



# ***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 ситуации:

*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, КОТОРЫЕ:

НЕ следует говорить	Следует говорить
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.

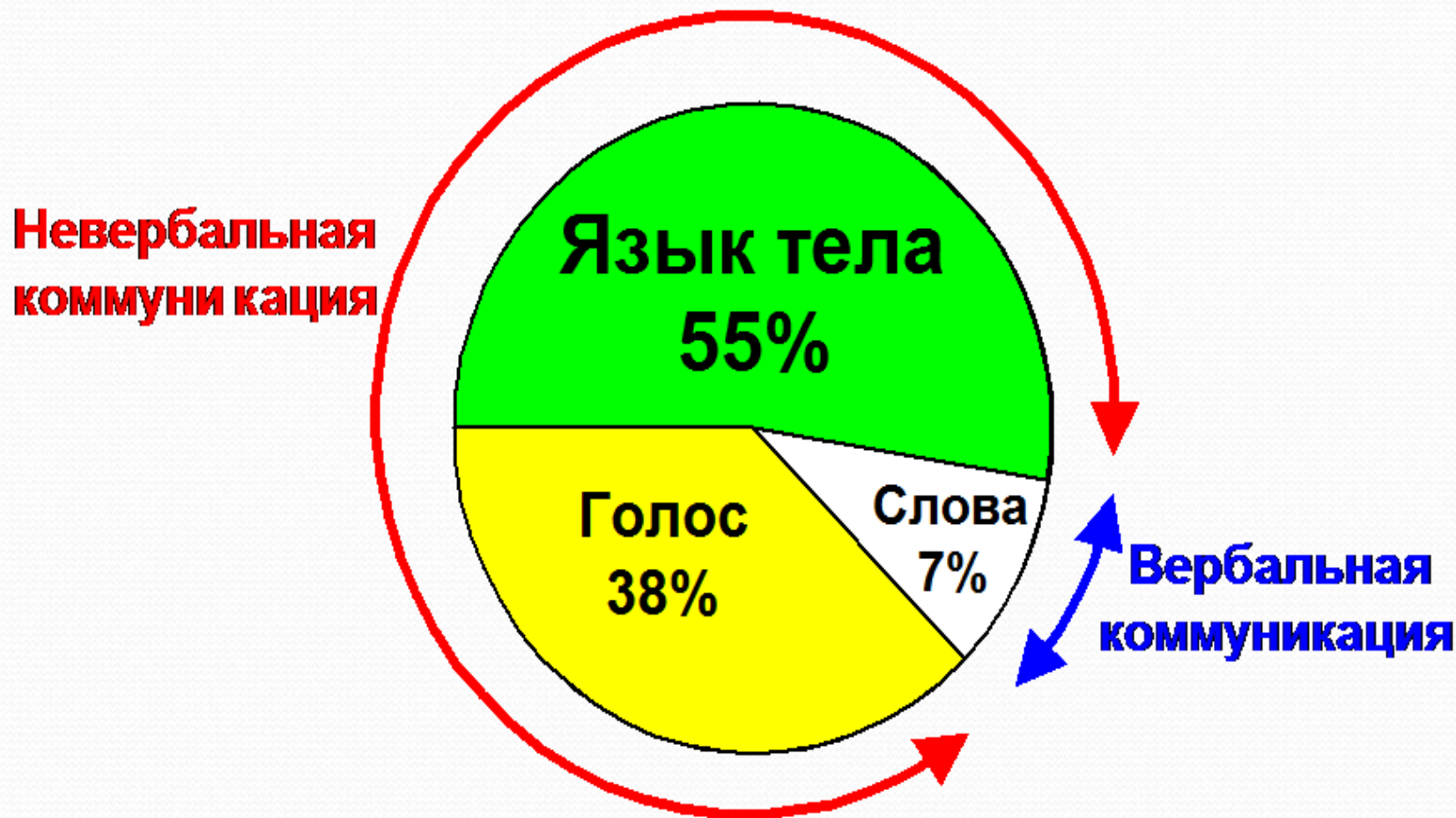


# Созданию атмосферы доверия и понимания способствует:

- 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.

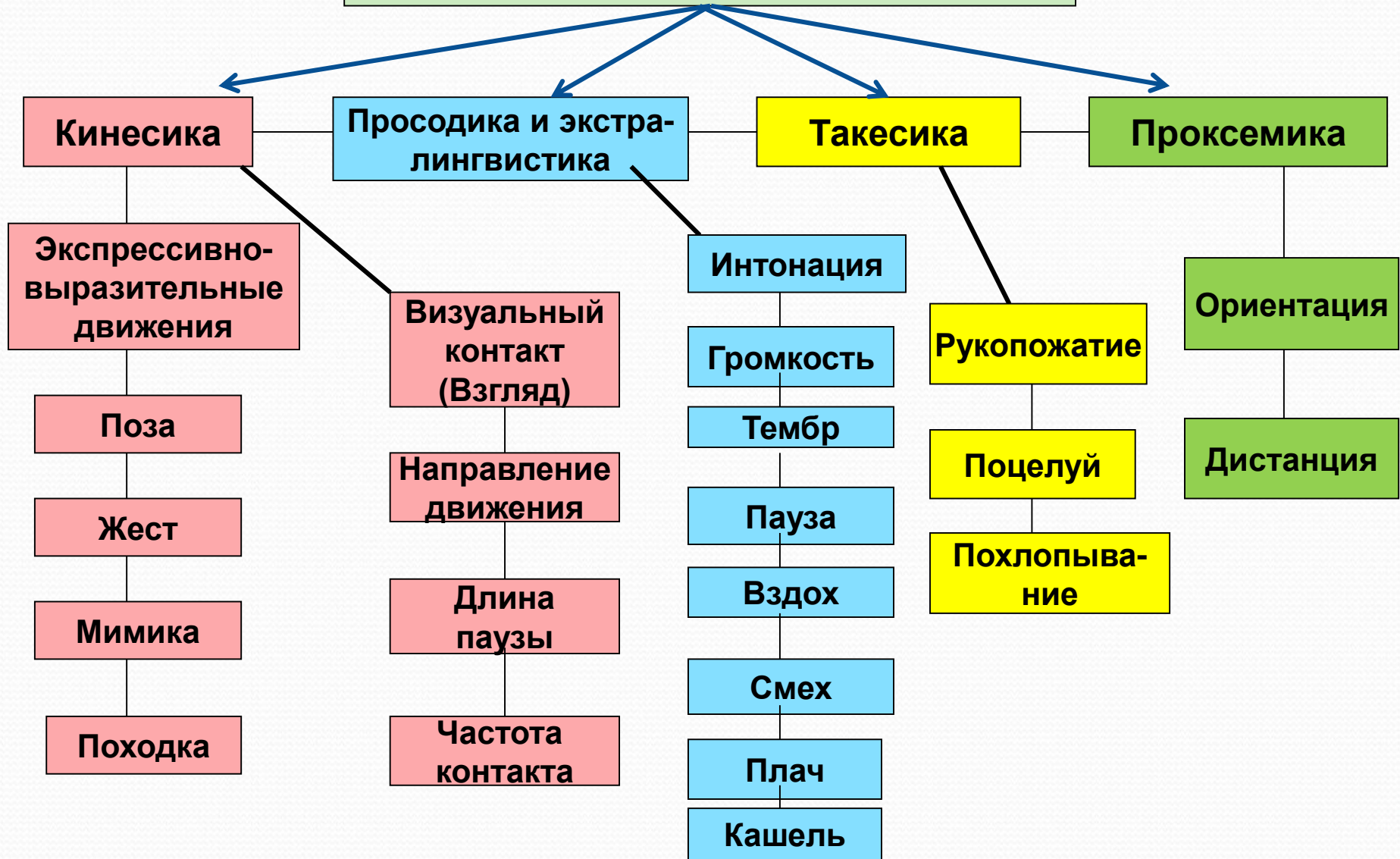


# Соотношение вербальной и невербальной коммуникации



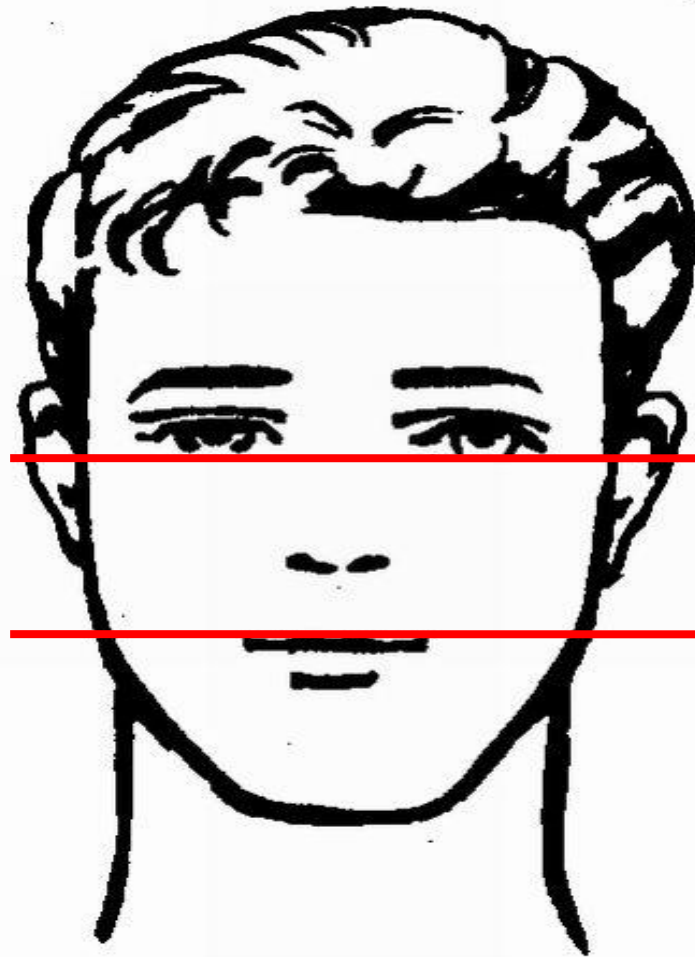


# Невербальные средства общения





## Поддержание визуального контакта



I. Деловая зона

II. Межличностная зона

III. Интимная зона



# Жесты и позы

---



Жест уверенности

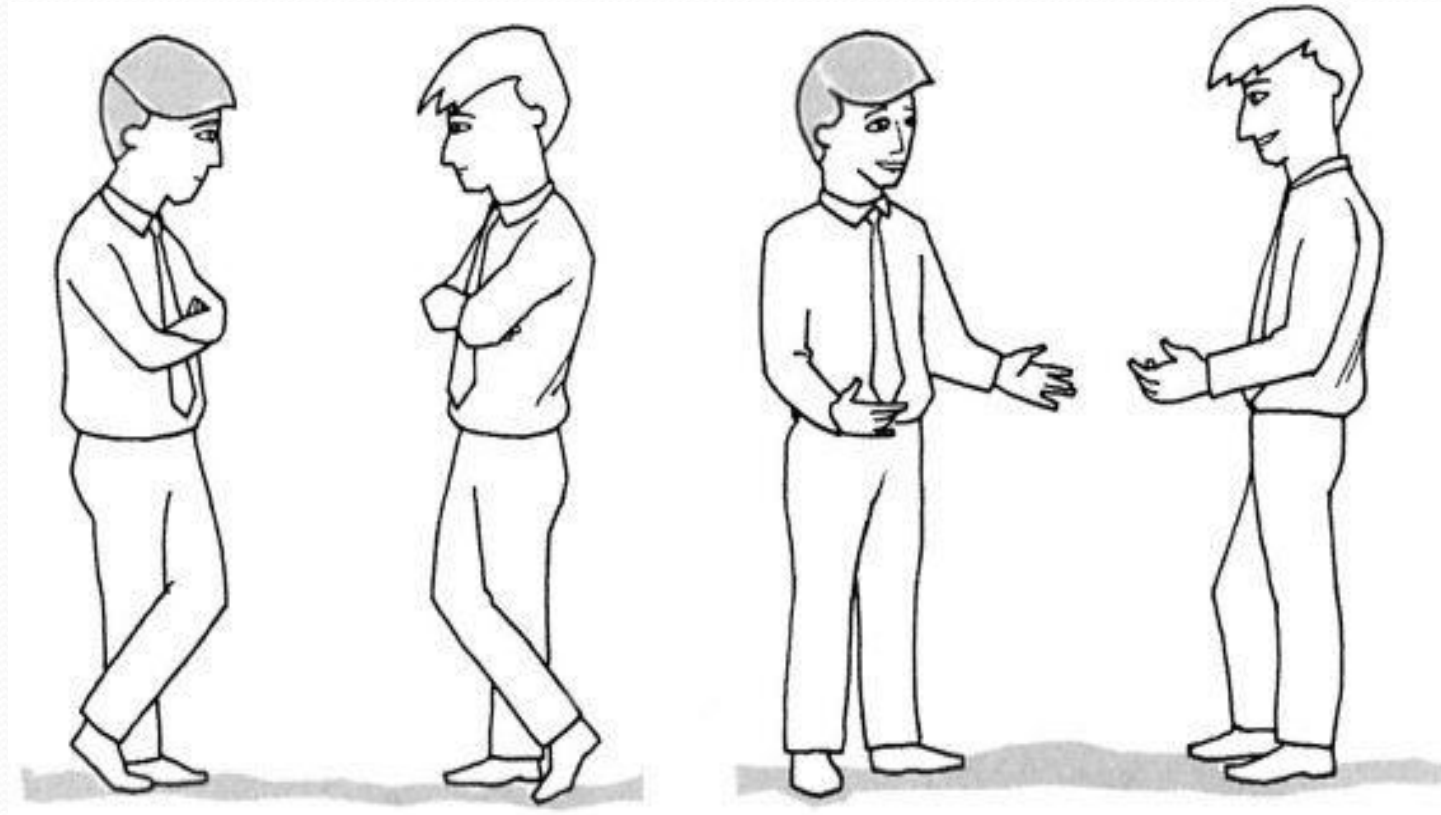


Поза критической оценки



# Открытые и закрытые позы

---



**Закрытая поза**

**Открытая поза**

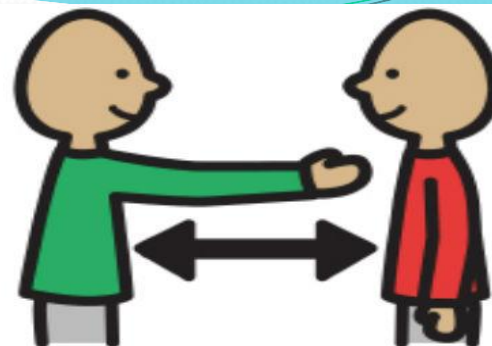


# Жесты неискренности





## Организация пространства

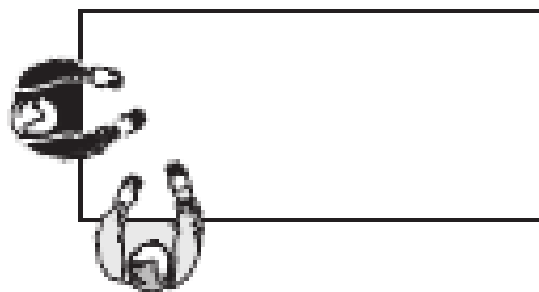


РАССТОЯНИЕ МЕЖДУ ЛЮДЬМИ	ДИСТАНЦИЯ
0 – 45 см	Интимная
45 – 60 – 120 см	Личная
120 – 210 – 360 см	Социальная
360 – 750 и более см	Публичная

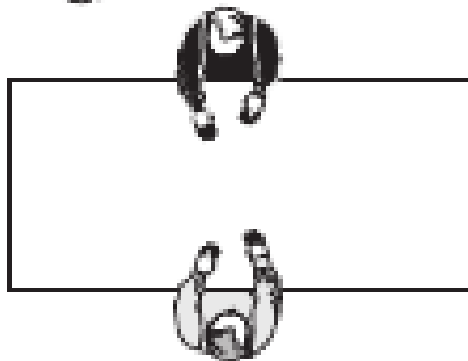


## Расположение собеседников

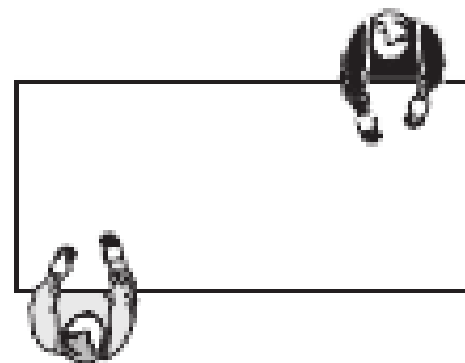
а)



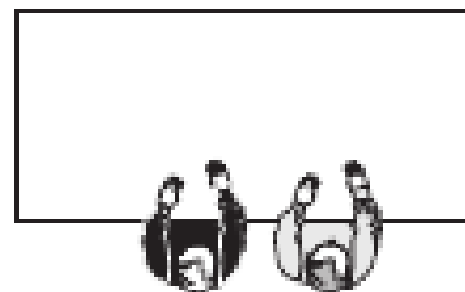
б)



в)



г)



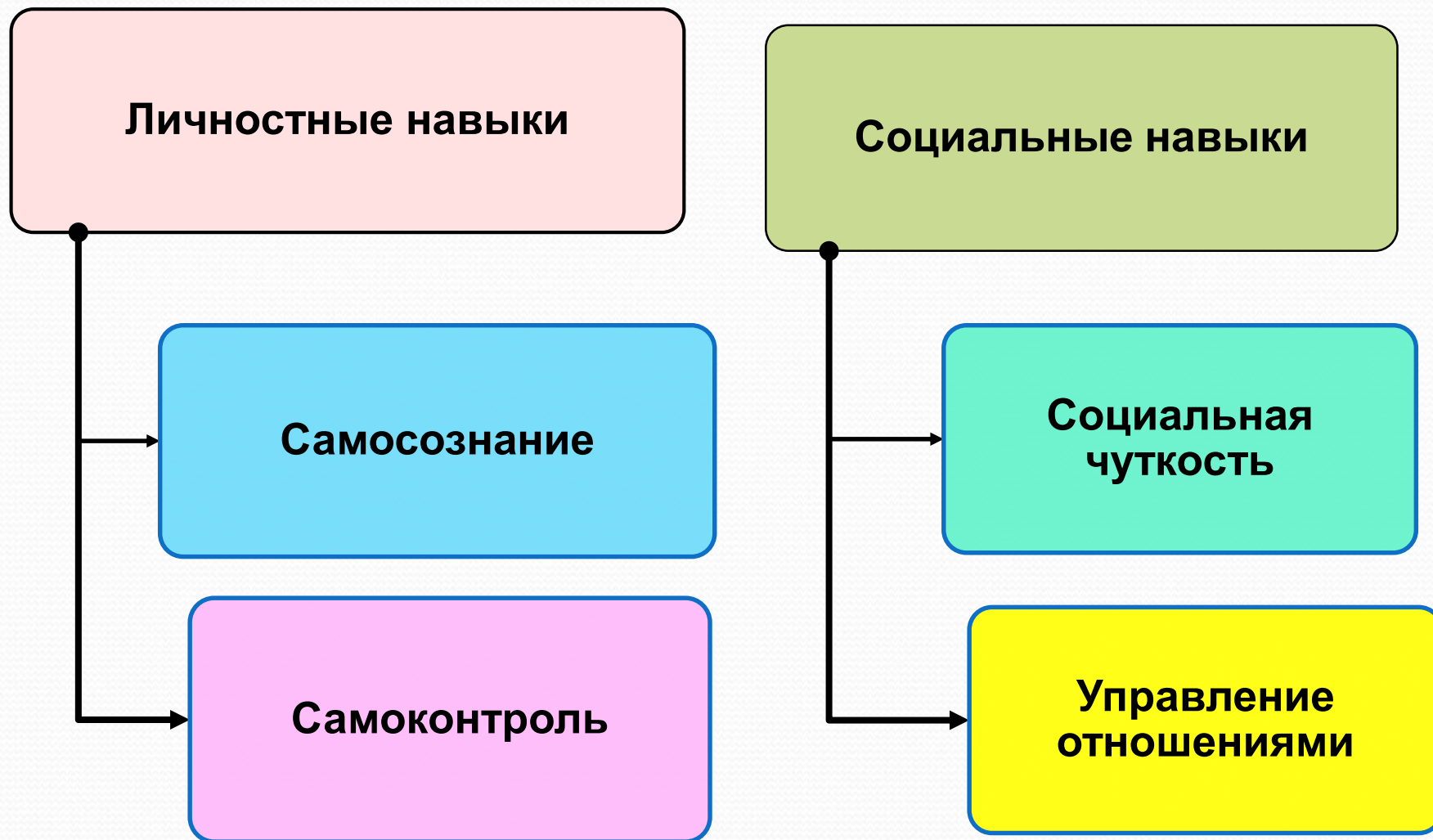


## Эмоциональный интеллект

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!**