

Техники эффективных коммуникаций

Методические рекомендации

***Л.В. Свиридова,
к.психол.н., профессор кафедры общего и
стратегического менеджмента НИУ ВНЭ –
Нижний Новгород,
сертифицированный тренер Евросоюза (MTP),
сертифицированный тренер Шведского
института менеджмента,
Член межрегиональной ассоциации
преподавателей МВА Российской ассоциации
бизнес - образования***

Задание №1

В течение 5 минут расспросите, пожалуйста, незнакомого еще Вам партнера по общению по схеме:

- 1. Имя, отчество, фамилия**
- 2. Учеба**
- 3. Семья**
- 4. Увлечения**

Поменяйтесь ролями.

В течение трех минут представьте своего визави всей группе

Задание №2

Упражнение «6 квадратов»

- Команде участников необходимо сложить 6 одинаковых квадратов, не используя вербальные (речевые) коммуникации, мимику и жесты
- Условия игры: Можно лишь предлагать партнерам фигуры, но не забирать их и не отнимать.

ТЕМА 1. ТЕХНИКИ ВЕДЕНИЯ БЕСЕДЫ

- **не способствующие пониманию партнера**
- **1. НЕГАТИВНАЯ ОЦЕНКА** — в беседе делаются высказывания, унижающие личность партнера ("Глупости ты говоришь...", "Ты, я вижу, в этом вопросе ничего не понимаешь..." и т.п.)
- **2. ИГНОРИРОВАНИЕ** — собеседник не принимает во внимание того, что говорит партнер, пренебрегает его высказываниями
- **3. ЭГОЦЕНТРИЗМ** — собеседник пытается найти у партнера понимание только тех проблем, которые волнуют его самого

ТЕМА 1. ТЕХНИКИ ВЕДЕНИЯ БЕСЕДЫ

промежуточные техники

- 4. **ВЫСПРАШИВАНИЕ** — собеседник задает партнеру вопрос за вопросом, стараясь разузнать что-то, но не объясняя своих целей
- 5. **ЗАМЕЧАНИЯ О ХОДЕ БЕСЕДЫ** — в ходе беседы собеседник вставляет высказывания типа: "Пора приступить к предмету разговора", "Мы несколько отвлеклись от темы", "Давайте вернемся к цели нашего разговора" и т.п.
- 6. **ПОДДАКИВАНИЕ** — собеседник сопровождает высказывания партнера реакциями типа: "Да-да", "Угу...", "Продолжайте, продолжайте - это интересно", "Понимаю", "Приятно это слышать", "Можно ли поподробнее..."

Техники, способствующие пониманию партнера

- 7. ВЕРБАЛИЗАЦИЯ, ступень А — проговаривание.
 - Собеседник точно, дословно повторяет высказывание партнера. При этом он может начать с вводной фразы: "Как я понял Вас...", "По Вашему мнению...", "Другими словами, ты считаешь..." и т.д.
- 8. ВЕРБАЛИЗАЦИЯ, ступень Б — перефразирование.
 - Собеседник воспроизводит высказывание партнера в сокращенном, обобщенном виде, кратко формулирует существенное в его словах: "Вашими основными идеями, как я понял, являются...", "Итак"
- 9. ВЕРБАЛИЗАЦИЯ, ступень В — развитие идеи.
 - Собеседник пытается вывести логическое следствие из высказывания партнера: "Если исходить из того, что Вы сказали, то выходит, что...", "Вы так считаете, видимо, потому, что..."

ПЕРВАЯ ФАЗА ДЕЛОВОЙ БЕСЕДЫ

- + Установление контакта с собеседником
- + Создание приятной атмосферы беседы
- + Привлечение внимания
- + Пробуждение интереса к беседе
- + "Перехват" инициативы, если необходимо

"САМОУБИЙСТВЕННОЕ" НАЧАЛО БЕСЕДЫ

- — Извинения, проявление признаков неуверенности
- — Проявление неуважения, пренебрежения к собеседнику
- — Вынуждение собеседника подыскивать контраргументы по первым же вопросам и занимать оборонительную позицию

ТЕХНИКИ НАЧАЛА БЕСЕДЫ

- + Снятие напряжения
- + "Зацепка"
- + Стимулирование игры воображения
- + Прямой подход

ПРИНЦИП "ВЫ" - ПОДХОДА

ВМЕСТО:

- *Я бы хотел...*
- *Мне это представляется интересным...*

- *Я пришел к такому выводу...*
- *Хоть Вам это и неизвестно...*

- *Вы, конечно, об этом еще не знаете...*
- *Вероятно, Вы об этом еще не слышали...*

УПОТРЕБИТЕ:

- Вы хотите...
- Ваша проблема заключается в том ...?
- Вам будет интересно узнать...?
- Как Вы знаете...
- Конечно, Вам уже известно...
- Вы, наверное, уже об этом слышали...

**Все это было сказано раньше,
но, поскольку никто не
слушал, сказанное следует
повторить.**

**Разговор — это
соревнование, в котором
первого, кто задержит
дыхание, объявляют
собеседником.**

Поставьте, пожалуйста, оценки по 5-ти балльной шкале руководителю и представителю фирмы в следующих пяти ситуациях и отметьте, какие техники беседы они используют.

1-я ситуация

Петров: Но послушайте! Это задание явно не мое! Это уж слишком!

Руководитель: Почему Вы всегда жалуетесь? — А?

Петров: Позвольте, это несправедливо. Мне всегда дают какие-то особые задания.

Руководитель: Да-да! Всем известно, что Вы перегружены. А теперь идите и работайте.

поставьте, пожалуйста, оценки по 5-ти балльной шкале руководителю и представителю фирмы в следующих пяти ситуациях и отметьте, какие техники беседы они используют.

2-я ситуация

Петров: Но послушайте! Это задание явно не мое! Это уж слишком!

Руководитель: Да?!

Петров: Да-да! У меня и так масса горящих дел по моей основной работе.

Руководитель: Это как так?

Петров: Вы же знаете, что два наших постоянных поставщика прекратили выполнение заказов. Это создало дополнительную работу всем нашим агентам на Западном побережье. Я уже несколько дней работаю до ночи. Поэтому я думаю, что я не смогу справиться с новым поручением.

Руководитель: Да-да, понимаю Вас ...

Поставьте, пожалуйста, оценки по 5-ти балльной шкале руководителю и представителю фирмы в следующих пяти ситуациях и отметьте, какие техники беседы они используют.

3-я ситуация

Джим: Несмотря на плохие продажи в прошлом году, на будущий год мы снова получили высокие квоты.

Руководитель: Как это так снова?

Джим: Никто из нас не выбрал продажных квот прошлого года, но в этом году мы получили более высокие квоты путем перераспределения наших рынков.

Руководитель: Не могли бы Вы объяснить попонятнее?

Джим: Я имею в виду, что компания решила сократить число районов продажи для каждого из нас, одновременно укрупнив районы. Вот почему каждому из нас выделяется более высокая квота независимо от объема продаж в

Поставьте, пожалуйста, оценки по 5-ти балльной шкале руководителю и представителю фирмы в следующих пяти ситуациях и отметьте, какие техники беседы они используют.

4-я ситуация

Новой работнице банка (обслуживающей клиентов в автомобиле) было поручено встречать клиентов при въезде в банк. Когда автоклиентов не было, она должна была помогать другим кассирам в помещении банка. Если в этот момент появлялся автоклиент, то встретить его должен был любой свободный кассир. Но никто это почти никогда не делал. Новая работница высказывает возмущение по поводу нарушения установленного порядка своему руководителю. Между ними происходит такой диалог:

Мария: Я занята больше всех кассиров. Я помогаю им за стойкой, как это от меня требуется, но, когда появляется автоклиент, никто из кассиров мне не помогает. Это несправедливо!

Руководитель: Другими словами. Вы работаете больше, чем должны?

Мария: Ну, да, конечно!

Поставьте, пожалуйста, оценки по 5-ти балльной шкале руководителю и представителю фирмы в следующих пяти ситуациях и отметьте, какие техники беседы они используют.

5-я ситуация

Постоянный и надежный покупатель обратился с претензией о работе Вашей компании.

Покупатель: Две из шести последних партий поставлены с недельным опозданием. День просрочки обошелся нам в 1000\$! Кроме того, поставки запчастей по последним заказам просрочены. Такого раньше не было! Должен заметить, что и уровень обслуживания в последнее время стал гораздо ниже. Что происходит?

Представитель фирмы (руководитель, продавец):

Вы считаете, что вводим Вас в дополнительные расходы по всем статьям: по отгрузкам машин и запчастей и даже по обслуживанию. И Вы хотите знать, в чем тут дело, не так ли?

Покупатель: Именно так!

12 барьеров общения

1. Приказ, указание, команда

"Повторите еще раз!"

"Говорите медленнее"

"Не говорите со мной подобным образом"

2. Предупреждение, угроза, обещание

"Еще раз повторите — и с Вами все кончено"

"Успокойтесь, и я Вас охотно выслушаю"

"Вы пожалеете, если сделаете это"

3. Поучение, указание на целесообразность

"Вам следует пойти первым"

"Это неправильно"

"Вам не следует так поступать"

12 барьеров общения

4. Совет, рекомендация или решение

"Почему бы Вам не сказать так..."

"Я бы предложил Вам обжаловать это"

"Попробуйте поступить так"

5. Нравоучения, логическая аргументация

"Посмотрите на это иначе"

"Вам это поручено — значит, это Ваша проблема"

"В Вашем возрасте я такого не имел"

6. 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"

12 барьеров общения

7. Похвала, согласие

"Я считаю, что Вы правы"

"Это было замечательно"

"Мы гордимся Вами"

8. Брань, необоснованные обобщения, унижение,

"Ну, хорошо, господин Всезнайка"

"Все женщины одинаковы"

9. Интерпретация, анализ, диагностика

"Вы действительно в это не верите, не так ли?"

"Вы говорите это, чтобы только расстроить меня"

12 барьеров общения

10. Успокаивание, утешение, сочувствие, поддержка

"Следующий раз, когда Вы будете чувствовать себя лучше"

"Я тоже испытывал такое чувство"

"Все делают ошибки"

"Мы все поддерживаем Вас"

11. Выяснение, допрос

"Кто Вас надоумил?"

"Что же Вы сделаете в следующий раз?"

12. 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-то не получается, бросать сознательное усилие?"

Оцените по семибалльной шкале технику ведения беседы

техника,
максимально
развивающая
общение

техника, не
мешающая и не
помогающая
общению

техника,
максимально
разрушающая
общение



Техника ведения беседы

Оценка

1.	Собеседник не принимает во внимание того, что говорит партнер, пренебрегает его высказываниями	
2.	Собеседник воспроизводит высказывание партнера в сокращенном и обобщенном виде, кратко формулирует самое существенное в его словах: «Вашими основными идеями, как я понял, являются...», «Итак, ...»	
3.	Собеседник пытается найти у партнера понимание только тех проблем, которые волнуют его самого	
4.	Собеседник пытается вывести логическое следствие из высказываний партнера: «Если исходить из того, что Вы сказали, то выходит, что ...», «Вы так считаете, видимо, потому, что ...»	