Мне трудно следить за вами»

## Ориентированные на конфликт

### УБЕЖДАТЬ

«Вы ведь со мной одного мнения»

## Ориентированные на взаимодействие

### ВНИМАТЕЛЬНО СЛУШАТЬ

«Из вашего высказывания, я заключаю, что...»

«Что касается меня, я с вами соглашусь, и вместе с тем...»

«Я правильно вас понял, что...»

## Ориентированные на конфликт

### **УТВЕРЖДАТЬ, НАСТАИВАТЬ**

«По-другому это нельзя  
сделать»

«Я на это смотрю так...»

## Ориентированные на взаимодействие

### **ВЫГОДА - АРГУМЕНТАЦИЯ**

«Это означает для вас...»

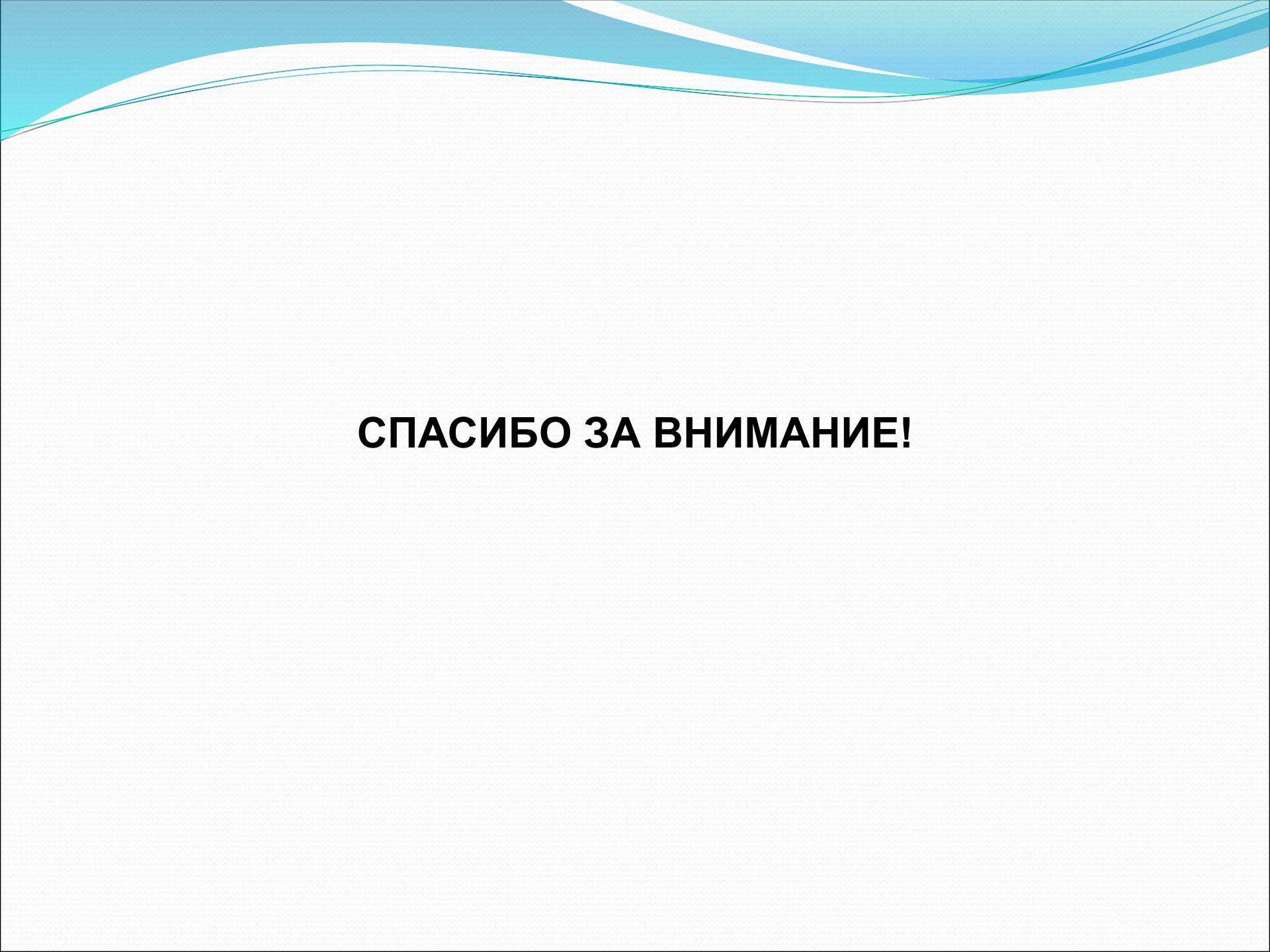
«Тем самым вы получаете  
гарантию»

«Это вам позволит...»

**Ориентированные  
на конфликт**

**ПРОВОЦИРОВАТЬ,  
ИГНОРИРОВАТЬ,  
ИРОНИЗИРОВАТЬ**

«Ваше предложение  
показывает, что вы теоретик. К  
сожалению, на практике это все  
выглядит по-другому»



**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**