



ПРОМЫШЛЕННО -
МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ХОЛДИНГ

ШКОЛА РУКОВОДИТЕЛЯ



комплексная программа подготовки

Семинар Развитие навыков эффективного делового общения



Программа подготовки руководителей
с использованием активных форм обучения.
Разработана и апробирована
Кашинцевым Сергеем Анатольевичем

ООО «Нордекс» г. Санкт – Петербург, ул Тухачевского,
дом 27/2 офис 1465 тел. 8 (812) 374-56-60



Введение



Практическая деятельность каждого руководителя постоянно сопряжена с необходимостью общаться как со своими руководителями, подчиненными, так и с партнерами, в целом, с большим количеством людей. Общение является неотъемлемой частью деятельности любого руководителя, и от того, насколько оно будет продуктивно и эффективно, зависит успешность деятельности любого руководителя.

Навыки эффективного общения для руководителя являются значимым профессиональным инструментом, которым надо уметь пользоваться, чтобы он работал на пользу, приводил к успешности деятельности. Деловое общение руководителя является частью профессионально важных компетенций руководителя; развитие навыков эффективного общения существенно влияет как на формирование, так и на поддержание имиджа успешного и грамотного управленца, способствует созданию благоприятного психологического климата в организации и обеспечивает общее развитие и совершенствование производственного процесса.



В программе семинара:



- Понятие общения. Цели и задачи.
- Общие психологические особенности общения.
- Виды общения. Структура общения.
- Этапы общения и методы построения эффективного общения.
- Удержание цели в процессе общения.
- Установление контакта с партнером по общению.
- Навыки выслушивания и трактовки информации. Восприятие партнера.
- Умение правильно задавать вопросы.
- Навыки управления процессом общения.
- Правила формирования послания. Аргументация и эмоциональные высказывания.
- Значение возражений. Эффективная реакция на возражение партнера.
- Саботаж процесса общения.
- Завершение делового общения.
- Переговоры, как особый вид общения.



Общение



Общение – сложный процесс взаимодействия между людьми, заключающийся в обмене информацией, а также в восприятии и понимании партнерами друг друга.

Общение — процесс установления и развития контактов между живыми организмами, порождаемый потребностями совместной деятельности, включающий в себя обмен информацией, обладающий взаимным восприятием и попытками влияния друг на друга.

Общение — основной способ жизнедеятельности человека в обществе. Реализуя свои материальные и духовные потребности, человек посредством общения вступает в разного рода отношения — производственные, политические, идеологические, нравственные и т.д.

Овладение приемами и навыками общения предполагает знакомство с некоторыми теоретическими положениями, без знания которых трудно рассчитывать на эффективное общение.

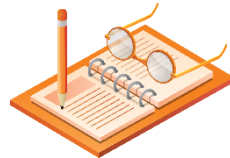
Общение

В психологии выделяют важные аспекты общения: содержание, цель и средства.

Содержание общения – это информация, которая во время общения передается от одного живого существа к другому. Люди обмениваются друг с другом информацией, делятся своим опытом, умениями и навыками, а так же отношением и эмоциями. Человеческое общение многопредметно и разнообразно по содержанию.

Цель общения – это то, ради чего у живого существа возникает данный вид активности. У животных это может быть, например, предупреждение об опасности. У человека целей общения гораздо больше. И если у животных цели общения обычно связаны с удовлетворением биологических потребностей, то у человека они представляют собой средство удовлетворения многих разнообразных потребностей: социальных, культурных, познавательных, творческих, эстетических, потребностей интеллектуального роста и нравственного развития и др.

Средства общения – это способы кодирования, передачи, переработки и расшифровки информации, передаваемой в процессе общения. Информация может быть передана с помощью прямого телесного контакта, например тактильного контакта руками; ее можно передавать и воспринимать на расстоянии через органы чувств, например наблюдая за движениями другого человека или слушая производимые им звуковые сигналы. Кроме этих, у человека есть и другие, изобретенные им самим средства, – это язык, письменность (тексты, чертежи, схемы и т. д.), а также всевозможные технические средства записи, передачи и хранения информации.



Виды общения

Виды общения	Общая характеристика
Формальное	<p>Контакт масок - формальное общение, когда отсутствует стремление понять и учитывать особенности собеседника.</p> <p>Светское общение – его суть в беспредметности, т.е. люди говорят не то, что думают, а то, что положено говорить в подобных случаях; ритуальное общение.</p> <p>Формально-ролевое общение – когда регламентированы и содержание, и средства общения, вместо знания личности собеседника обходятся знанием его социальной роли.</p>
Деловое	<p>Деловое общение – это процесс общения, при котором происходит обмен информацией, необходимой для достижения определенного результата. Т.е. это общение целенаправленное. Оно возникает на основе, и по поводу определенного вида деятельности. При деловом общении учитывают особенности личности, характера, настроения собеседника, но интересы дела более значимы, чем возможные личностные расхождения.</p>
Личное	<p>Межличностное общение (интимно-личностное) – раскрываются глубинные структуры личности. Это, в наибольшей степени, общение, позволяющее удовлетворить потребность в понимании, сочувствии, сопереживании. Его важной особенностью является то, что ожидаемым результатом общения является не поддержание социальных связей, не изменение точки зрения партнера, а совместное изменение представлений обоих партнеров, определяемое глубиной общения.</p>

Цели общения

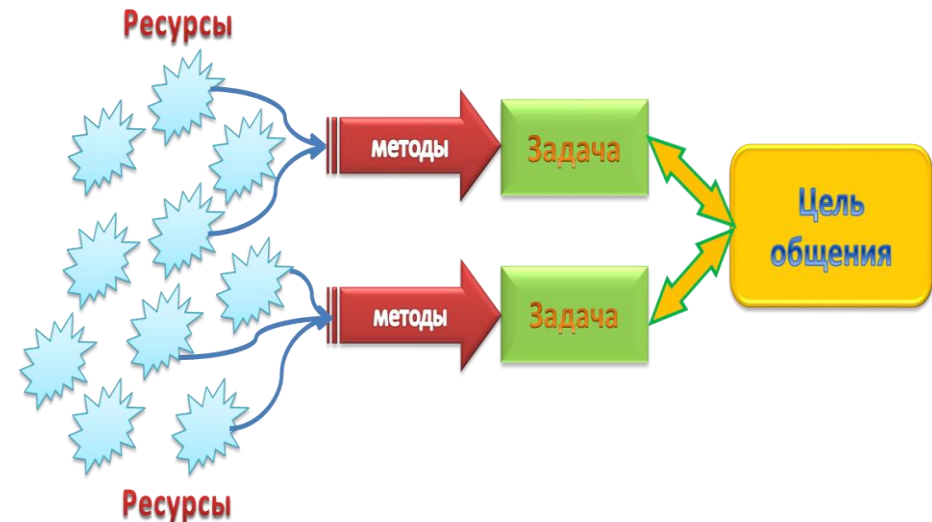


Цели общения:

- Общение с целью обеспечения возможности деятельности. Согласование совместной деятельности.
- Обмен информацией, а так же получение новой информации.
- Обмен чувствами и установками по отношению к событию и информации.
- Оказание влияния с целью формирования или изменения определенного отношения к информации или к событию.
- Оказание влияния с целью побуждения к каким-либо действиям.
- Коррекция самоотношения, рефлексия. Коррекция отношения к себе.
- Превентивное общение с целью создания или коррекции установок по отношению к собеседнику.

Цели у собеседников могут совпадать, но могут и различаться.

Важно осознание цели общения как инициатором общения, так и человеком, вовлеченном в данный процесс. В отдельных случаях, стороны понимают и принимают цели общения, в этом случае, нет необходимости уточнять их, но иногда необходимо обозначить цель предстоящего общения.



Ситуация и среда общения



Ситуации общения

Содержательная часть общения во многом зависит от ситуации, которая складывается перед вхождением в контакт. На данную ситуацию влияют не только обстоятельства, связанные с участниками общения, но и общие условия (погода, политическая и экономическая ситуация, время суток, общий уровень эмоционального напряжения и т.п.).

Перед установлением контакта и началом общения, важно проанализировать данные ситуационные факторы и учитывать их в общении.

Например:

- Производственная ситуация
- Эмоциональная напряженность
- Общение по интересам и т.п.

Среда общения

- Помещение или место, в котором будет происходить общение.
- Комфортность условий для общения (температура, звуки, освещенность, положение собеседников и т.п.).
- Соответствие среды формату и содержанию общения.
- Наличие посторонних (косвенных участников) наблюдателей и слушателей.
- Другие факторы среды.

Средства общения



Важным аспектом в процессе общения является понимание и правильное использование средств общения. Все средства общения можно разделить на две группы, это: вербальные и невербальные.

Основным средством вербального общения является **речь**. Она делится на письменную и устную, активную и пассивную, а также на внутреннюю речь и внешнюю.

К основным невербальным средствам общения относятся:

Жесты - это разнообразные движения руками и головой. Язык жестов - самый древний способ достижения взаимопонимания.

Мимика - это движения мышц лица, главный показатель чувств.

Пантомимика - это походка, позы, осанка, общая моторика всего тела.

Паралингвистические средства (интонации, тембр голоса, его диапазон).

Экстралингвистические средства (темп речи, паузы, смешки, междометия, покашливания).

Пространственные средства (расстояние между участниками общения.)

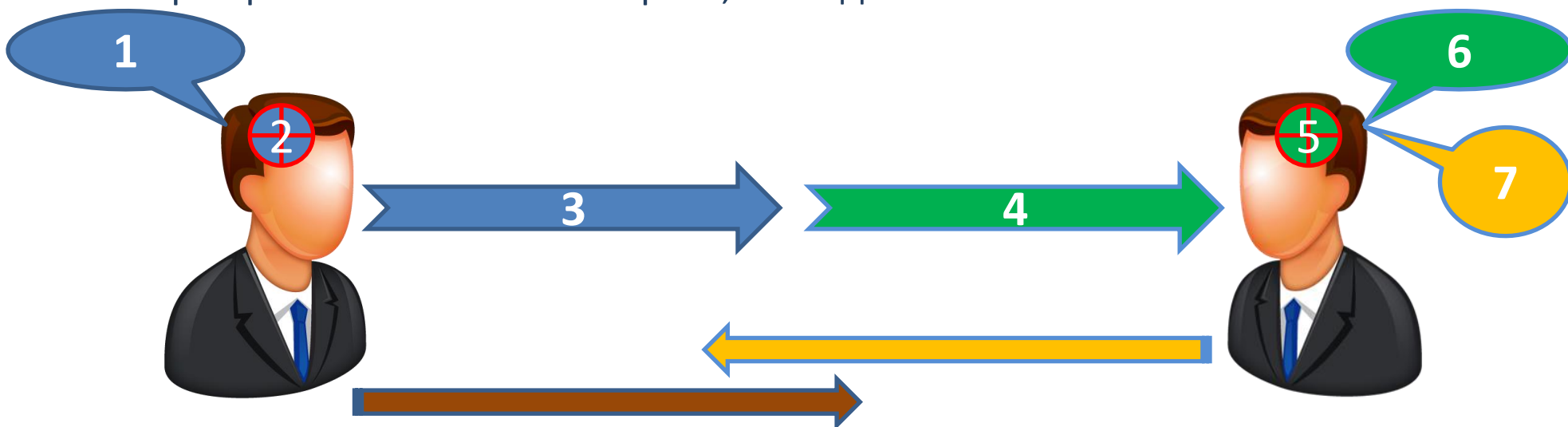
Тактильные средства (прикосновения, рукопожатие и т.п.).

Невербальная коммуникация имеет особое значение в общении, именно опираясь на нее человек проверяет правильность вербальной информации, а также контролирует эмоциональную составляющую общения.

Механизм передачи и принятия информации

Передача информации является сложным процессом, в упрощённом варианте, система кодирования, передачи и восприятия информации включает в себя:

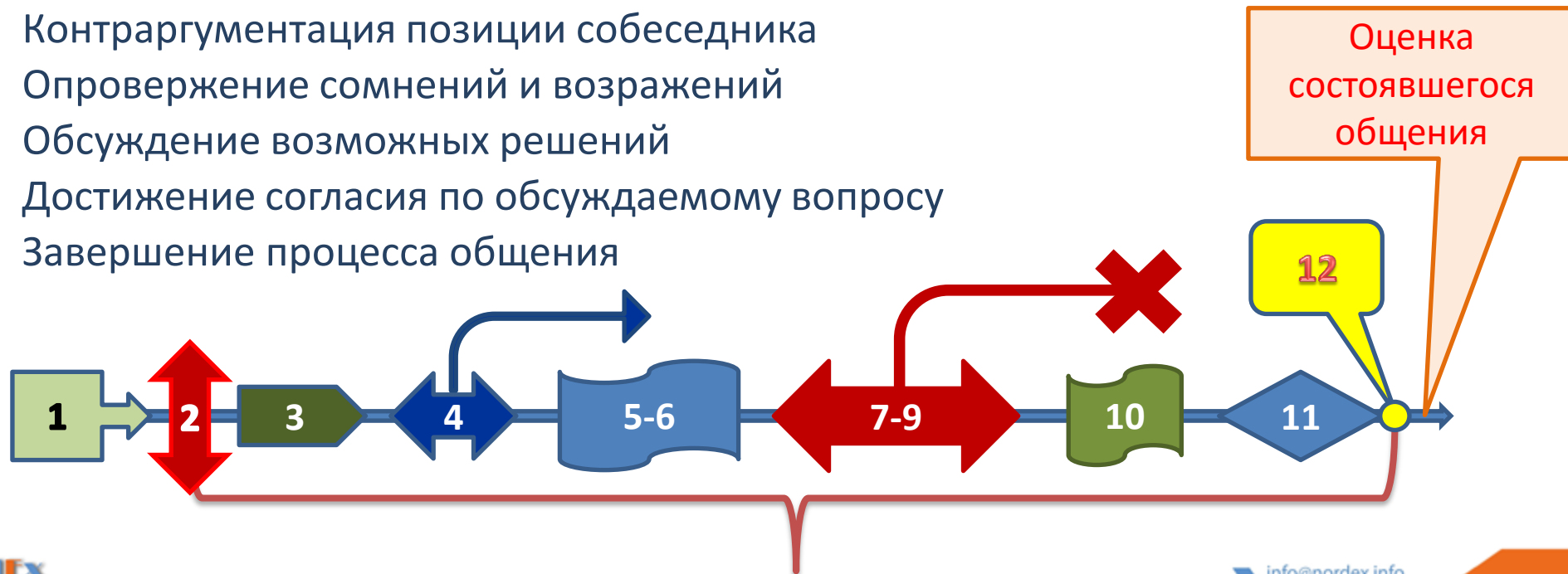
1. Формирование образа у инициатора общения
2. Разложение данного образа на отдельные составляющие, которые могут быть закодированы в речевое послание или в невербальные сигналы
3. Передача данных сигналов (речь жесты и т.п.)
4. Принятие сигналов
5. Декодирование сигналов
6. Формирование образа
7. Формирование ответного образа, и так далее.



Структура общения

Любой процесс общения включает в себя ряд структурных элементов:

1. Подготовка к процессу общения
2. Установление контакта с собеседником
3. Первичное информирование о целях общения
4. Получение подтверждения о готовности к общению
5. Выражение позиции по обсуждаемому вопросу
6. Уточнение позиции собеседника по данному вопросу
7. Аргументация собственной позиции
8. Контраргументация позиции собеседника
9. Опровержение сомнений и возражений
10. Обсуждение возможных решений
11. Достижение согласия по обсуждаемому вопросу
12. Завершение процесса общения



Подготовка к процессу общения

Во многом, успех делового общения зависит от того, насколько данный процесс подготовлен. Важным является не только четко сформулировать собственные цели и задачи, но и попытаться понять интересы собеседника и спрогнозировать схему, по которой будет развиваться диалог.

В ситуациях особо важных переговоров лучшим методом подготовки является моделирование ситуации общения, при этом необходимо использовать графические формы моделирования и рассматривать различные варианты развития диалога.

В менее значимых ситуациях, достаточно сделать для себя пометки, которые не позволят Вам сильно отступать от поставленной цели и управлять процессом общения.



Установление контакта

Начало любого процесса общения всегда начинается с установления контакта. В процессе установления контакта собеседники

- обозначают готовность общаться,
- определяют методы, с помощью которых будет передаваться информация,
- адаптируются к пространству, в котором будет осуществляться общение,
- обозначают цели общения.

При установке контакта необходимо:

- Положительно настроиться на общение.
- Выражать дружелюбие и готовность общаться.
- Сохранять спокойствие.
- Не терять уверенности в себе.
- Создать благоприятную деловую атмосферу.
- Вызвать интерес к обсуждению темы общения.
- Чаще называть партнера по имени.
- Воздерживаться от категоричных утверждений.





Позиции собеседников



	Сверху - Доминирование	Снизу - Подчинение	Наравне - Партнерство
Поза	Выпрямленная поза с подбородком, параллельным земле	Приниженная поза, может чуть опущенная голова	Мышечная раскованность
Взгляд	Жесткий немигающий взгляд	Постоянное движение глаз вверх-вниз	Установление сбалансированного рисунка обмена взглядами
Темп речи	Медленная речь в выдержанными паузами	Быстрый темп речи	Синхронизация темпа речи
Громкость речи	Или громкая, или тихая речь	Не громкая речь, но высокий тон	Уравнивание громкости речи
Дистанция	Навязывание партнеру определенной дистанции	Предоставление инициативы партнеру	Симметричность

Информационный обмен



После установления контакта и налаживания канала для передачи информации, собеседники переходят к обмену информацией по обсуждаемому вопросу.

При организации данного процесса обе стороны должны соблюдать ряд правил:

- Равные или определенные ритуалом условия передачи информации.
- Общий смысловой и культурологический язык передачи информации.
- Внимание сторон к информационному потоку .
- Право на индивидуальные особенности при информационном обмене.
- Эмоциональный штиль в процессе обмена информацией.
- Готовность сторон уточнять позиции и уважительно относиться к мнению сторон.

Стороны так же могут устанавливать и другие правила, направленные на повышение комфорта в общении. Важно, чтобы эти правила соблюдались!



Умение задавать вопросы



С помощью вопросов можно:

- направить процесс передачи информации в нужное русло;
- перехватить и удержать инициативу в беседе;
- активизировать собеседника на предоставление информации;
- дать возможность собеседнику проявить себя, проявить интерес к позиции собеседника.

Можно выделить 5 основных типов вопросов:

1. **Закрытые вопросы** - это вопросы, которые предполагают ответ «да» и «нет».
2. **Открытые вопросы** - это вопросы, которые требуют какого-то объяснения.
3. **Риторические вопросы** служат как для более глубокого рассмотрения проблем, так и для их «разбавления». На эти вопросы не дается прямого ответа.
4. **Переломные вопросы** удерживают беседу в строго установленном направлении или же поднимают целый комплекс новых проблем.
5. **Вопросы на обдумывание** вынуждают собеседника размышлять, тщательно обдумывать и комментировать то, что было сказано.

Во время беседы собеседники не всегда готовы правильно сформулировать вопросы, поэтому опытные переговорщики подготавливают вопросы до важной беседы.



Умение слушать и воспринимать



В общении важно не только передать информацию, но и услышать, понять своего собеседника.

Техники поддержки:

- Одобрение, кивание, вербальные сигналы одобрения.
- Парафраз, выражение схожей позиции и демонстрация понимания смысла.
- Уточнение, запрос на расширение информации, вопросы заинтересованности.

Самое важное при активном восприятии:

- Старайтесь меньше говорить. Когда Вы говорите, то не можете слушать.
- Положительно настройтесь на восприятие своего партнера.
- Поставьте себя на его место, чтобы лучше понять его позицию.
- Воздерживайтесь во время беседы от посторонних дел. Слушайте собеседника, чтобы понять его, а не дать ему оценку или вступить с ним в спор.
- Сосредоточьте свое внимание на партнере, на его делах и вытекающих из них интересах и задачах.
- Будьте терпеливы. Не суетитесь, не торопитесь, не прерывайте партнера.

Кто говорит только сам, тот не узнает ничего нового.

Природа одарила человека двумя ушами и лишь одним ртом.



Барьеры восприятия в общении



Существуют различные механизмы, которые препятствуют пониманию людей, их назвали барьерами в общении. Условно, их можно разделить на 5 групп:

1. Барьер восприятия.

Люди реагируют не на события, которые действительно происходят, а на то, что воспринимается как происходящее. Возникают барьеры восприятия. Это:

- первое впечатление (внешность, речь, манера поведения и т. п.);
- предубеждение в отношении себя и других (недооценка или переоценка);
- стереотипы;
- эффект проекций. Человек склонен приписывать партнеру определённые качества;
- эффект порядка (первое и последнее).

2. Семантический барьер (значение слов и их понимание).

3. Невербальные барьеры (визуальные, акустические, тактильные и др. барьеры).

4. Плохое слушание, как барьер (неумение слушать).

5. Некачественная обратная связь (реакция на информацию).

Аргументация

Аргументация – это высказывание и обсуждение доводов в пользу предлагаемого решения или позиции с целью формирования или изменения отношения собеседника к данному решению или позиции.

Необходимые условия аргументации:

1. Согласие партнеров слушать друг друга.
2. Эмоциональный «штиль».

Общие правила

1. Вежливость и корректность.
2. Простота.
3. Общий язык.
4. Краткость.
5. Наглядность.
6. Избегание чрезмерной убедительности.

Эмоциональные высказывания – это не аргументация, а попытка оказать эмоциональное влияние и вынудить собеседника принимать решение не под воздействием интеллектуальных выводов, а под воздействием чувств. В деловом общении данный метод влияния считается не этичным, хотя достаточно часто встречается, что показывает уровень квалификации управленца.



Возражения



Причины возникновения сомнений и возражений, чаще всего, это:

Чисто защитная реакция. Она возникает, когда собеседник не понял нашей аргументации или просто хочет возразить. Зачастую, это бывает естественное сопротивление, оказываемое всему новому.

Соревновательная позиция. Наш собеседник — человек «по спортивному» настроенный, поэтому он склонен к соперничеству в беседе и проверке наших способностей.

Разыгрывание роли. Собеседник считает, что он находится в исключительном положении в данной ситуации. Он — хозяин положения, он критик и аналитик.

Другой подход. У собеседника другое мнение, иная точка зрения.

Несогласие с методом решения. Мы в недостаточной степени приспособили аргументацию к особенностям собеседника, или же сделали акцент на особенностях и отрицательных характеристиках.

Тактическое обдумывание. Собеседник хочет обдумать полученную информацию, чтобы принять более взвешенное решение.

Принятие решений

Основной целью любого делового общения является **договоренность!**

Данные договоренности могут быть абсолютно по разным поводам, от определения порядка совместной деятельности, до передачи одной стороной чего-либо другой стороне.

Соответственно, основанная задача, которую решают общающиеся – это принятие совместного решения. В данном процессе необходимо учитывать следующие факторы:

- Участие собеседников в поиске решения.
- Степень удовлетворенности сторон принятым решением.
- Степень влияния сторон на принятое решение.
- Понимание сторонами последствий данного решения.
- Одинаковое видение как самой договоренности, так и путей ее реализации.



Важно, чтобы стороны стремились к договоренности, а не пытались саботировать как процесс общения, так и принятие решения.

Саботаж процесса общения



Саботажники общения	ПРИМЕРЫ:
Угрозы	Не сделаешь – мы тебя уволим!
Приказы	Срочно зайдите. Не спрашивайте, а делайте, как Вам говорят.
Критика (негативная)	Да Вы ни на что не способны, только поговорить.
Оскорбительные прозвища	Такое может сказать только идиот. Ну, ты просто лодырь.
Слова-«должники»	Вы должны делать..... Вы должны думать.....
Допрос	И что ? Где ты был? Почему так долго? Чем занимаешься?
Диагноз мотивов	У Вас не хватает инициативы. Вы одержимы деньгами.
Успокоение отрицанием	Не нервничай, все пройдет. Не беспокойся, тебя это не коснётся.
Соревнование	Это разве у Вас проблемы? Вот у меня было...
Убеждение логикой	Нечего тут расстраиваться, все тут довольно логично.
Отказ от обсуждения	Нечего тут обсуждать. Я не вижу в этом никакой проблемы.
Несвоевременные ответы	Если бы ты сделал все раньше, этого бы не случилось.
Смена темы	Очень интересно... Я вчера смотрел смешной фильм...
Обобщающее обвинение	Все Вы такие. Ты со своими...

Фиксация принятого решения



Значительно облегчает принятие совместного решения фиксация договоренностей. В процессе общения необходимо:

1. Фиксировать промежуточные договоренности и мнения сторон по важным вопросам.
2. Обращать особое внимание на разногласия и различные трактовки, которые не удалось согласовать.
3. Записывать не только договоренности, но и то, каким образом эти договоренности будут реализовываться.
4. Согласовывать и фиксировать косвенных участников, которые будут привлечены к процессу реализации Вашего решения.

При фиксации договоренности, необходимо ответить на следующие вопросы:

- 1) Что делаем (о чем договорились, о каком продукте деятельности)?
- 2) Кто делает (кто будет принимать участие в реализации решений)?
- 3) Как будем делать (какие процессы должны осуществить стороны и участники)?
- 4) Когда делать (временные характеристики договоренности)?
- 5) Каков ожидаемый результат (зачем мы это делаем, и чего мы ждем в результате)?

Возможны и другие вопросы, которые необходимо сформулировать до начала процесса общения на фазе подготовки. Это необходимо, чтобы оценить эффективность и продуктивность процесса общения.

Завершение делового общения



Завершение процесса делового общения, не менее важный этап, чем все остальные. К сожалению, очень часто данному аспекту не уделяется должного внимания. Это обусловлено тем, что договоренность достигнута и все содержательные вопросы обсуждены, у собеседников появляется чувство удовлетворенности и завершенности, но для закрепления позитивного аспекта необходимо выполнить следующие действия:

1. Выразите искреннюю благодарность собеседнику за выделенное время и за состоявшееся общение, даже если Вам не удалось договориться.
2. Укажите на важность состоявшегося общения и на значимость принятых решений или полученной информации.
3. Выскажите свои надежды на перспективу отношений и на продуктивность дальнейшего общения.
4. Уточните возможность дополнительного согласования, если таковое будет необходимо.
5. Просто поблагодарите собеседника. Это очень важно.

К сожалению, мы не всегда умеем выражать благодарность друг другу, хотя и остро в этом нуждаемся.



Переговоры как особый вид общения

О любом методе переговоров достаточно верно можно судить с помощью трех критериев:

- ✓ он должен привести к разумному соглашению, если такое вообще возможно;
- ✓ он должен быть эффективным;
- ✓ он должен улучшить, или, по крайней мере, не испортить отношения между сторонами.

Разумным соглашением считается такое, которое:

- максимально отвечает законным интересам каждой из сторон;
- справедливо регулирует сталкивающиеся интересы;
- является долговременным.

Эффективными считаются переговоры, которые ведут:

- ❖ к разумному соглашению;
- ❖ проходят в кратчайшие или оптимальные сроки.



Переговоры, ведущиеся с позиции силы или слабости, в сущности, являются конфликтом и требуют применения методов разрешения конфликта.

Метод принципиальных переговоров



Четыре положения принципиальных переговоров:

Первое — люди. Необходимо делать разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров. Это означает, что участники переговоров должны прийти к пониманию того, что им необходимо работать вместе и разбираться с проблемой, а не друг с другом.

Второе — интересы. Необходимо сосредоточиться на интересах, а не на позициях людей. Эта рекомендация нацелена на преодоление недостатков, обусловленных концентрацией внимания на позициях и заявлениях, в то время, как цель участников переговоров состоит в удовлетворении их истинных, коренных интересов.

Третье — варианты. Необходимо прежде, чем решать что делать, выделить круг возможностей. Речь идет о понимании того, как трудно выработать оптимальное решение под давлением. Сказывается подспудное стремление отыскать единственно верное решение. Эту трудность снимает разработка взаимовыгодных вариантов, поиск альтернатив, учитывающих общие интересы и примиряющих несовпадающие интересы.

Четвертое — критерии. Необходимо настаивать на том, чтобы результат основывался на какой-то объективной норме. Это дает возможность преодолеть чье-либо упрямство, а усилия партнеров направить на поиск справедливых критериев.

Переговоры как особый вид общения

Метод принципиальных переговоров основывается на двух принципах:

Первый:

Участники переговоров — не враги и не друзья, а партнеры, вместе решающие проблему.

Второй:

Цель переговоров — не победа и не хорошие отношения, а разумное, обоюдно выгодное решение.

Тактика принципиальных переговоров:

- быть мягким в отношениях с людьми и твердым при решении вопросов;
- продолжать переговоры, независимо от степени доверия к Вам;
- концентрировать внимание на интересах, а не на позициях;
- анализировать и обсуждать все предложения;
- предлагать и обдумывать взаимовыгодные варианты;
- разрабатывать многие варианты выбора, откладывая принятие решения;
- настаивать на применении объективных критериев или их выработке.

Основные ошибки в общении



Главной ошибкой в осуществлении делового общения является самоуверенность партнеров, которые считают, что готовиться к этому процессу не следует, и что они настолько компетентны, что смогут сориентироваться по ситуации. Кроме этого, так же необходимо обратить внимание на следующее:

- Я-центрированность. Избыточная увлеченность собой и своими интересами.
- Нежелание подстраиваться под процесс общения с целью повышения его эффективности.
- Неумение адекватно выбирать стиль и язык общения с учетом характеристик партнера по общению.
- Не достаточный навык саморегуляции и неумение правильно распределять свою активность в процессе общения.
- Избыточная эмоциональность.
- Неготовность учитывать средовые и ситуационные факторы, оказывающие влияние на процесс общения и на принимаемые решения в результате общения.
- Нежелание уделять дополнительное время подготовке к процессу общения и саботаж общения из-за не готовности собеседников.
- Суета и спешка, поверхностное отношение к процессу общения и к его результату.

Совершенствование мастерства



Важнейшим инструментом в самосовершенствовании навыков делового общения является анализ состоявшихся деловых бесед с целью поиска методов повышения их эффективности. При анализе состоявшегося общения необходимо ответить на следующие вопросы:

- Насколько удалось достичь поставленных целей?
- Удалось ли Вам пройти все фазы общения, не обостряя ситуацию общения?
- Удалось ли Вам успешно вступить в контакт и перейти на фазу информационного обмена?
- Достаточно ли было подготовленных вопросов для прояснения позиций собеседника?
- Насколько весомыми были Ваши аргументы и контраргументы?
- Смогли ли Вы оказать эффективное влияние на Вашего собеседника?
- Какие чувства Вы и Ваш собеседник испытывали в процессе общения?
- Был ли собеседник вовлечен Вами в поиск решения по вопросу общения?
- Удалось ли Вам успешно зафиксировать принятые решения и завершить фазу общения?
- Как Вы в целом можете охарактеризовать состоявшееся общение?
- На что необходимо обратить особое внимание при следующем общении с этим партнером?



Контактная информация



📍 195067, Россия, г. Санкт-Петербург.
Ул. Маршала Тухачевского 27/2, офис 1465.

📄 www.NordEx.info

📄 8 (812) 374 56 60

📄 info@nordex.info

*Спасибо за внимание!
До новых встреч!*