

*«Никакая другая способность, -  
которой может обладать  
человек, не даст ему  
возможности с такой быстротой  
сделать карьеру и добиться  
признания, как способность  
хорошо говорить».*

*Чонси М. Делью*

# ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Криницына Ольга Павловна

# Роль обратной связи

В широком смысле обратная связь - это частичный возврат результатов процесса к его источнику. Значение обратной связи обусловлено представлением о коммуникации как о диалоге.

Коммуникатор обязан всегда оценивать коммуникацию не по реакции, а по результату. Если нет ощущения собеседника или аудитории, взаимопонимания, вероятнее всего, отсутствует обратная связь. Осознанное умение использовать обратную связь очень важно для эффективного общения.

# Обратная связь позволяет:

- ◆ вовремя заметить, что ваш разговор производит на собеседника не совсем то или совсем не то впечатление, которое хотелось бы;
- ◆ понять, как ваши слова ложатся в сознание собеседника;
- ◆ предвидеть еще до начала разговора, какая будет реакция на ваши слова;
- ◆ искусно строить речь, легко находить контакт с собеседником;
- ◆ вызывать у собеседника интерес к информации;
- ◆ использование обратной связи способствует окончательному присоединению к партнеру по общению, когда бессознательная эмоциональная, чувственная вовлеченность может сделать выбор в вашу пользу. И у него может появиться желание обсуждать с вами проблему и решать ее в нужном для обеих сторон направлении.

# Этапы общения:

- ◆ **Самовыражение.** На этом этапе человек говорит то, что думает, без осознаваемой цели и вне всякой связи с тем, как на это реагирует собеседник. Просто излагает свои мысли и все. Самовыражается.
- ◆ **Корректирование.** Самовыражение уже подвергается корректировке на основе обратной связи. На этом уровне человек по-прежнему непосредственно и спонтанно излагает свои мысли, но начинает осознавать и замечать реакцию собеседника. И в соответствии с ней корректирует речь, по сути, приспособлявая ее к специфике психических процессов слушающего.
- ◆ **Взаимопонимание.** На этом уровне уже уверенно прогнозируется восприятие речи, осознается цель разговора, общения, понимается возможный ход мыслей собеседника и его реакция.
- ◆ **Управление.** Хорошо осознается специфика психических процессов партнера по общению. Четко ставятся цели. Вызывается нужная реакция собеседника.

# ОБЩИЕ ОРИЕНТИРЫ УСТАНОВЛЕНИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Для создания идеальной ситуации, прежде всего, нужно ответить на вопросы, когда, где и с кем общаться.

- ◆ **Когда?**
- ◆ **Где?**
- ◆ **С кем?**

Что значит «активизировать речевую обратную связь»? Это значит помочь партнеру преодолеть психологический барьер высказываний.


# ПРИЕМЫ АКТИВИЗАЦИИ РЕЧЕВОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

## Вопросы и побуждающие фразы.

- ◆ «Можно вас спросить?»,
- ◆ «А как вы считаете?»
- ◆ «Скажите, что вы думаете по этому поводу?».

# ПРИЕМЫ АКТИВИЗАЦИИ РЕЧЕВОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

**Совокупность внешних  
проявлений, сопровождающих  
ответное высказывание:**

- ◆ содержание ответа;
  - ◆ его интонации;
  - ◆ мимика и жестикауляция;
  - ◆ характер человека;
  - ◆ сопутствующие обстоятельства.
- 

# ПРИЕМЫ АКТИВИЗАЦИИ РЕЧЕВОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

**Умения, приемы и навыки** организации речевой обратной связи:


- ◆ умение активизировать речевую обратную связь;
- ◆ умение прогнозировать, предвидеть возможные вопросы и реплики и заранее готовить ответы на них;
- ◆ умение достойно отвечать на критические замечания;
- ◆ «провоцировать» больше вопросов, реплик и суждений;
- ◆ создавать благожелательную атмосферу общения.




# Техники организации обратной связи

- 1. Проблемное изложение.** Формулируйте и излагайте проблему, а затем последовательно рассматривайте различные подходы к ее разрешению, вовлекая в обсуждение слушателей. Такое изложение заметно ускоряет процессы восприятия и переработки информации и соответственно порождает непосредственные вопросы, реплики и суждения.
- 2. Дискуссионные положения.** Высказывайте различные точки зрения на то или иное положение и сами анализируйте каждую из них.
- 3. Комплекс усложняющихся вопросов.** Обратитесь к собеседнику вначале с простыми вопросами, например такими: «Вы читали эту книгу?», «Смотрели кинофильм?», «Неужели не видели эту передачу по телевидению?». После вопросы можно усложнить: «Вы согласны с этими выводами? Если нет, то почему?», «Правильно ли такое положение, как считаете?».

# Прогнозирование вопросов:

- ◆ вопросы типа «а вы сами?..»;
  - ◆ вопросы в связи с социальными обстоятельствами;
  - ◆ вопросы в связи с социальным статусом выступающего.
- 

# КАК ОТВЕЧАТЬ НА ВОПРОСЫ

- ◆ Ни один вопрос, реплику, суждение слушателей не оставляйте без внимания и ответа.
  - ◆ Благожелательно отнеситесь к каждому высказыванию.
  - ◆ Пытайтесь определить истинную причину высказывания.
  - ◆ Корректируя речь, органично вписывайте свои ответы в изложение или обмен мнениями
  - ◆ При корректировке не упускайте из виду цель и основной смысл выступления и последовательность изложения, не давайте сбить себя вопросами и репликами.
- 

# Классификация вопросов, реплик и суждений:

- ◆ контактирующие;
- ◆ координирующие;
- ◆ уточняющие;
- ◆ возмущенные;
- ◆ предвосхищающие;
- ◆ развивающие положения речи;
- ◆ не связанные с темой;
- ◆ с тайным умыслом;
- ◆ каверзные, провокационные;
- ◆ не знаете ответа;
- ◆ одобрительные.

Рассмотренные высказывания в виде вопросов, реплик, суждений – это **непосредственная** речевая обратная связь.

# Принятие обратной связи

- ◆ Направляйте обратную связь партнера: дайте знать вашему собеседнику, о каких особенностях вашего поведения вы с удовольствием узнали бы его мнение.
- ◆ Сосредоточьтесь на слушании: то, что вам говорит ваш собеседник - это его личное мнение, и никто не принуждает вас его принимать. Попробуйте полностью сконцентрироваться на слушании и понять, что стоит за его словами.
- ◆ Не защищайтесь: попытайтесь не высказывать никаких пояснений или уточнений относительно вашего поведения - если вы, пока он говорил, были заняты поиском контраргументов, то вы - плохой слушатель. Что делать с прозвучавшим в словах собеседника недовольством, вы всегда успеете решить.

# Правила обратной связи

## *Давая обратную связь:*

- ◆ Описывайте, а не интерпретируйте: говорите о наблюдениях, а не о заключениях, к которым пришли.
- ◆ Описывайте поведение человека с помощью ясного сообщения о фактах.
- ◆ Оставьте при себе предположения о движущих причинах типа: «Наверное, вы думали, что я не замечу».
- ◆ Рассказывайте о вашей реакции: в дополнение к описанию поведения собеседника, сообщите ему о том, какую реакцию оно у вас вызвало.
- ◆ Не составляйте «списка грехов». Не забывайте о положительной обратной связи: ваши замечания по поводу поведения другого скорее «упадут на благоприятную почву» тогда, когда вы сообщите ему и о том, что в нем вас радует. Смотреть на людей через темные очки - значит видеть искаженную картину.

- ◆ Выберите благоприятный момент: обращайтесь внимание на то, расположен ли ваш партнер выслушать вас.
- ◆ Не применяйте принуждения: ваша обратная связь - это ваше сообщение о ваших пожеланиях - но у партнера могут быть свои намерения. В обратной связи не должно содержаться принуждения («Если вы не ..., то ...»), и собеседник должен чувствовать, что он свободен решать, идти ли вам навстречу.
- ◆ Используйте комплименты в своем общении с партнером. Общее замечание при их использовании: естественность (без лести) и соответствие тому, что говорите.

# Техника «Я - сообщения»

*Я-сообщение - вербальная формула, позволяющая открыто выражать свои чувства, не заставляя при этом другого защищаться. Характерная особенность таких сообщений заключается в том, что они начинаются с местоимения «Я», в отличие от Ты-сообщений, которые начинаются с местоимения «Ты».*



|                     |   |   |
|---------------------|---|---|
| <b>1. Ситуация</b>  | Очень важно сконцентрировать внимание на том моменте, который вызвал чувства и переживания, о которых пойдет речь дальше  | Когда я...<br>После того, как я...<br>В то время как...   |
| <b>2. Выражение</b> | а) чувства перечисление собственных чувств (эмоций, переживаний, телесных ощущений), возникших в связи с данной ситуацией, чувств по отношению к партнеру, к себе. Примеры чувств: злость, раздражение, обида, унижение, пустота и пр. Примеры ощущений: тяжесть, ком в горле | Я почувствовал...<br>У меня возникло чувство...<br>У меня появилось чувство...<br>Я ощутил...<br>Я испытал...<br>Я начинаю чувствовать... |

**б) мысли** Озвучивание своих собственных мыслей и предложений, касающихся последствий ситуации, своей оценки себя или партнера, интерпретация его мотивов и пр. важно не путать то, что вы думаете с тем, что вы чувствуете.

Я подумал...  
У меня появилась мысль...  
У меня возникла мысль...  
У меня мелькнула мысль...  
Я решил...  
Я предположил...  
Я начинаю думать...

**в) желания** описание желаний, возникших как во время описываемой ситуации, так и после нее, но в непосредственной связи с ней. Имеет смысл сконцентрировать внимание на первых импульсивных, спонтанных желаниях, возникших в момент ситуации или сразу вслед за ней.

Мне захотелось...  
У меня появилось желание...  
Я внезапно захотел...  
Мне хочется...

### 3. Предложения

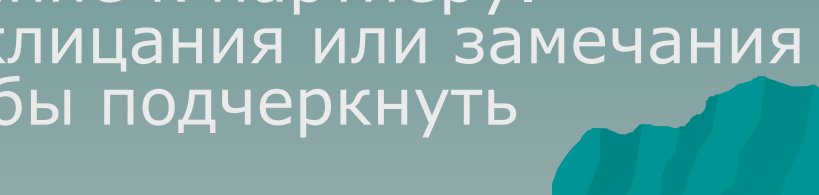
Перечисление конструктивных предложений (1) по разрешению данной ситуации, (2) по устранению последствий данной ситуации, (3) пожелания своему партнеру на будущее, а иногда даже требования. С целью профилактики подобных ситуаций. Выполнение этого шага можно отложить на некоторое время, когда партнер будет к нему готов.

А поэтому я предлагаю нам (вам, тебе)...  
В связи с этим у меня есть предложение...  
Поэтому я тебя (вас) прошу...  
Давай(те)...

# ОСНОВНЫЕ МЫСЛИТЕЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

| СИНТЕЗАТОР                           | ИДЕАЛИСТ                                 | ПРАГМАТИК                             | АНАЛИТИК                             | РЕАЛИСТ  |
|--------------------------------------|--|---------------------------------------|--------------------------------------|--|
| Открытая<br>конфронтация             | Интерес к целому                         | Инкрементализм<br>(кусочечный подход) | Систематический<br>анализ вариантов  | «Что? Где? Когда и<br>Как? Зачем и<br>Почему?» |
| Ошеломляющие<br>вопросы и ответы     | «Дальний прицел»                         | Эксперименти-<br>рование и инновации  | Запрос<br>дополнительных<br>данных   | Инвентаризация<br>ресурсов                     |
| Позиция «стороннего<br>наблюдателя»  | Определение целей и<br>критериев         | Поиск быстрой<br>отдачи               | Консервативное<br>фокусирование      | Стремление к<br>практическим<br>результатам    |
| Инкубация<br>противоречий            | Рецептивное<br>слушание                  | Тактическое<br>мышление               | Картирование<br>ситуации             | Упрощение                                      |
| Фантазирование в<br>стиле «что если» | Поиск средств для<br>достижения согласия | Маркетинговый<br>подход               | Конструктивное<br>внимание к деталям | Опора на мнение<br>специалистов                |
| Негативный анализ                    | Апология гуманности                      | Планирование<br>возможностей          | Анализ через синтез                  | Острая коррекция                               |

# Рекомендации по преодолению барьеров общения:

- ◆ Чтобы справиться с раздражением, говорите медленно и негромко;
  - ◆ Развивайте свои способности, старайтесь сдерживать себя в попытке прервать собеседника, унизить его достоинство;
  - ◆ Прежде чем отвечать собеседнику, дайте ему возможность высказаться;
  - ◆ Своими действиями подчеркните, что вам интересно его слушать;
  - ◆ Если вам недостаточно полученной информации, попросите пояснить то, что не совсем понятно;
  - ◆ Проявите полное внимание к партнеру. Случайного кивка, восклицания или замечания иногда достаточно, чтобы подчеркнуть заинтересованность;
- 

- ◆ Перескажите высказывание говорящего, если собеседник уже высказался, поинтересуйтесь, то ли он имел в виду. Воздержитесь от поспешных выводов и оценок, постарайтесь понять точку зрения собеседника;
- ◆ Не заостряйте внимания на разговорных особенностях собеседника, на его манерах и выразительных средствах, ищите суть высказывания, основное содержание полученной информации;
- ◆ Не лицемерьте и не притворяйтесь. Стоит партнеру это заметить, как его мысли путаются и он теряет главную мысль высказывания. Заранее не настраивайте себя на то, что беседа будет неинтересной;
- ◆ Не отвлекайтесь. Плохого собеседника отвлекает и телефонный звонок, и хождение людей, которых видно через открытую дверь, и журнал в руках партнера. Необходимо сконцентрировать свое внимание только на словах собеседника;

- ◆ Ищите истинный смысл слов собеседника. Не всю информацию ему удалось вложить в слова. Речь дополняется изменениями тональности и окраски голоса, мимикой, жестами, движением;
- ◆ Следите за главной мыслью, не отвлекайтесь на частные факты. Анализируйте, какие факты и события являются главными, а какие - побочными. Взвешивайте их информационную ценность. Сравните их, чтобы понять, какая мысль скрывается за ними;
- ◆ Приспосабливайте темп мышления и речи. Скорость мышления в 3-4 раза опережает темп речи. Некоторые руководители, беседуя с медлительным, косноязычным партнером, позволяют себе быть рассеянными и даже дремать. Когда они вновь включают внимание, то обнаруживается, что они прослушали важную для них информацию и им придется попросить собеседника возвратиться к сказанному ранее.