



ВЕРБАЛЬНАЯ И НЕВЕРБАЛЬНАЯ КОММУНИКАЦИЯ В СЛОЖНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ СИТУАЦИЯХ

ОБЩЕНИЕ КАК СПОСОБ ОСУЩЕСТВЛЯТЬ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ДЛЯ ЧЕЛОВЕКА



ЧЕЛОВЕК В СВОЕЙ ЖИЗНИ ОСУЩЕСТВЛЯЕТ 2 ВИДА КОНТАКТОВ

01

С природой

02

С людьми

ЧЕМ ОТЛИЧАЕТСЯ КОММУНИКАЦИЯ ОТ ПОНЯТИЯ ОБЩЕНИЯ

Общение охватывает все стороны человеческих контактов. Это и контакты с природой, и с соседями, и на работе.

Коммуникация же подчиняется определенным требованиям и правилам. Это понятие предполагает конкретные цели для общения, которые есть как минимум у одной из сторон коммуникативного процесса.





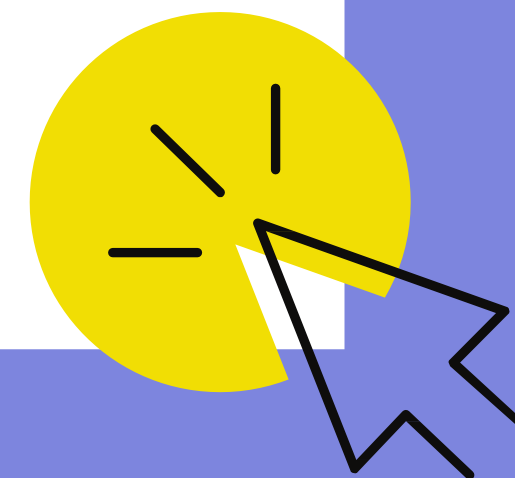
ДВА ОСНОВНЫХ ВИДА КОММУНИКАЦИИ

ВЕРБАЛЬНАЯ КОММУНИКАЦИЯ НЕВЕРБАЛЬНАЯ КОММУНИКАЦИЯ



Вербальная коммуникация предполагает словесную передачу информации. В этом процессе кто-то говорит, а кто-то слушает.

Невербальная коммуникация происходит без использования речи. Здесь уместны жесты, мимика, пантомимика, особое внимание уделяется тону и интонации, происходит контакт глазами. Такой способ общения внешне выражает внутренний мир человека, его личностное развитие.





Средства этого вида коммуникации

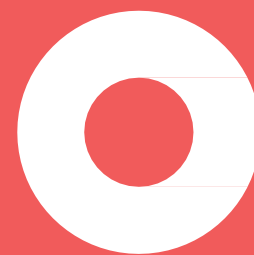


Разговор

Собеседование

Диспут

Дискуссия

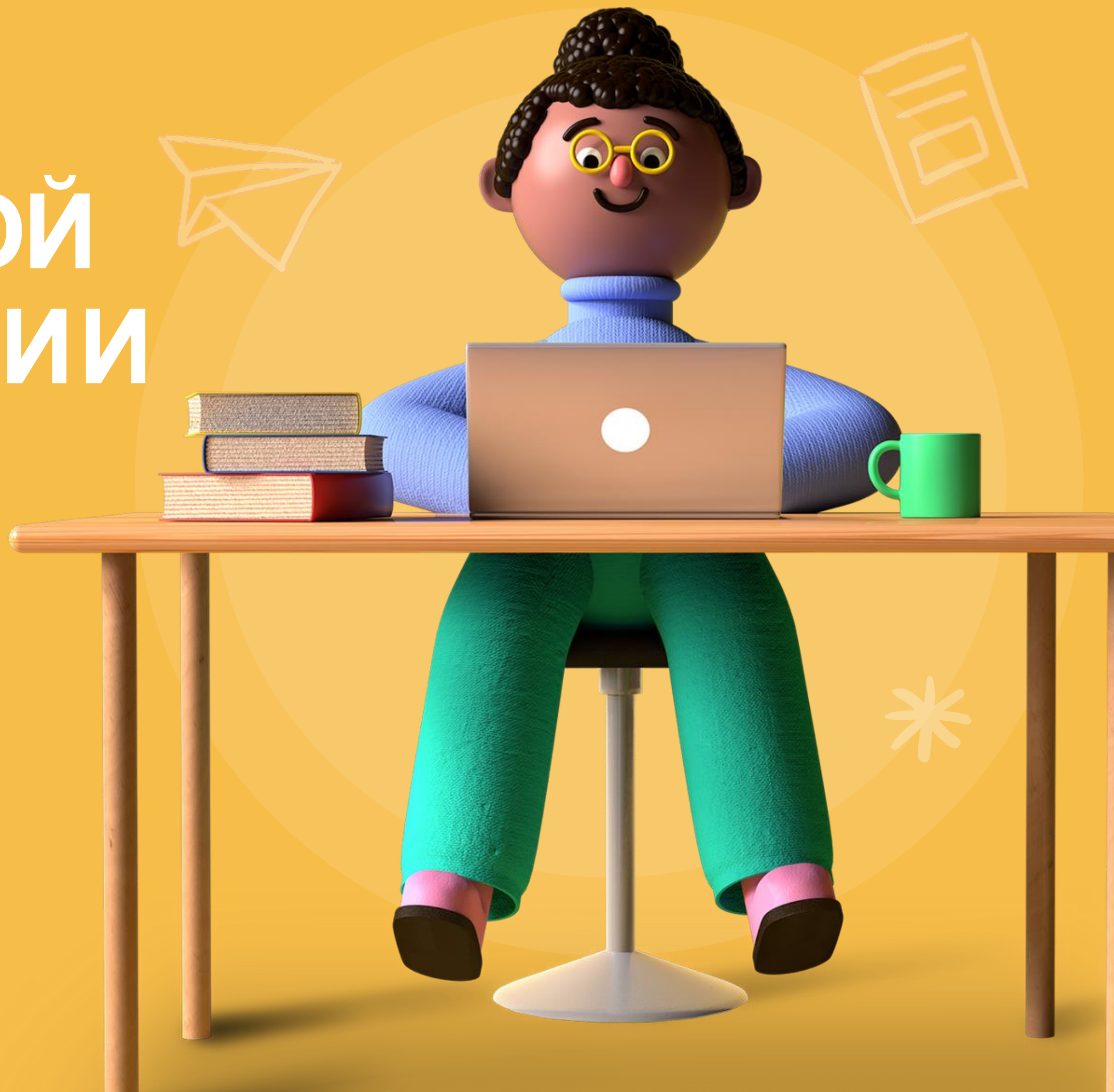


Спор

Вербальные средства общения –
это письменная и устная речь,
чтение и слушание.

СРЕДСТВА НЕВЕРБАЛЬНОЙ КОММУНИКАЦИИ

Доказано, что передача информации осуществляется с помощью слов всего на 7%, звуки занимают 38%, а невербальные средства занимают 55%.







Ваша жизнь на 90 % зависит от нас
самых и лишь на 10 % от
обстоятельств, которые на 99
процентов зависят от нас



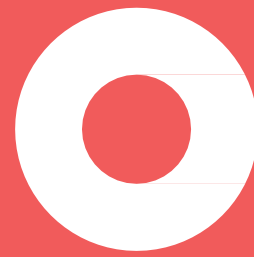
УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ СИТУАЦИИ

Первое, что нужно всегда нам с вами
понимать и знать, насколько вы ежедневно
находитесь в управленческих ситуациях,
находясь сам с собой.



Что для вас понятие
«управленческая ситуация»?





Управленческая ситуация – это характеристика сложившегося состояния производственной организации и ее звеньев, которое с точки зрения субъекта управления может быть удовлетворительным или неудовлетворительным. В последнем случае ситуация становится проблемной, она характеризует реальные несоответствия желаемого и действительного уровней удовлетворения потребностей субъекта.



Сейчас воспользуйтесь, пожалуйста, листом бумаги и ручкой и напишите ответы на следующие вопросы - на каждый вопрос у вас есть 2 минуты!





Как вы думаете к чему приводит не решение
управленческих ситуаций?





А если мы рассмотрим один день из вашей
личной жизни?





Какие ситуации мы оставляем на потом и не решаем?





А теперь вспомним ситуации, которые у вас
отложились два месяца назад?





Аксиома 1

Вне зависимости от ситуации именно
руководитель несёт ответственность за действия
подчинённых

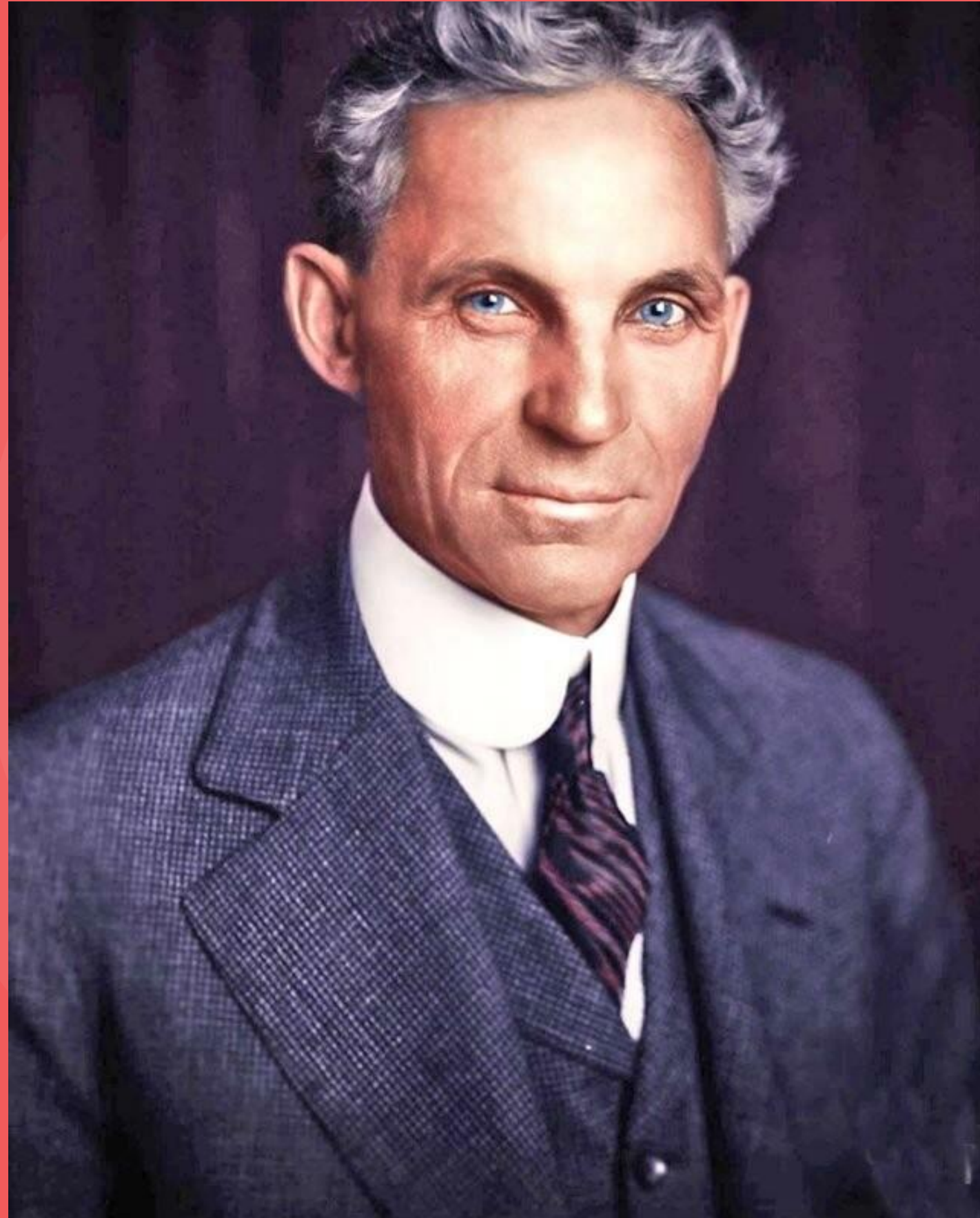




Аксиома 2

За разбором каждой ситуации должен следовать
«апгрейд»





Я никогда не говорю:
«Мне нужно, чтобы вы это
сделали».
Я говорю: «Мне интересно,
сумеете ли вы это сделать».

Генри Форд





Причины возражений





1



2



3

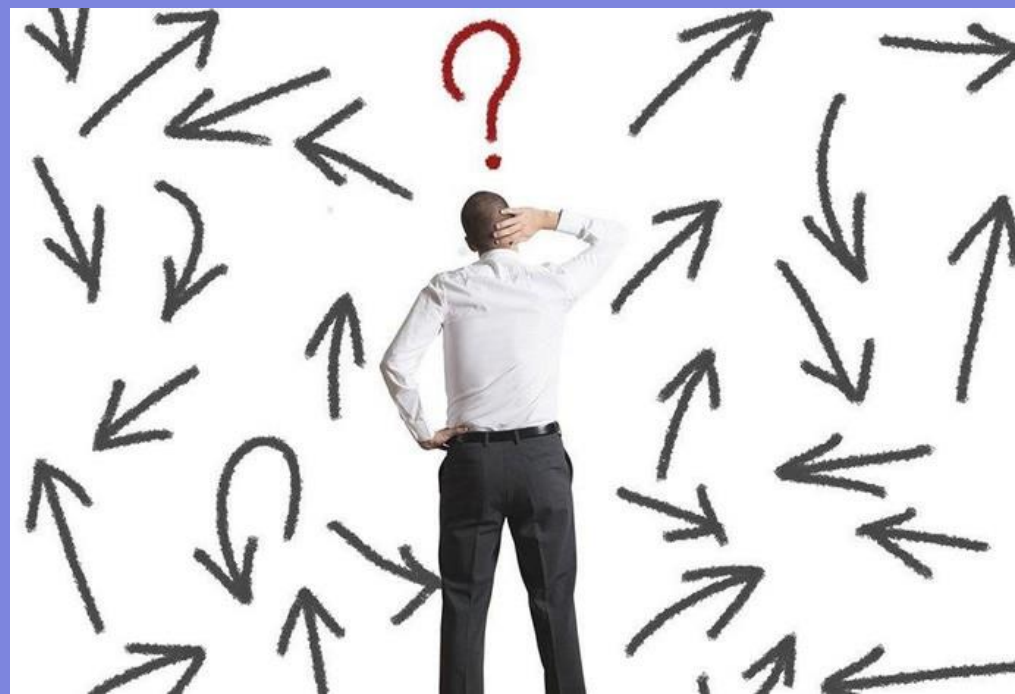
А
СКОЛЬ
КО
СТОИТ?
4



5



6



7



8

1. Истинные возражения

2. Ложные возражения
(скрытые возражения,
отговорки)

Есть еще психологическая точка зрения,
которая может указать на причины
возникновения возражений у участников
беседы. В соответствии с ней можно выделить
три типа возражений: «Я», «Ты», «Все».

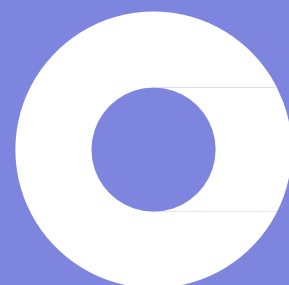


Согласие –призыв

Вопросы

Сравнение

Примеры



Да, но... / именно поэтому...

Завышенная планка

Обращение к логике
(более сильный аргумент)

Перефразирование

Суммирование выгод





Советы по работе с
возражениями как легко вы
сможете реагировать на критику





Будьте экспертом в том, что вы
говорите





Сначала докажите себе





Не принимайте решение за
собеседника





В первую очередь перечисляйте
выгоды собеседника после
вовлечение в деятельность и
ТОЛЬКО ПОТОМ – ЧТО НУЖНО СДЕЛАТЬ





Задавайте больше уточняющих вопросов, чтобы правильно определить тип возражений. Не стесняйтесь задавать вопросы, если не поняли причины отказа





Научитесь слушать, никогда не
перебивайте собеседника.
Запоминайте его слова, чтобы
использовать их для ваших
аргументов





Не критикуйте собеседника и не спорьте с ним





Не воспринимайте возражение как
полный и безоговорочный отказ





Стремитесь видеть не просто собеседника или возможность выполнить план, а человека с его потребностями, опытом и историей





Если ваши предложения будут
востребованы собеседниками, вам
будет проще работать с их
возражениями

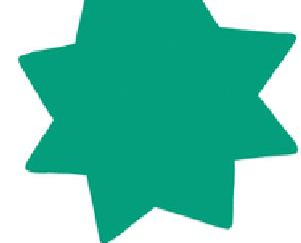




"Критиканы обычно те люди, которые были бы поэтами, историками, биографами, если бы могли, но, испробовав свои таланты в этих или иных областях и потерпев неудачу, решили заняться критикой"

А. Чехов

КРИТИКА И ВЫ



1. СЧИТАЕТЕ ЛИ ВЫ КРИТИКУ МЕТОДОМ ИЗЖИВАНИЯ НЕДОСТАТКОВ В РАБОТЕ ОТДЕЛЬНЫХ ЛИЦ ИЛИ КОЛЛЕКТИВОВ?

- а) да, я считаю критику необходимым и нормальным элементом жизнедеятельности любого коллектива;
- б) критика лишь осложняет отношения в коллективе, поэтому я ее не признаю;
- в) критика допустима, но не следует преувеличивать ее роль и прибегать к ней часто.

2. КАК ВЫ ОТНОСИТЕСЬ К ПУБЛИЧНОЙ КРИТИКЕ?

- а) считаю публичную критику действенной формой изживания недостатков;
- б) полагаю, что лучше высказать имеющиеся замечания человеку в кабинете, чем публично на людях;
- в) предпочитаю «кулуарную критику», то есть критику «за глаза», в неслужебной обстановке, в полусутоливой форме.

3. МОЖНО ЛИ, ПО-ВАШЕМУ, КРИТИКОВАТЬ НАЧАЛЬСТВО?

- а) да, конечно;
- б) не следует подрывать авторитет руководителя, поэтому публично критиковать начальство недопустимо;
- в) можно, но крайне осторожно.

4. КАК ВЫ ОТНОСИТЕСЬ К САМОКРИТИКЕ?

- а) стараюсь быть объективным к себе и «своей» службе и, если вижу недостатки, открыто признаю их сам, не дожидаясь, пока на них укажут другие;
- б) обычно я знаю недостатки работы «своей» службы и моей лично, но не спешу себя критиковать;
- в) критиковать себя ни к чему, так как охотников тебя поругать всегда хватает.

5. ВЫСКАЗЫВАЯ КРИТИЧЕСКИЕ ЗАМЕЧАНИЯ, СТАРАЕТЕСЬ ЛИ ВЫ ВЫРАЖАТЬСЯ МЯГКО, КОРРЕКТНО, ТАКТИЧНО, ТАК, ЧТОБЫ НЕ ЗАДЕТЬ ЛИЧНОСТЬ КРИТИКУЕМОГО?

- а) да, разумеется;
- б) нет, считаю, что чем сильнее задета личность критикуемого, тем лучше;
- в) все зависит от этой самой «личности»: если она уж очень обидчива — учитываю это, а если нет — особо не церемонюсь.

6. ВЫСТУПАЯ С КРИТИЧЕСКИМИ ЗАМЕЧАНИЯМИ, СТАРАЕТЕСЬ ЛИ ВЫ «ПОДСЛАСТИТЬ ПИЛЮЛЮ» УКАЗАНИЯМИ НА ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ МОМЕНТЫ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЪЕКТА КРИТИКИ?

- а) да, обычно стараюсь;
- б) нет, не вижу в этом необходимости;
- в) если плохо знаю критикуемого или мне известно, что он обидится, тогда стараюсь.

7. ДОЗИРУЕТЕ ЛИ ВЫ ОБЪЕМ КРИТИКИ, СТАРАЕТЕСЬ ЛИ СОБЛЮСТИ НЕКУЮ «МЕРУ КРИТИКИ»?

- а) да, я стараюсь критиковать не более чем за один недостаток;
- б) нет, обычно высказываю все, что, на мой взгляд, плохо в деятельности объекта критики;
- в) стараюсь критиковать только по существу, не отвлекаясь на частности.

8. ВНОСИТЕ ЛИ ВЫ В ХОДЕ КРИТИЧЕСКОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ КАКИЕ-ЛИБО ПРЕДЛОЖЕНИЯ ДЛЯ ИСПРАВЛЕНИЯ ПОЛОЖЕНИЯ ИЛИ ОГРАНИЧИВАЕТЕСЬ УКАЗАНИЕМ НА ИМЕЮЩИЕСЯ НЕДОСТАТКИ?

- а) да, я считаю, что тот, кто критикует, должен что-то предложить, иначе он критиковать не в праве, поэтому и стараюсь внести какие-либо предложения;
- б) нет, я полагаю, что главное — обнажить проблему, указать на недостаток, а как его устранить — дело критикуемой службы или других компетентных органов и специалистов;
- в) как правило, предпочтительней конструктивная критика, но, если даже и трудно что-либо предложить, все равно нельзя замалчивать недостатки.

9. КАКОВА ОБЫЧНО ВАША ПЕРВАЯ РЕАКЦИЯ НА КРИТИКУ?

- а) стремлюсь тут же ответить, сразу прошу слова или говорю с места;
- б) переживаю молча, с обидой, от ответного выступления стараюсь уклониться;
- в) обдумываю критику, выступить с ответом не спешу, но, если настаивают, не отказываюсь.

10. КАКОЕ ПОВЕДЕНИЕ ХАРАКТЕРНО ДЛЯ ВАС ПРИ ОТВЕТЕ НА КРИТИКУ?

- а) как правило, стараюсь признать критику, даже если она не во всем объективна;
- б) прибегаю к методу «защиты от противного», то есть критикую критикующего;
- в) поскольку критика подрывает мой авторитет (или авторитет «моей службы»), пытаюсь защищаться, отвести критику, указать на смягчающие объективные обстоятельства и т. п.

11. РАЗДРАЖАЕТ ЛИ ВАС КРИТИКА?

- а) да, как правило;
- б) не очень;
- в) смотря кто и как критикует.

12. ПОЯВЛЯЕТСЯ ЛИ У ВАС ЧУВСТВО НЕПРИЯЗНИ К КРИТИКУЮЩЕМУ ВАС ЧЕЛОВЕКУ?

- а) да, как правило;
- б) нет, крайне редко;
- в) да, если критика несправедлива или высказывается в резкой, обидной форме.

13. КАК ВЫ В ДАЛЬНЕЙШЕМ СТРОИТЕ ОТНОШЕНИЯ С КРИТИКУЮЩИМ ВАС ЧЕЛОВЕКОМ?

- а) как и прежде;
- б) стараюсь при случае «ответить взаимностью» или ущемить его интересы другим доступным мне способом;
- в) некоторое время «обхожу» этого человека, стараюсь не вступать с ним в контакт.



14. КАК ВЫ ОТНОСИТЕСЬ К ТЕМ, КТО САМ СЕБЯ КРИТИКУЕТ?

- а) считаю их «приспособленцами», «трусишками», «угодниками»;
- б) нормально отношусь, что тут особенного;
- в) советую впредь не торопиться с самокритикой.

15. СУЩЕСТВУЕТ ЛИ УГОЛОВНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ПРЕСЛЕДОВАНИЕ КРИТИКУЮЩИХ?

- а) да;
- б) нет;
- в) не знаю.

16. ВОПРОС-ШУТКА: КАКОЕ ВЫСКАЗЫВАНИЕ О КРИТИКЕ ВАМ БЛИЖЕ?

- а) критика — это лекарство, ее надо уметь применять и принимать;
- б) управленческая деятельность — тоже творчество, поэтому пусть меня оценивают те, кому положено, а не всяк, кому не лень;
- в) и на критику существует мода.

Ключ к тесту

| Вариант ответа | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|-------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| а | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 |
| б | 0 | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | 0 | 2 | 0 | 0 |
| в | 2 | 0 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 0 | 1 |

Интерпретация результатов:

8-18 баллов.

Ваше отношение к критике скорее негативное, чем позитивное. Вы не любите, когда критикуют вас, а критикуя других, нередко утрачиваете чувство меры. И в том и другом случае вы весьма эмоциональны, легко возбуждаетесь, можете вспылить, допустить резкость. Вам необходим некий «комплекс стабильности», то есть чувство уверенности в себе, в правомерности своих действий и решений, а для этого следует активно повышать свой деловой уровень, не переоценивая себя, но и не умаляя достоинств.

19-32 балла.

Вы терпеливо относитесь к критике, считаете ее допустимым элементом управленческой жизни, не переоценивая однако ее значения. Ваше поведение в роли критикуемого и критикующего можно охарактеризовать как «контролируемую эмоциональность» — вы редко «выходите из себя». В то же время вам не чуждо чувство обиды, желание «насолить» критикам, оправдать свои ошибки.

33-46 баллов.

Вы по-деловому относитесь к критике, достаточно спокойно ее воспринимаете, мужественно и открыто признаете свои ошибки. Изредка вас посещает чувство досады на критику, однако вы не перебарщиваете, не стараетесь оправдаться, сваливая вину на других. Хорошее знание своего дела, уверенность в том, что вы на своем месте, позволяет вам не заботиться о личном авторитете, а помнить лишь о пользе дела.