



ЭФФЕКТИВНАЯ
КОММУНИКАЦИЯ



Эффективная коммуникация

– это интерперсональный обмен информацией, позволяющий личности точно и честно общаться с другими людьми, не нарушая межличностных отношений с ними, т.е. это поддерживающая коммуникация, которая сосредоточена на сохранении позитивных отношений между собеседниками, поскольку направлена на текущую проблему. Она позволяет с успехом осуществить даже негативную обратную связь или решить трудные задачи совместно с другим человеком и, как результат, укрепить отношения.



Поддерживающая
коммуникация –
это сложный
системный
процесс, который
имеет восемь
атрибутов.



8 атрибутов поддерживающей КОММУНИКАЦИИ

1. Ориентация на проблему, а не на личность. Фокус на проблемах или результатах, но не на личностях и их характеристиках.

Пример: «Как мы сможем решить эту проблему?», но НЕ «Потому что вся проблема в вас самих».

2. Конгруэнтность, а не ее отсутствие. Фокус на правдивости сообщений, вербальная форма которых адекватна мыслям и чувствам (соответствие слов истинным чувствам и мыслям).

Пример: «Ваше поведение меня огорчает», но НЕ «Вам кажется, что я огорчен? Нет, все прекрасно».

3. Описание, а не оценка. Фокус внимания на описании объективных фактов, событий, реакции на них, а также на представлении альтернатив.

Пример: «Произошло то-то и то-то; моя реакция такова; предполагается, что наиболее приемлемым будет...», но НЕ «Вы все сделали неправильно».

4. Возвышение, а не унижение. Фокус на тех высказываниях, которые способствуют установлению атмосферы взаимного уважения и сотрудничества, гибкости и выявлению области согласия.

Пример: «У меня есть кое-какие идеи, но нет ли у вас каких-либо предложений?», но НЕ «Вы все равно не поймете, так что мы сделаем по-моему».

8 атрибутов поддерживающей КОММУНИКАЦИИ

5. Конкретизация, а не обобщения. Фокус на конкретной ситуации или проблеме, а не на проблемах общего характера.

Пример: «За время собрания вы перебили меня трижды», но НЕ «Вы всегда пытаетесь привлечь к себе внимание».

6. Связность, а не бессвязность. Фокус на высказываниях, вытекающих из того, что было сказано ранее, и направленных на установление отношений взаимопомощи.

Пример: «Исходя из того что было сказано вами, я сформулирую другую точку зрения», но НЕ «Я хочу сказать следующее (вне зависимости от того, что вы только что сказали)».

7. Авторство, а не безличность. Фокус на принятии ответственности за свои собственные утверждения путем использования местоимения «Я».

Пример: «Я решил отклонить ваше предложение, поскольку...», но НЕ «Идея неплохая, но она не может быть одобрена».

8. Рефлексивное, а не одностороннее слушание. Фокус на проявлении всевозможных адекватных (прежде всего рефлексивных) реакций.

Пример: «Как вы полагаете, что может нам помешать?», но НЕ «Как я сказал ранее, вы совершили слишком много ошибок. Так дальше дело не пойдет».

Поддерживающая коммуникация

- – это не просто техника создания впечатления хорошего человека, но и способ обеспечения конкурентных преимуществ



Правила эффективной коммуникации

- Говорите всегда о себе, а не о ком-то другом
- Четко указывайте свою атрибуцию
- Поддерживайте невербальный контакт
- Будьте гибки
- Описывайте, а не оценивайте
- Будьте прямы в общении
- Будьте готовы экспериментировать с ситуациями общения
- Не будьте нейтральны
- Стремитесь к равенству

Большинство социальных навыков, необходимых для эффективной коммуникации имеют отношение к невербальному поведению:

- Контроль социальной дистанции
- Контроль выражения лица (например, «несчастное выражение лица» - проявление дефицита социального навыка);
- Контроль позы
- Поддержание контакта глаз
- Контроль тона и громкости голоса
- Объем речи (если человек слишком мало говорит – это дефицит навыка, так же как если он слишком много говорит)
- Понимание социальных сигналов других людей, таких как тон голоса, выражение лица и др.



К коммуникативным умениям, связанным с речью, относятся:

- умение вступать в контакт;
- умение задавать вопросы;
- умение вести разговор;
- умение услышать и понять то, что имел в виду партнер, т.е умение СЛЫШАТЬ;
- умение воспринять и понять то, что партнер не в состоянии был выразить;
- умение передать партнеру, что его поняли и услышали;
- умение выравнивать эмоциональное напряжение в беседе



Слышать

означает стремиться понять и запомнить услышанное, что предполагает наличие целого комплекса умений, овладение которыми требует от индивида активности и сознательных усилий. В ходе этого процесса человек отбирает из всех звуковых сигналов те, которые отвечают его потребностям и интересам (чтение газет – аналогия, что-то мы слушаем поверхностно, что-то с большим напряжением).



Факторы, мешающие слышать

- 1) Объем речи не позволяет одинаково воспринимать все устные сообщения и удерживать на них эффективное внимание
- 2) Сфокусированность на собственных проблемах и переживаниях.
- 3) Физиологические причины: скорость мысли выше, чем скорость речи. Известно, что обычный человек способен воспринимать до 500 слов в минуту, а средняя скорость устной речи – от 125 до 150 слов в минуту.



Коммуникативные тактики и техники

- совокупность приемов ведения беседы и линии поведения на определенном этапе в рамках отдельного разговора, это конкретные способы, умения выходить из сложных ситуаций межличностного общения, добиваться от собеседника нужного результата

Делятся с точки зрения доминирования коммуникативных навыков: умение разговаривать и умение слышать



Техника формулирования вопросов

Коммуникативные техники Определения

Как это сделать?

1 Открытые вопросы

Вопросы, предполагающие развернутый ответ.

Начинайте вопрос со слов: Что? Как? Почему? При каких условиях?

«Что следует предпринять, чтобы изменить ситуацию?»

«Какой результат был бы приемлемым для Вас?»

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

2 Закрытые вопросы

Вопросы, предполагающие однозначный ответ (например, сообщение какой-либо точной информации) или ответ «да» или «нет».

«Вы дочитали книгу?»

«Когда начинаются экзамены?»

«Тебя больше всего интересуют развлечения?»

«Вам больше подойдет ответ по телефону или в письме?»

«Вас интересуют последние данные или материал за весь год?» «Хотите чай или кофе?»

3 Альтернативные вопросы

Вопросы, в формулировке которых содержатся варианты ответов.

Типичные ошибки при постановке вопросов и способы их преодоления

Типичная ошибка в формулировке вопроса

Почему это ошибка?

Способ преодоления

1. Почему?

Скрытое обвинение: «Ваш выбор мне непонятен, а потому, неправилен».

Какова логика этого выбора? Какие аргументы в пользу этого решения?

2. Почему Вы не...?

Скрытое обвинение: «Вы сделали неправильно».

Что, на Ваш взгляд, необходимо было сделать в этой ситуации? Как Вам такое решение?

3. Как Вы могли согласиться...? (отказаться, пригласить, не пригласить, так ответить, не ответить и т.д.)

Скрытое обвинение в неподчинении уже принятому ранее (за вас) решению: «Вы недостаточно опытни, предусмотрительны, лояльны и т. д.»

Не могли бы Вы объяснить это решение. Чем оно было продиктовано?

Техника «малого разговора»

интересная, непринужденная и приятная беседа о семейных делах, хобби и смешных событиях, эффективный способ расположения к себе собеседника, вызова его интереса, предваряющий дальнейшее обсуждение серьезных проблем.

Цель – создать благоприятную психологическую атмосферу, заложить основы взаимной симпатии и доверия.

«Малый разговор» должен проходить в личной экспертной зоне собеседника, касаться приятных и интересных для него сторон жизни.



Техника «малого» разговора

Задачи

1. Разговорить собеседника.
2. Показать пересечение интересов (хотя бы в жизненных мелочах) и совпадение мыслей.
3. Поднять настроение собеседнику, настроить на позитивный лад.
4. Самопрезентация.

Критерии

- приятность темы;
- вовлеченность собеседника;
- контактность;
- перспективность

Типичные ошибки при ведении малого разговора

ВИД ОШИБКИ	ПРИМЕРЫ
допрос	Ну, а чем тебя радует сын в последнее время? - Увлекается компьютером... Даже слишком - А в какие игры он играет? - ? (собеседница в затруднении) - Какие у него любимые игры? - ? (собеседница в еще большем затруднении)
переход к обсуждению дел	Как ты планируешь встретить Новый год? - Мы уезжаем 25 декабря - 25? А ты успеешь закончить все дела?
негативная тема	Новый год на носу, а нигде ничего не украсили. - Да, никакого настроения нет...
тема не из экспертной зоны	Разговор не интересен

Техника «Конкретный комплимент»

Конкретный комплимент - похвала в адрес чего-то конкретного, относящегося к партнеру по общению: детали одежды или интерьера, профессионального или личного достижения, обстоятельств или даже манеры поведения.



Техника «Как мне это может помочь?»



Простая техника, которая настраивает собеседника на рациональный, прагматический тон в общении. Если собеседник ведет себя слишком настойчиво, ожидая и навязывая какое-то поведения (возможно, исходя из каких-то своих скрытых целей), то ему можно задать встречный вопрос:

- Как мне это может помочь?
- Я пока над этим не думал, но еще подумаю, у меня сейчас более важные дела. Эта мысль пока мне не поможет. Не так ли?-
- Да, кажется вы правы. Но я еще не в полной мере могу осознать ценность вашего совета. У меня сейчас мало времени, мало денег. Может твоя идея добавить мне свободного времени или денег?

Умение слышать

Нерефлексивное (пассивное) слушание – это коммуникативное поведение, состоящее в умении внимательно молчать, не вмешиваясь в речь собеседника, это предоставление возможности высказаться собеседнику по поводу всех интересующих или значимых для него аспектов предполагаемого общения.

● **Рефлексивное (активное) слушание** – это использование реципиентом техник обратной связи для представления коммуникатору информации о правильности понимания его целей, интересов и т.д.

Активное слушание предполагает: уточнение содержания; уточнение чувств, постановку вопросов.

Активное слушание

- **Ситуации, в которых рефлексивное слушание эффективно**
 - ситуация переговоров, когда собеседнику необходимо высказать свое отношение к чему-либо
 - проблемная, напряженная ситуация для одного из партнеров
 - эмоциональная ситуация, при которой собеседник испытывает трудности с выражением своих разнообразных переживаний.



Эмпатическое слушание

Основное правило эмпатического слушания (т.е. принимающего, рассказывающего о том, что слушающий испытывает те же чувства, что и говорящий) — не сочувствовать, а сопереживать, создавая эмоциональный резонанс переживаниям клиента.

«Когда меня глубоко понимают и разделяют мои чувства, не проявляя при этом желания анализировать мое поведение или судить меня, это создает условия для самовыражения и становления как личности».



Техника

«Молчания»

Смысл молчания может быть различным: признак сопротивления, признак самоанализа, выражение отчаяния и безысходности или, наоборот инсайта. Необходимо распознать психологический и символический смысл молчания и эффективно распорядиться им. Наиболее общие приемы реагирования в ситуации молчания: кивок, повторение последних слов (своих или собеседника), перефразировка последнего высказывания (своего или собеседника).



Техника «Прояснение»

Техника направлена на раскрытие смысла (мотивационного, целевого, операционального) для собеседников. Помогает отследить амбивалентность чувств и отношений, особенности используемых защитных механизмов, специфику мышления и т.д.



Техника

«Рефлексивная вербализация»

Относится к разновидностям вербализаций, назначение которых — усиление эмоционально-смыслового резонанса высказывания. Носит эмоциональный характер, что отличает рефлексивный парафраз от интерпретации. Содержание рефлексивной вербализации отражает не мотивационно-причинный, а эмоционально-модальный пласт высказываний. Различаются различные уровни рефлексивных вербализаций — от “эхо-вербализаций” до “вербализаций-генерализаций”.



Техника

«Интерпретация»

Техника разъяснения (объяснения) скрытого смысла высказываний. Интерпретация может выражаться в утвердительной, пропозициональной или вопросительной форме. Одна из наиболее сложных и неоднозначных в оценке техник, интерпретация обладает чрезвычайно мощным терапевтическим потенциалом, помогая при правильном использовании справиться с беспокойством, осознать или смягчить психологические защиты. Наиболее продуктивный способ использования интерпретаций — предоставить клиенту возможность самому проинтерпретировать свои высказывания или поведение. Иногда интерпретация может выглядеть как “чтение между строк”.



Техника понимающего общения



- это ориентация субъекта общения на внутреннюю систему ценностей, оценок, мотивов и проблем самого партнера, а не на свою собственную, это совокупность установок субъекта общения, правил и конкретных приемов реагирования, направленных на понимание партнера и его проблем, установление психологического контакта, изучение его личностных особенностей, на выяснение его точки зрения по обсуждаемой проблеме.

Установки субъекта общения на понимающее общение

- ✓ установка на понимающее не оценочное реагирование;
- ✓ установка на положительное принятие личности собеседника;
- ✓ установка на согласованность (конгруэнтность) собственного поведения при взаимодействии с ним.



Правила понимающего реагирования:



- больше слушать, меньше говорить, «следовать» за высказываниями и эмоциями партнера;
- воздерживаться от своих оценок, меньше задавать вопросов, не «подталкивать» партнера к обсуждению тех вопросов, о которых ему «следует» говорить с вашей точки зрения;
- стремиться реагировать на лично значимую информацию, сильнее всего связанную с потребностями и интересами партнера;
- стремиться реагировать на чувства и эмоциональные состояния собеседника.

Техника директивного общения



- это совокупность установок субъекта общения, правил и конкретных приемов реагирования, направленных на оказание прямого психологического воздействия на партнера для достижения своих целей. Техника директивного общения ориентирована на то, чтобы преодолеть защитно-агрессивные навыки и привычки и достигать свои цели во взаимодействии с людьми с большей эффективностью и с меньшими психологическими и иными издержками.

В основе директивной
техники лежат
следующие установки:



- установка на открытое, прямое и ясное выражение своих позиций, намерений и целей;
- установка на открытое, активное поведение и действия по достижению своих целей;
- установка на прямой и открытый отказ выполнять действия, которые не будут служить вашим интересам;
- установка на эффективную и решительную защиту себя от агрессивного поведения партнера;
- установка на достижение своих целей с учетом интересов и целей партнера.

Базовые техники понимающей психотерапии:

эмпатия;
майевтика;
кларификация;
интерпретация.



Эмпатия

Структура эмпатической реплики включает в себя два основных элемента — оператор понимания и эмпатический знак. Оператор понимания (то есть слова «правильно ли я вас понимаю», «так ли я понял» и т.п.) выполняет различные функции по отношению к разным фигурам психотерапевтической ситуации. По отношению к клиенту функция оператора понимания состоит в «сообщении» ему, что именно он является главным действующим лицом в терапевтическом процессе, берущим на себя инициативу и ответственность за прояснение и решение проблемы. По отношению к терапевту оператор понимания несет важную функцию самоограничения, блокирующую возможность советов, рекомендаций, сбора анамнеза и других неадекватных духу понимающей психотерапии действий. Наконец, влияние оператора понимания на терапевтические отношения заключается в таком их ролевом структурировании, при котором терапевт занимает заведомо вторичную позицию сопереживающего слушателя, а клиент обретает статус автора повествования (а не одного из прототипов или персонажей своего рассказа).

Кларификация

Общая задача проясняющих реплик в отличие от эмпатических - отображать не то, что клиент чувствует по поводу ситуации, а образ самой этой ситуации, включая действия клиента. Использование кларификации способствует привлечению когнитивных и отчасти волевых ресурсов для решения проблемы. Структура кларификации включает в себя оператор понимания и образ ситуации.

Майевтика


Майевтические реплики фокусируют внимание клиента не на его переживании, не на объектах и ситуациях, которые он описывает, а на логических основаниях (предубеждениях, предпосылках), которые заставляют испытывать именно эти переживания при наступлении данных обстоятельств. Логические основания, выявляемые майевтикой, не осознаются клиентом, но не потому, что являются бессознательными, а потому, что они слишком самоочевидны, чтобы быть замеченными. Функция майевтики состоит в стимуляции процесса рефлексии.

Интерпретация

В рамках понимающей терапии на уровне технического алфавита метод интерпретации используется редко, но это не значит, что интерпретации вовсе нет места в излагаемом подходе. Он вступает в игру, когда в ходе психотерапевтического процесса работа переживания подходит к внутренней необходимости объяснения значимых элементов опыта, которые самому клиенту представляются иррациональными и непреднамеренными, но в то же время неслучайными и причастными его воле.

ТЕХНИКИ МАНИПУЛИРОВАНИЯ

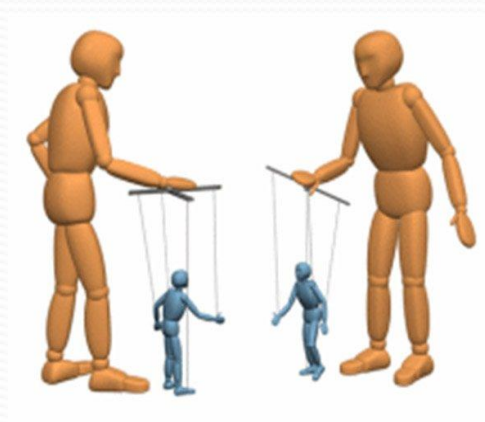


The background of the slide is a blurred photograph of a laboratory experiment. In the center, a test tube is held in a stand, containing a yellow liquid. To the left, a beaker contains a similar yellow liquid. The background is a mix of purple and blue tones, suggesting a laboratory setting with various pieces of equipment.

**Манипуляция - это психологическое
воздействие, направленное на неявное
побуждение другого к совершению
определенных манипулятором действий**

Техника «нога в дверях» (Foot in the door technique)

техника усиления уступчивости, когда сначала человека просят о небольшом одолжении, а затем предъявляют более значительную просьбу



- Техника «нога в дверях» основывается на идее, что ГОТОВНОСТЬ ОТВЕТИТЬ на просьбу, увеличивается тогда, когда некто, кто должен быть убежден, сначала выполняет предварительную маленькую просьбу.

Согласно
результатам
экспериментов
(Freedman & Fraser)

для эффективности
техники «нога в
дверях» необходимо
следующее:

- люди действительно удовлетворяют первую просьбу или могут осуществить требуемое действие;
- начальная просьба должна требовать немного больших или только минимальных усилий;
- вторая («собственно») просьба должна быть инсценирована как продолжение первой просьбы.



Техника не
эффективна,
если



- людей информируют о том, что совсем немного других людей удовлетворяли их первую просьбу;
- другой человек непосредственно при окончании первой просьбы выражает вторую, в которой речь идет о другом виде поведения;
- людям за выполнение первой просьбы/требования платят.

Техника «дверь в лицо»

(Door-in-the-face- Technik)

при этой технике
человека просят о
том, чтобы он что-то
сделал, но в начале
требуют намного
больше, чем хотят
от него на самом
деле



Техника «низкого мяча» (Low-ball-Technik)

Человека сначала подвигают к тому, чтобы он на что-то решился, например, на покупку определенной марки автомобиля. При окончании он узнает, что обстоятельства «немного» изменились, и автомобиль стоит уже дороже. Человек, — несмотря на увеличившиеся затраты, — останется при своем решении с большей вероятностью, чем если бы он сразу знал действительную цену интересующего его товара.

Важно, чтобы разница между первоначальной и окончательной ценой при этом не была слишком велика. В противном случае у покупателя возникнет эффект отторжения. Техника «низкого мяча» отличается от техники «нога в дверях», поскольку настоящее поведение приводится в самом начале, дело только в затратах, которые покупателю становятся известны позже.

Речевые манипуляции в коммуникации

Правило трех «ДА!»

Достаточно 3-4 раза согласиться с собеседником, и на пятый раз согласиться с ним становится намного легче.



Слова-связки

Эти слова: *да* (= согласие), *и при этом, следовательно, именно поэтому, чем тем.*

В словах-связках никогда не используются противопоставления, такие как *но, зато, однако, а* и др.

ОБЩЕНИЕ

как динамический процесс

1.

Подготовительная фаза



Цель: составить общий проект предстоящего разговора, при этом решаются следующие задачи:

- сформулировать не только цель-максимум, но и цель-минимум, т.е. осознать и зафиксировать в качестве результата весь диапазон возможных решений от удовлетворительного до отличного;
- определить мотивы своего поведения;
- определить цели, мотивы и коммуникативные особенности поведения будущего собеседника;
- подобрать аргументы и факты, определить логику доказательств;
- продумать контраргументы, которые может выдвинуть собеседник;
- найти область пересечения своих и собеседника интересов, смыслов и отношений;
- определить зону компромисса.
- оценить объективные и субъективные факторы и их влияние на ход диалога.

Учет объективных факторов



- уровень нормативности предстоящего разговора, т.е. степень предписанности должностным или специальным этикетом норм и правил взаимоотношений и взаимодействий партнеров по диалогу;
- степень значимости обсуждаемого или принимаемого решения для организации, для собеседников, т.е. степень личной ответственности за последствия решений;
- пространственный фактор, т.е. диалог может происходить конфиденциально в кабинете, в зале, по телефону и т.д.
- временной фактор, т.е. наличие достаточного времени на подготовку и проведение собственного диалога;
- особенности окружающей обстановки (наличие посторонних, случайных людей);
- типичность, повторяемость обсуждаемых и решаемых вопросов;
- предыдущий опыт решения проблем и вопросов.

Учет субъективных факторов

Постоянные:

социально-демографические особенности собеседника (пол, возраст, стаж работы, образование);
индивидуально-психологические особенности собеседника (темперамент, характер, особенности психических процессов);
профессиональная квалификация и компетентность собеседника;
общий уровень интеллектуального и культурного развития, особенности мировоззрения, наличие морально-этических и прочих принципов;
индивидуальные особенности коммуникативного поведения.

Переменные:

соматическое, физическое состояние партнера по диалогу;
эмоциональное состояние, настроение собеседника в данный момент;
уровень личного или профессионального интереса к предмету беседы;
степень осведомленности по обсуждаемым вопросам.



Типичные ошибки на 1 стадии



- отсутствие планирование;
- отсутствие четко осознанной цели как наблюдаемого результата, после достижения которого диалог можно завершить;
- отсутствие учета интересов, целей и особенностей другой стороны;
- отсутствие зоны компромисса;
- отсутствие гибкой позиции (стремление выдержать план диалога)
- фундаментальная ошибка атрибуции.

2 фаза – установление контакта или контактная фаза

Тактика поведения

- Активное видение – это наблюдение за вербальным и невербальным поведением собеседника с целью определения его желания и готовности начать разговор;
- Пассивное слушание – это предоставление возможности высказаться собеседнику по поводу всех интересных или значимых для него аспектов предполагаемого общения.
- Контроль обратной связи по невербальным каналам (динамика изменений с момента начала разговора)
- Синхронизация поведения – это подстраивание движения, темпа речи и эмоционального состояния коммуникатора к ритму поведения и эмоциональному состоянию реципиента.

Типичные ошибки

- Отсутствие контактной фазы как таковой. Большинство деловых бесед начинается с фазы аргументации.
- Двойственное, противоречивое поведение коммуникатора. Заявленная позиция и цель не соответствует тому, что реально говорится и делается. Это настораживает собеседника, делает его недоверчивым и скрытным, автоматически переводя диалог на стратегию принуждения и давления.

3 фаза взаимной ориентации

Цель: понять интересы, мотивы и отношения собеседника и информировать его о своих интенциях и интересах.

Тактика поведения

- ✓ Пассивное слушание – коммуникативное поведение, связанное с желанием выслушать коммуникатора.
- ✓ Активное слушание – коммуникативное поведение, связанное с использованием реципиентом техник обратной связи для представления информации о правильности понимания. Среди коммуникативных техник выделяют утверждение, вербализация, интерпретация, вопрос и пауза
- ✓ Активное видение – наблюдение за невербальным поведением
- ✓ Контроль обратной связи по вербальным и невербальным каналам с целью определения противоречивости или конгруэнтности поведения собеседника.

Типичные ошибки

- Отсутствие фазы ориентации как таковой, т.е. отсутствие у человека установки на понимание интересов и состояний собеседника.
- Отсутствие умения слышать, а не только слушать
- Отсутствие желания понять и принять собеседника.
- Негативная оценка высказанного
- Преждевременный переход к следующей фазе.

4 фаза аргументации или принятия решения

Цель - убеждение собеседника в принятии нужного решения или совершении требуемого действия

Стратегии

- «Я» - стратегия связана с вербализацией и доказательством своей точки зрения, чтобы убедить партнера в своей правоте. Для этого используются такие техники аргументации как ссылка на авторитет, настаивание на своем, риторические вопросы, инсинуации, оценка.
- «Ты» - стратегия подразумевает выслушивание собеседника для того, чтобы разбить его позицию и логику доказательства. Техники аргументации: ссылка на авторитет, выделение деталей, инверсия, замалчивание ответа, закрытые и риторические вопросы, оценка.
- «Мы» - стратегия основывается на желании понять партнера и возможности прийти к наилучшему решению. Техники аргументации: ссылка на авторитет, выделение деталей, инверсия, связка, поэтапное согласие.

Типичные ошибки

- Ошибочен сам тезис или неадекватна позиция человека.
- Часто люди не различают и смешивают спор из-за тезиса, спор из-за позиции и спор из-за доказательств.
- Ошибочна логическая связь между тезисом, позицией и приведенным доказательством.
- В процессе дискуссии происходит отступление или подмена тезиса или первоначально заявленной позиции;
- Стремление обсудить сразу несколько тезисов и позиций.

5 фаза завершения разговора

Цель

- обеспечение хорошего, делового контакта с партнером на будущее, поэтому важно, чтобы у партнеров осталось убеждение, что каждый сделал все от него зависящее



Типичные ошибки

- отсутствие фазы завершения и невозможность коррекции неэффективных аспектов своего поведения;
- большинство людей демонстрируют обратную связь лишь в случае неблагоприятного для них исхода;
- недооценка людьми положительного значения для человека снятия посредством проговаривания вслух сохранившейся у него неопределенности, снижение возникшей эмоциональной напряженности и осознания негативных аспектов прошедшего разговора.