



ИЗБИРАТЕЛЬНАЯ КОМИССИЯ  
ГОРОДА КРАСНОЯРСКА



## **Семинар-тренинг «Эффективная коммуникация»**

**Красноярск - 2012**

В рамках повышения профессиональной подготовки организаторов выборов 8-9 ноября 2012 года прошел семинар – тренинг по теме «Эффективная коммуникация», который был организован Избирательной комиссией города Красноярск и Институтом психологии и педагогики развития.

С приветственным словом к участникам семинара обратилась председатель Избирательной комиссии города Красноярск Анна Георгиевна Лисовская. В своем выступлении она сделала акцент на умение членов избирательных комиссий работать с любой категорией участников избирательного процесса, выстраивать с ними деловое общение.

Ведущими семинара были Федоренко Елена Юрьевна, кандидат психологических наук, заместитель директора «Института психологии и педагогики развития», заведующая кафедрой психического здоровья Сибирского федерального университета и Новопашина Лариса Александровна, кандидат психологических наук, научный сотрудник «Института психологии и педагогики развития», доцент кафедры психологии развития Сибирского федерального университета.

Занятия проводились в форме лекций, интерактивных лекций и тренингов по группам. Были рассмотрены такие вопросы, как:

- Виды манипуляций и их основные признаки. Способы распознавания манипулятивных действий и защиты от них.
- Эффективные техники управления стрессом.
- Коммуникативная компетентность в сфере делового общения: варианты, способы и техники.
- Эффективная коммуникация.

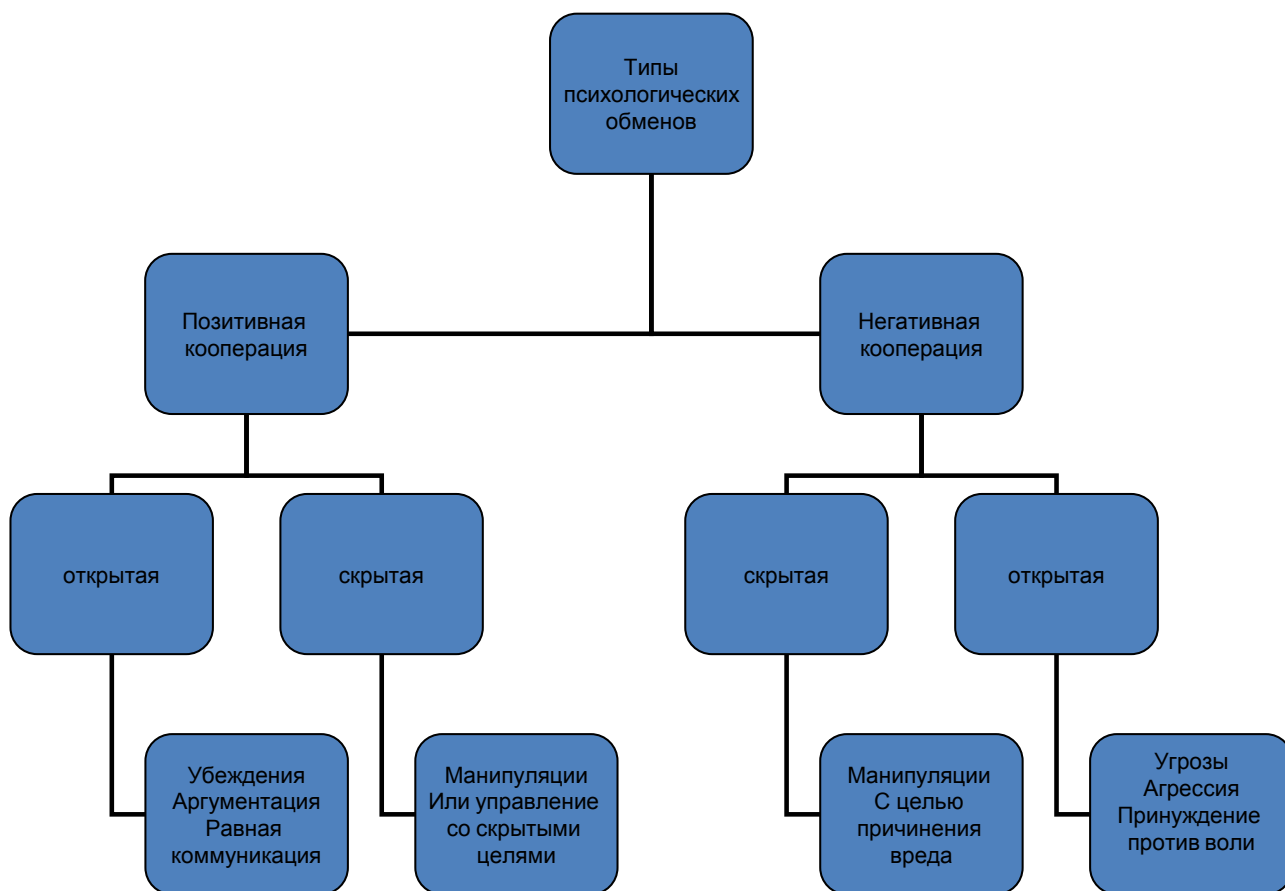
Подведение итогов семинара прошло в виде устной защиты материалов о полученных в течение двух дней знаниях и навыках, представляющие собой творческие групповые работы.

По окончании семинара участники получили сертификаты института психологии и педагогики развития об обучении на тренинге «Эффективная коммуникация».

---

# Манипуляции

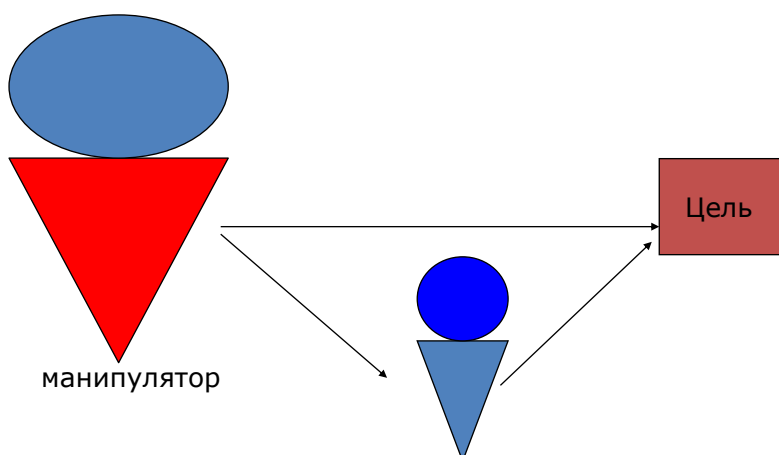
Елена Федоренко  
Красноярск



- Манипуляция – сложные виды действий, выполняемых руками и требующих мастерства и сноровки при исполнении.
- Манипуляция – это психологическое воздействие, со скрытыми от объекта воздействия целями

## Критерии отличия ситуаций

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Манипуляция</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Скрытое воздействие (адресат не знает о намерениях манипулятора)</li> <li>2. Поиск односторонних выгод</li> <li>3. Опора на автоматические стереотипные реакции, «ключики», «слабости», стремление «зацепить за живое»</li> <li>4. Создание у адресата иллюзии самостоятельности принятия решения</li> <li>5. Преследование целей в которых собеседник не заинтересован в результате</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Майевтика</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Открыто заявляет о своих целях</li> <li>2. Взаимовыгодное сотрудничество</li> <li>3. Развитие творческого потенциала</li> <li>4. Двустороннее взятие ответственности</li> <li>5. Заинтересованность в совместном результате</li> </ol> |
|---|--|



## Внутренние характеристики, помогающие обнаружить начало манипулирования Вами

- Появление **психических автоматизмов** в поведении (**стереотипов**)
- **Регрессия к инфантильным реакциям** (плач, агрессия, тоска, чувство одиночества)
- Ощущение **дефицита времени**, отпущенного на принятие решений (кем создается этот дефицит?)
- Состояние **суженности сознания**, проявляющееся в ограничении круга обсуждаемых идей, «циклических» высказываниях, постановке только ситуативных целей в ущерб перспективным
- **Неадекватность**, например приступ гнева после вроде бы несущественного замечания партнера, напряжение агрессивность, суетливость...
- **Дисбаланс** – одновременное переживание нескольких противоречивых эмоций: радость и тревога, гордость и обида и др.

## Внешние характеристики, помогающие обнаружить начало манипуляции

- Дисбаланс в распределении **ответственности** за совершаемые действия и принимаемые решения (вы заметили что что-то «должны» не зная откуда это долженствование взялось)
- Деформации в соотношении **выигрыш – плата** (получаемый результат не соответствует вложенным усилиям)
- Нарушение сбалансированности **элементов ситуации** (необычность ситуации взаимодействия)
- **Неконгруэнтность** в поведении (различные каналы передают противоречивую информацию)
- Стремление **стереотипизировать** поведение адресата (кому-то хочется чтобы Вы вели себя в соответствии например с некоторыми ролевыми позициями, адресовать к собственным привычкам или установившимся отношениям...)

## Типы манипуляций: Индуктивно-семантическое подчинение: сила слов, фраз и обещаний.

- Упоминание о свободе и манипуляция: техника «но вы можете...». Достаточно снабдить просьбу, обращенную к субъекту фразой, подтверждающей, что он свободен делать, или не делать то, что от него ожидают;
- Расчленение высказывания и сравнение: техника «и это еще не все»;
- Положительный ярлык: техника лести;
- Чувство вины или стыда: техника оскорбления;
- Реципрокность (взаимность): «Я дам тебе рубль, чтобы ты дал мне два»;
- Выбор без выбора (или - или);
- Изменение восприятия (переход от большего к меньшему).

## Типы манипуляций: Невербальное влияние

- Влияние прикосновений на подчинение, на мотивацию, на здоровье;
- Влияние взгляда на подчинение просьбе, добровольное оказание помощи, регуляцию поведения «взгляд говорит о многом», «это я прочитал в его глазах», «он умолял меня взглядом»;
- Влияние улыбки. Улыбнитесь и половина людей улыбнется вместе с вами.

## Типы манипуляций: Добровольное подчинение

- **Если вы согласились выполнить безобидную просьбу, то в дальнейшем вы будете более склонны выполнять серьезные просьбы**
- «Кто не может больше – может меньше»
- **Вовлеченность:** «Ты отвечаешь за то. Что делаешь» «Всегда надо заканчивать то, что начал», «Сказано – сделано»
- **Самововлеченность** Чем больше ты вкладываешь, тем больше вовлечен.

## Использование вовлеченности для изменения поведения, четыре принципа:

- **Число вариантов поведения субъекта:** чтобы вовлечь кого-либо, нужно заставить его продемонстрировать несколько вариантов поведения
- **Важность поведения для субъекта:** поведение должно быть важным для субъекта, касаться того, во что он верит, что позволяет ему получить выгоду (финансовую, социальную, личную)
- **Эксплицитный характер поведения:** поведение является более вовлекающим, если оно публично, если его значение одинаково ясно для того, кто его производит, и для того, кто его наблюдает
- **Необратимый характер поведения:** исполнение поведения делает затруднительным возвращение назад



## Защита от манипуляций

- **Психологическая защита** – это употребление субъектом психологических средств устранения или ослабления ущерба, грозящего ему со стороны другого субъекта

### **О наличии защит, как и о самой манипуляции, можно судить:**

- *С позиции жертвы* – как о попытках что-то противопоставить манипулятивному влиянию
- *С позиции манипулятора* – как о сопротивлении или противодействии адресата
- *С позиции стороннего наблюдателя* – как о средствах, снижающих эффективность манипулятивного воздействия

### **Психологическая защита:**

- Возможна лишь там где есть взаимодействие субъектов
- Возникает в условиях межсубъектной борьбы
- Возникает в ответ на нарушение или угрозу нарушения границ (психологических)



## Схема описания понятия «защита»

- Предмет защиты (что защищается?) – целостное образование;
- Угроза (от чего?) – внешний по отношению к данной целостности фактор или агент, посягающий на нее;
- Ущерб (во избежание чего?) – расчленение, разрушение, подчинение, то есть такое влияние, которое приводит к исчезновению целостного образования как сущности или нарушению ее целостности;
- Средства защиты (как?) – зависят от специфики и возможностей предмета защиты, так и характеристик угрожающего фактора.

## Предмет психологической защиты

- Группа людей
- Семья
- Отдельный человек, его тело, психика в целом
- Какая-либо психическая структура: самооценка, самоуважение, чувство уверенности, представление о себе, образ «Я»
- Мотивационные образования: желания, предпочтения, вкусы
- Когнитивные структуры: мировоззрение, мнения, знания
- Поведенческие проявления: привычки, умения. Стиль поведения или деятельности

## Угрожающий фактор, провоцирующий появление психологической защиты

- Тревога, вызванная внутренним конфликтом
- Фрустрация какой-либо потребности
- Неопределенность ситуации
- Несущие угрозу действия производимые любым субъектом единичным или совокупным (действия партнеров, организаций, государств...)

Характер ущерба варьирует в зависимости от предмета защиты:

- Нарушение или неподтверждение самооценки
- Снижение самоуважения или чувства уверенности в себе
- Потеря индивидуальной уникальности
- Крушение планов, намерений

## Виды ущерба:

- Полное разрушение
- Подавление или подчинение
- Расчленение
- Отчуждение части
- Качественные изменения, ведущие к утрате самости
- Чрезмерно быстрые изменения

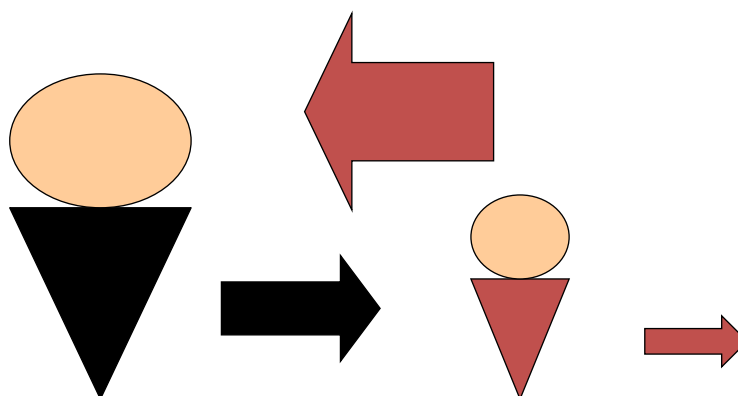
## Стратегии защиты от манипуляций

- Вскрыть намерение манипулятора как и само наличие неявного влияния. Сделать тайное явным (Куда вы клоните?, Да скажи ты прямо. Чего вы хотите добиться в результате?)
- Разворачивание таких видов сил, где Вы имеете преимущество. Например разрабатываются заготовленные темы и сюжеты разговора, или невопад вставляются паузы, сокращается включенность в ситуацию, если темп заданный манипулятором умышленно медленный можно усилить этот фактор.
- Трансформировать манипулятивное воздействие так, чтобы его эффект соответствовал Вашим интересам (ответная манипуляция)

# Типология защитных действий

Переменные	Пассивная форма	Активная форма
Дистанцирование с агрессором	Удаление себя: бегство, уход	Удаление агрессора: изгнание, уничтожение, агрессия
Контроль характера воздействия	Блокировка – выставление препон, барьеров, поиск укрытия	Контрвоздействие: контроль над агрессором, подчинение, управление им
Блокировка информации	О себе: маскировка, замирание	Об агрессоре: игнорирование или отрицание угрозы

- Уход (убежать)- Изгнание



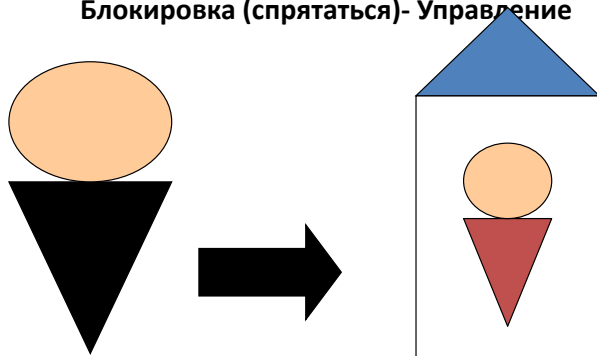
**Уход** (увеличение дистанции, прерывание контакта, выведение себя за пределы досягаемости влияния агрессора)

- Смена темы беседы на безопасную
- Нежелание обострять отношения (обход острых углов)
- Стремление уклониться от встреч с источником неприятных переживаний
- Избегание травмирующих ситуаций
- Прерывание беседы под благовидным предлогом
- Предельное выражение - полная замкнутость, отчуждение, отказ от контактов

**Изгнание** (увеличение дистанции, удаление агрессора)

- Выгнать из дома
- Уволить с работы
- Отослать куда-нибудь под приемлемым предлогом
- Осуждение
- Насмешки
- Унижение
- Колкие замечания
- Предельное выражение – убийство (как защитная агрессия)

Блокировка (спрятаться)- Управление



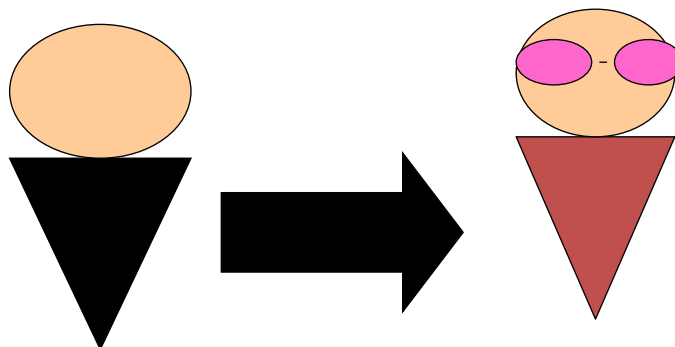
**Блокировка** (контроль воздействия, выставление преград на пути воздействия )

- Смысловые и семантические барьеры: «мне трудно понять о чем идет речь»
- Ролевые рисунки: «я на работе»
- Маска: «это не я, это у меня характер такой»
- Предельное выражение – ограждение себя, полная самоизоляция, посредством глубокоэшелонированной обороны

**Управление** (контроль воздействия, исходящего от агрессора, влияние на его характеристики)

- Плач (стремление разжалобить) и его ослабленные виды – жалобы, ноющие интонации, вздохи
- Подкуп или стремление умиловить
- Попытки подружиться или стать членами одной общности («своих не бьют»)
- Ослабить или дестабилизировать активность
- Спровоцировать желаемое поведение (защитная манипуляция)
- Предельное выражение – подчинение другого

**Замирание (затаиться)- Игнорирование**



**Замирание** (контроль информации о самом субъекте защиты, ее искажение или сокращение подачи)

- Маскировка
- Обман
- Соккрытие чувств
- Отказ от действий, чтобы не проявлять себя, не навлекать беду
- Предельная форма – оцепенение, тревожная подавленность

**Игнорирование** (контроль информации об агрессоре, наличии или характере угрозы)

- Стереотипизация: «да он просто хулиган»
- Объяснение позитивными намерениями: «она желает мне добра»
- Предельное проявление – утрата адекватности восприятия, иллюзии

## Базовые защитные установки

- Уход (убежать)- Изгнание
- Блокировка (спрятаться)- Управление
- Замирание (затаиться)- Игнорирование

---

# Стресс- менеджмент

Елена Федоренко  
Зав. Кафедрой  
психического здоровья СФУ  
К. психол. наук  
e.fedorenko@mail.ru

- *Экономические потери организаций от стресса сотрудников, по американским данным, составляют 300 млрд. долларов ежегодно....*

## • Что такое стресс?



Стресс появляется тогда, когда разум запрещает телу  
задушить того идиота, который явно этого  
заслуживает...



- Стресс – это реакция организма на ситуацию, которая воспринимается нами как угроза (жизни, здоровью, благополучию и т.д.), даже если эта угроза мнимая.

Стресс – это плохо или  
хорошо

?



- Стресс – это часть нашей жизни
  - Никому не удавалось прожить жизнь не испытав стресса
  - Стресс в определенных дозах приносит пользу
- 
- **Стресс** – это состояние психофизического напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий и сопровождающееся мобилизацией защитных систем организма и психики.

## Стрессор и стресс

- **Стрессор** — физико-химический или эмоционально-психологический фактор, который вызывает физиологическое или психологическое напряжение и может быть причиной болезни.
- **Стресс** — физиологическое и/или психологическое напряжение, возникшее в результате воздействия стрессоров, которые нарушили существовавшее равновесие.

# В каких ситуациях может возникнуть стресс



## Типы стрессоров

- **Внешние**

Цейтнот

Аврал на работе

Непредвиденные  
обстоятельства

Финансовые проблемы

Оскорбление, давление

Неопределенность

Высокие риски

- **Внутренние**

Завышенное чувство  
ответственности

Страхи не справиться с чем-то

Боязнь утраты контроля

Страх не соответствовать  
ожиданиям

Неуверенность в себе

Завышенная самооценка

## Кто подвержен стрессу?

- Люди, предъявляющие к себе и к жизни завышенные требования
- Стремящиеся в короткий промежуток времени сделать многое
- Работающие в условиях высокой неопределенности
- Работающие в ситуации высокой конкуренции и постоянного цейтнота
- Не умеющие говорить «нет»
- Эмоционально не компетентные
- Не умеющие разрешать конфликты
- Которых пугают трудности
- Не умеющие ставить цели и достигать



## • Стресс – системная реакция организма:

На физиологическом уровне – напряжение мышц, ускорение сердцебиения, повышение или резкое снижение давления, усиление потоотделения, головные боли

- На эмоциональном уровне – негативные эмоции, чувство вины, страха, разочарования, раздражительность, нервозность, внутреннее беспокойство, резкое повышение утомляемости, состояние подавленности
- На поведенческом – неконструктивное поведение (приступы ярости, тревоги...), потеря аппетита или безудержная тяга к еде

- **Стресс – системная реакция организма:**

На физиологическом уровне – напряжение мышц, ускорение сердцебиения, повышение или резкое снижение давления, усиление потоотделения, головные боли

- На эмоциональном уровне – негативные эмоции, чувство вины, страха, разочарования, раздражительность, нервозность, внутреннее беспокойство, резкое повышение утомляемости, состояние подавленности
- На поведенческом – неконструктивное поведение (приступы ярости, тревоги...), потеря аппетита или безудержная тяга к еде

## Стрессоустойчивость

- **Стрессоустойчивость** - умение преодолевать трудности, быть максимально эффективным в сложных или неожиданных ситуациях, регулировать свои эмоции.
- **Стрессоустойчивость** определяется совокупностью личностных качеств, позволяющих человеку переносить значительные интеллектуальные, волевые и эмоциональные нагрузки, без особых вредных последствий для деятельности, окружающих и своего здоровья.

# Стрессменеджмент


## Стресс-менеджмент на уровне организации включает в себя такие меры:

- создание благоприятного организационного климата:
  - налаженная система обратной связи
  - участие сотрудников в процессе принятия решений
  - командные и проектные формы организации труда
- четкое определение должностных обязанностей и границ личной ответственности
- равномерное распределение рабочей нагрузки
- социальная поддержка персонала
- специальные программы управления стрессами

## Индивидуальный стресс-менеджмент

- изменение отношения к стрессору
- релаксация
- концентрация
- ауторегуляция дыхания
- самопрограммирование на устойчивость к стрессу
- модификация поведения

## Формула стресса А. Эллисома

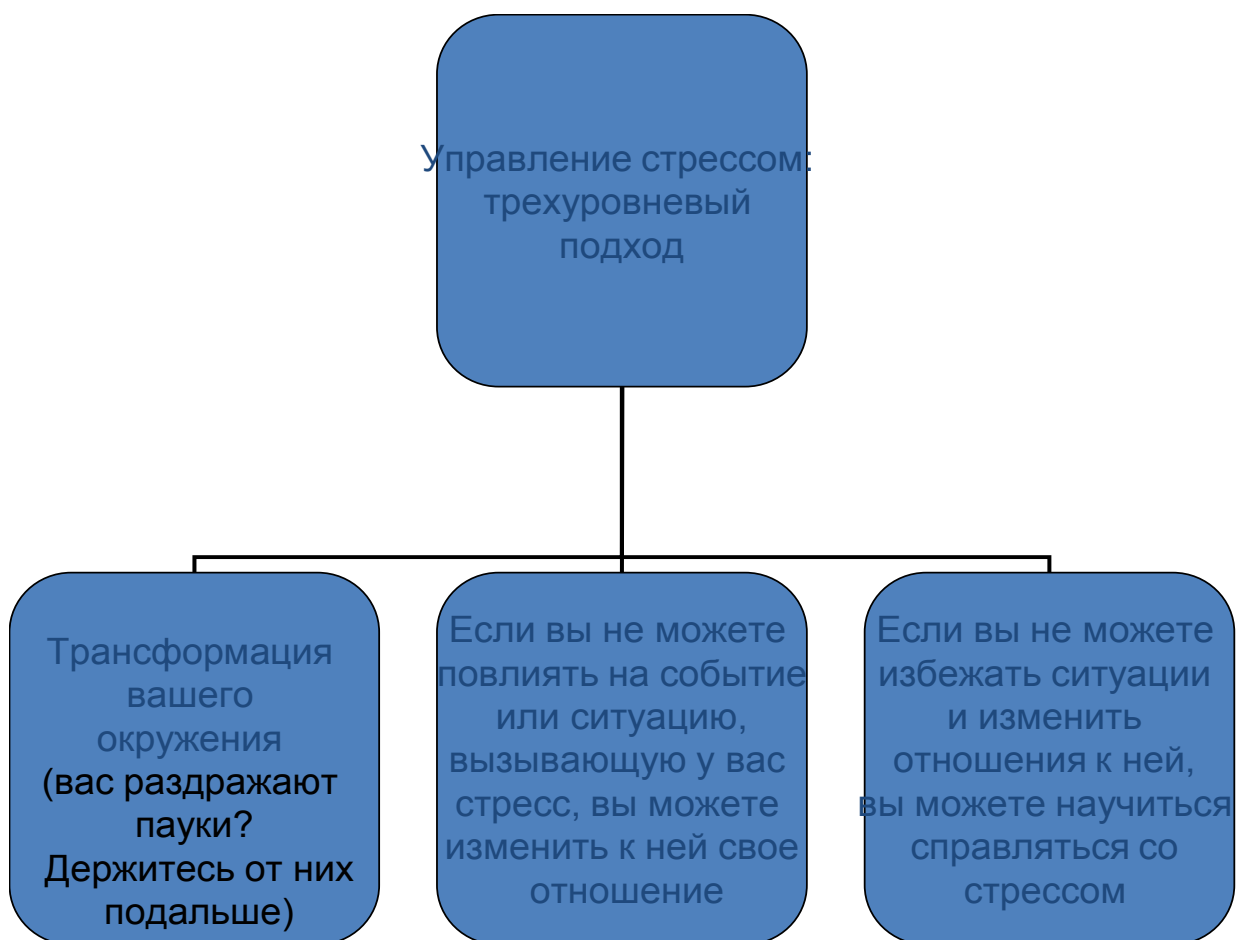
- Появление потенциально стрессового события или ситуации
  - Понимание Вами первого и Ваше отношение к нему
  - Появление стресса или его отсутствие, вызванные Вашим пониманием
- 

- Существует три основных стратегии стрессменеджмента:

1. Уход от проблемы.

2. Изменение проблемы.

3. Изменение отношения к проблеме.



*«Боже, дай мне спокойствие принять то,  
чего я не могу изменить,  
дай смелость изменить то,  
что я могу изменить.  
И дай мне мудрость отличить одно от  
другого».*

## Мифы про стресс

- Стресс не может причинить вреда здоровью так как он только в моем воображении.
- От стресса страдают только слабые
- Установить причины стресса не сложно
- Все люди реагируют на стресс одинаково
- При стрессе нужно просто отдохнуть
- Счастливая жизнь должна быть свободна от стрессов
- Целью стрессменеджмента является полное устранение стресса
- От стресса страдают только взрослые

## Наиболее устойчивым в отношении внешних стрессоров оказываются:

- тот, кто получает положительные эмоции и поддержку в семье;
- имеет круг надежных друзей;
- стабильную и привлекательную работу, предоставляющую возможность для творчества, профессионального и личностного роста;
- имеют “отдушину” в виде хобби или какого-то увлечения, позволяющего почувствовать, что жизнь больше, чем работа
- люди - сознательно, целенаправленно заботящиеся о своем физическом и эмоциональном состоянии;
- имеющие высокую самооценку, уверенные в себе, своих способностях;
- имеющие опыт успешного продуктивного разрешения конфликтов;
- открытые конструктивным изменениям;
- способные формировать и поддерживать позитивные, оптимистичные установки как в отношении самих себя, так и других людей и жизни в целом

### СОВЕТЫ ПСИХОЛОГА

- *Не работайте систематически больше, чем Вы можете, только в особых случаях и с обязательной релаксацией потом!*
- *Давайте выход эмоциям!*
- *Разрешайте конфликты, а не убегайте от них!*
- *Ищите смысл!*
- *Ищите причины!*
- *Живите не для того, чтобы работать!*
- *Любите себя!*
- *Относитесь к себе и другим с чувством юмора!*
- *Ставьте цели и достигайте!*



---

## Как сохранить психическое здоровье. Советы психолога

*Елена Федоренко, кандидат психологических наук,  
доцент ВАК, зав. кафедрой психического здоровья ИППС СФУ,  
зам. директора Института психологии и педагогики развития Красноярск  
e.fedorenko@mail.ru*

### ***Не работайте систематически больше, чем Вы можете, только в особых случаях и с обязательной релаксацией потом!***

Одной из причин психологического стресса может быть банальная усталость, невозможно работать сутками напролет и спать по четыре часа. Стремитесь к равновесию и гармонии, создавайте для себя и цените состояния комфорта, физического и душевного.

### ***Давайте выход эмоциям!***

Не храните негативные переживания в себе, иначе накапливаясь, они создадут основу для, физических недомоганий, невроза, депрессивных состояний. Обязательно разговаривайте, обсуждайте ситуации с Вашими друзьями и близкими. Говорите о ваших чувствах и переживаниях. Зачем Вам негативные эмоции, когда можно получить удовольствие от позитива.

### ***Положительно относитесь к трудностям!***

Только в преодолении трудности можно увидеть собственные ресурсы, о которых Вы, может быть, и не подозревали раньше или приобрести новые. Воспринимайте трудность как интересную задачу, не бойтесь ошибиться, преодоление препятствия даст Вам возможность почувствовать себя более сильным, повысит Вашу самооценку и откроет новые перспективы. Избегание трудностей приводит к усилению тревоги, страхов, как следствие ограничительного поведения и снижению инициативы, что является хорошей почвой для стресса и эмоционального выгорания.

### ***Разрешайте конфликты, а не убегайте от них!***

Как бы быстро Вы не убежали, конфликт все равно Вас догонит. Жизнь без конфликтов невозможна, человек конфликтен по своей сути, такова его природа. И если Вы не можете избежать конфликтов, то нужно учиться их продуктивно разрешать. Неразрешенные конфликты никуда не уходят, они находят новые поводы и возникают с новой силой. Разрешение конфликта позволяет вскрыть противоречие и найти общее согласованное решение. Продуктивное разрешение конфликтов позволяет строить долгосрочные отношения сотрудничества, достигать высоких результатов в развитии.

### ***Ищите смысл!***

Часто в основе потери интереса к работе лежит утрата смысла, непонимание пользы. В таком случае работа становится лишь источником дохода и статуса. Попробуйте найти в работе новый смысл, чтобы вам хотелось заниматься ею, вне зависимости от приносимых внешних благ. Работа – это немаловажная часть Вашей жизни. Наслаждайтесь жизнью и работой. Если смыслы не находятся, тогда стоит подумать тем ли Вы занимаетесь?

### ***Ищите причины!***

Оознайте причину ошибки или основание конфликта, найдите продуктивное решение. Можно и поменять работу, не приносящую удовлетворения. Но, не зная причин стресса, вы можете попасть в ту же историю. Нужно понимать, чем вызвано состояние усталости, что ранее служило источником вдохновения, почему ситуация изменилась, можно ли вернуть

интерес, что именно может заинтересовать сейчас.

***Живите не для того, чтобы работать!***

Работа – это не единственное, что есть в Вашей жизни! Во всем должно быть равновесие. Выделяйте время для хобби, любимого дела, сна, отдыха, размышлений. Дольше и чаще общайтесь с людьми, которые Вам приятны, будьте с ними открытыми, искренними и естественными. Помните, что работа - это всего лишь часть вашей жизни.

***Любите себя!***

Примите себя таким, какой Вы есть. Любите себя, или по крайней мере, старайтесь себе нравиться Вы у себя один. Замечайте достижения в своей работе и чаще хвалите себя за них. Замечайте свои успехи в отношениях с другими и радуйтесь достигнутым целям.

***Относитесь к себе и другим с чувством юмора!***

Не бойтесь быть смешным, иногда полезно посмеяться над собой, хорошее чувство юмора еще никому и никогда не навредило.

***Ставьте цели и достигайте!***

Тот, кто не ставит своих целей, обречен достигать цели других людей. Он чаще становится объектом манипуляций, что формирует неудовлетворенность и апатию. Наличие собственных целей стимулирует движение и активность, ответственность и инициативу, наполняет жизнь и работу яркими событиями.

***Все в ваших руках!***

Это Ваша жизнь и Вы сами хозяева своей жизни, Вы живете так, как сами себе позволяете, и только Вы сами можете изменить свою жизнь, наполнить ее яркими красками, важно только захотеть!



## Тест Томаса

**Определение стиля поведения,  
изучение личностной  
предрасположенности к  
конфликтному поведению**

**1**

А/ Иногда я предоставляю другим возможность взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

Б/ Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, в чем согласны мы оба.

**2**

А/ Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б/ Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных.

**3**

А/ Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б/ Я стараюсь успокоить другого и стремлюсь, главным образом, сохранить наши отношения.

4

А/ Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б/ Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5

А/ Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

Б/ Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6

А/ Я стараюсь избежать возникновения неприятностей для себя.

Б/ Я стараюсь добиться своего.

7

А/ Я стараюсь отложить решение сложного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

Б/ Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться чего-то другого.

8

А/ Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б/ Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

9

А/ Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

Б/ Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10

А/ Я твердо стремлюсь достичь своего.

Б/ Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11

А/ Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

Б/ Я стараюсь успокоить другого и стремлюсь, главным образом, сохранить наши отношения.

12

А/ Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б/ Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу мне.

**13**

А/ Я предлагаю среднюю позицию.

Б/ Я пытаюсь убедить другого в преимуществах своей позиции.

**14**

А/ Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

Б/ Я пытаюсь показать другому логику и преимущество своих взглядов.

**15**

А/ Я стараюсь успокоить другого и стремлюсь, главным образом, сохранить наши отношения.

Б/ Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

**16**

А/ Я стараюсь не задеть чувства другого.

Б/ Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

**17**

А/ Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б/ Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

**18**

А/ Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

Б/ Я дам возможность другому в чем-то оставаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

**19**

А/ Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

Б/ Я стараюсь отложить решение сложного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

**20**

А/ Я пытаюсь немедленно разрешить наши разногласия.

Б/ Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

**21**

А/ Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

Б/ Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

**22**

А/ Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и той, которая отстаивается другим.

Б/ Я отстаиваю свои желания.

**23**

А/ Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

Б/ Иногда я предоставляю другим возможность взять на себя

ответственность за решение спорного вопроса.

**24**

А/ Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.

Б/ Я стараюсь убедить другого в необходимости прийти к компромиссу.

**25**

А/ Я пытаюсь показать другому логику и преимущество своих взглядов.

Б/ Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

**26**

А/ Я предлагаю среднюю позицию.

Б/ Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого.

**27**

А/ Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б/ Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

**28**

А/ Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б/ Улаживая спорную ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

**29**

А/ Я предлагаю среднюю позицию.

Б/ Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

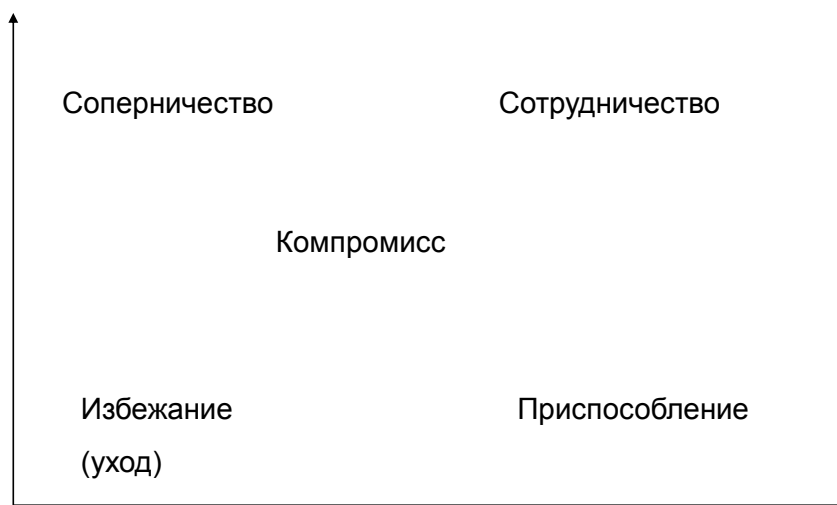
**30**

А/ Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б/ Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы могли совместно с другим заинтересованным человеком добиться успеха.

- **соперничество (борьба)** - стремление к доминированию и, в конечном счете, к устранению одной из сторон в конфликте;
- **сотрудничество** - стремление к интегрированию интересов всех участников конфликта. В содержание интересов каждой из сторон входит удовлетворение основных интересов другой стороны;
- **компромисс** - взаимные уступки; согласие на частичное удовлетворение собственных интересов в обмен на достижение частичных интересов другой стороны.
- **избегание (уход)** - это реакция на конфликт, выражающаяся в игнорировании или фактическом отрицании конфликта;
- **приспособление** - уступки противоположной стороне в достижении ее интересов, вплоть до их полного удовлетворения и отказа от своих интересов;

## Стратегии и тактики в конфликте Модель К. Томаса



## Ключ к методу Томаса

№ п/п	<i>соперничество</i> (борьба)	<i>сотрудничество</i>	<i>компромисс</i>	<i>избегание</i> (уход)	<i>приспособление</i>
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А
всего					



**Тест на стрессоустойчивость**, оценивает степень раздражительности, нервозности, вспыльчивости, а также способность контролировать эти качества.

**Инструкция:** Для ответа на предложенные вопросы выберите один из трех вариантов: «да, безусловно», «да, но не очень» или «нет, ни в коем случае».

За каждый ответ начисляется:

- «да, безусловно» — 3 балла;
- «да, но не очень» — 1 балл;
- «нет, ни в коем случае» — 0 баллов.

Итак, чтобы выяснить, как вы реагируете на стрессы, ответьте, раздражают ли вас следующие предметы и явления.

- Смятая страница газеты, которую вы хотите прочитать.
- Женщина в летах, одетая как молоденькая девушка.
- Чрезмерная близость собеседника при разговоре.
- Женщина, курящая на улице или в общественном месте.
- Человек, кашляющий в вашу сторону
- Когда кто-то грызет ногти на ваших глазах.
- Когда кто-то смеется невпопад.
- Когда кто-то пытается учить вас, что и как делать.
- Когда любимая девушка (юноша) постоянно опаздывает.
- Когда в кинотеатре тот, кто сидит перед вами, все время вертится и обсуждает фильм.
- Когда вам пересказывают сюжет интересного романа, который вы только собираетесь прочесть.
- Когда вам дарят ненужные вещи.
- Громкий разговор в общественном транспорте.
- Слишком сильный запах духов.
- Человек, жестикулирующий во время разговора.
- Коллега, часто употребляющий иностранные слова.

Очки суммируются. Максимально возможное количество — 48 баллов.  
Подсчитали? А теперь смотрим результаты.

**Более 36 баллов.** Вас не отнесешь к числу терпеливых и спокойных людей. Вас раздражает почти все, даже самое незначительное. Вы вспыльчивы и легко выходите из себя. Это расшатывает вашу нервную систему, усиливая трения с окружающими.

**От 13 до 36 баллов.** Вы принадлежите к наиболее распространенной группе людей. Вас раздражают только очень неприятные вещи. Не драматизируя повседневные невзгоды, вы способны легко забывать о них.

**Менее 13 баллов.** Вы достаточно спокойный человек, реально смотрящий на жизнь. Вас не так-то просто вывести из равновесия. А это гарантия против стрессов.



## Эффективные коммуникации

Лариса Александровна Новопашина,  
2012



## **Для чего передается информация?**

*Задание: передать устное распоряжение руководителя членам группы*

- Кто передает сообщение
- Что передается
- Каким способом
- С какой эффективностью

### **При передаче информации очень часто**

- Изменяется смысл сообщения
- Интерпретируется услышанное
- Удерживаются различные контексты говорящих и слушающих

### **Типы коммуникативных барьеров**

- Непонимание  
(фонетическое, семантическое, стилистическое, логическое и др.)
- Социально-культурные различия (социальные, политические, религиозные, профессиональные и др.)
- Барьеры отношений (негативные чувства и эмоции)

## Тест оценки коммуникативных умений

**Назначение теста:** Понятие «коммуникативные умения» включает в себя оценку собеседника, определение его сильных и слабых сторон, умение установить дружескую атмосферу, умение понять проблемы собеседника и т.д. Методика предназначена для проверки этих качеств.

**Инструкция к тесту:** "Отметьте ситуации, которые вызываю! \ Иас неудовлетворение или досаду и раздражение при беседе с любым человеком - будь то Ваш товарищ, сослуживец, непосредственный начальник, руководи гель или просто случайный собеседник".

### Тест

1. Собеседник не дает мне шанса высказаться, у меня есть, что сказать, но нет возможности вставить слово.
2. Собеседник постоянно прерывает меня во время беседы.
3. Собеседник никогда не смотрит в лицо во время разговора, и я не уверен, слушает ли он меня.
4. Разговор с таким партнером часто вызывает чувство пустой траты времени.
5. Собеседник постоянно суетится, карандаш и бумага занимают его больше, чем мои слова.
6. Собеседник никогда не улыбается. У меня возникает чувство недовольства и тревоги.
7. Собеседник отвлекает меня вопросами и комментариями.
8. Что бы я ни сказал, собеседник всегда охлаждает мой пыл.
9. Собеседник всегда старается опровергнуть меня.
10. Собеседник передергивает смысл моих слов и вкладывает в них другое содержание.
11. Когда я задаю вопрос, собеседник заставляет меня защищаться.
12. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не расслышал.
13. Собеседник, не дослушав до конца, перебивает меня лишь затем, чтобы согласиться.
14. Собеседник при разговоре сосредоточенно занимается посторонним: играет сигаретой, протирает стекла и т.д., и я твердо уверен, что он при этом невнимателен.
15. Собеседник делает выводы за меня.
16. Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование.
17. Собеседник всегда смотрит на меня очень внимательно, не мигая.
18. Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая. Это меня беспокоит.
19. Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что он думает так же.
20. Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой, слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает.
21. Когда я говорю о серьезном, а собеседник вставляет смешные истории, шуточки, анекдоты.
22. Собеседник часто глядит на часы во время разговора.
23. Когда я вхожу в кабинет, он бросает все дела и все внимание обращает на меня.
24. Собеседник ведет себя так, будто я мешаю ему делать что-нибудь важное.
25. Собеседник требует, чтобы все соглашались с ним. Любое его высказывание завершается вопросом: «Вы тоже так думаете?» или «Вы с этим не согласны?»

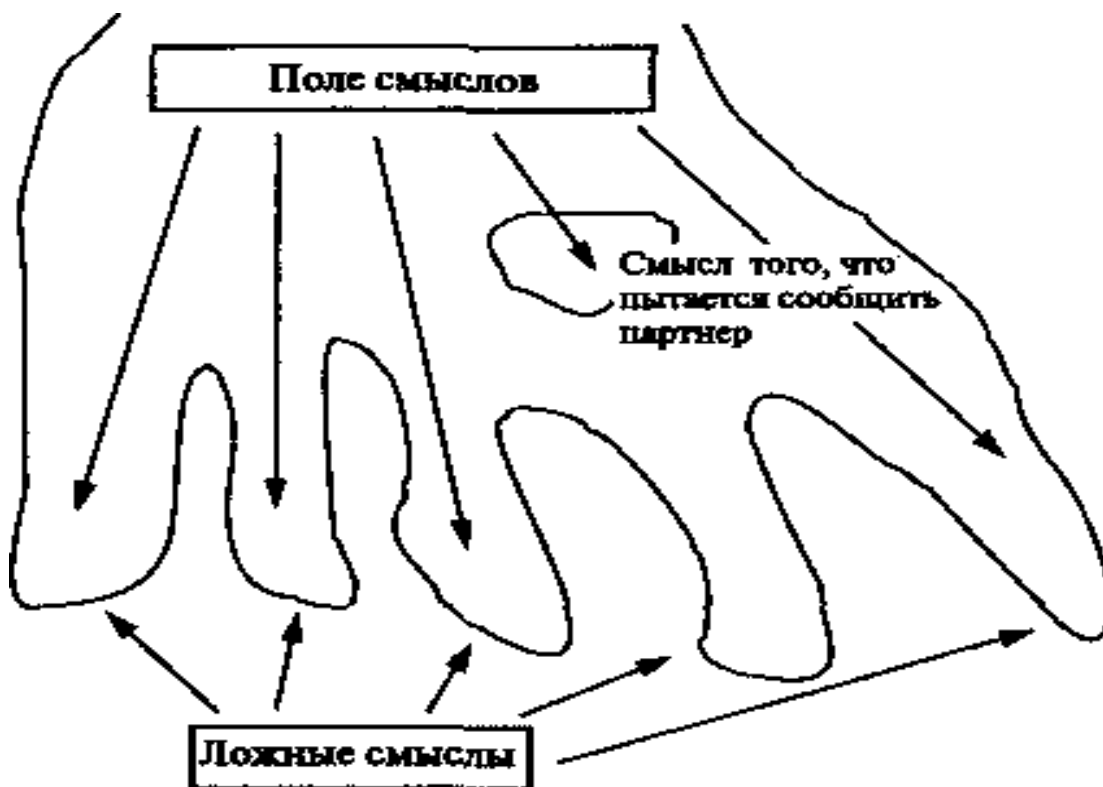
## Итоги теста

Подсчитайте процент ситуаций, вызывающих у Вас досаду и раздражение.

- 70%-100% – Вы плохой собеседник. Вам необходимо работать над собой и учиться слушать.
- 40%-70% – Вам присущи некоторые недостатки. Вы критически относитесь к высказываниям. Вам еще недостает некоторых достоинств хорошего собеседника, избегайте поспешных выводов, не заостряйте внимание на манере говорить, не притворяйтесь, не ищите скрытый смысл сказанного, не монополизируйте разговор.
- 10%-40% – Вы хороший собеседник, но иногда отказываете партнеру в полном внимании. Повторяйте вежливо его высказывания, дайте ему время раскрыть свою мысль полностью, приспособливайте свой темп мышления к его речи и можете быть уверены, что общаться с Вами будет еще приятнее.
- 0%-10% – Вы отличный собеседник. Вы умеете слушать. Ваш стиль общения может стать примером для окружающих.

## Драмы общения

Название драмы	Суть драмы	Пример
1. Драма слушания	Слушаю, но не слышу	- У меня сейчас трудный период...  - Ой, а у меня-то что случилось, только послушай! Пошла я вчера...
2. Драма понимания	Слышу, но не понимаю	- Я вчера смотрела такой грязный фильм, что после него хотелось помыться!  - А вчера во втором корпусе давали горячую воду...
3. Драма действия	Понимаю, но сделать не могу	- Я знаю, что должен сейчас спокойно и твердо высказать свое предложение. Сейчас я это сделаю  - Вы... Я... В общем... Извините, потом как-нибудь...
4. Драма самовыражения	Могу сделать сам, но сформулировать, как это делается, не могу	- Не знаю, как объяснить, ну, говорю что-нибудь... Ну, подходящее к случаю...  - Пример какой-нибудь приведи.  - Ну, не знаю... Ну, например... Ну, это просто... Не знаю, как сказать...



## Техники регуляции эмоционального напряжения

Снижают напряжение:	Повышают напряжение:
1. Подчеркивание общности с партнером (сходства целей, интересов, мнений, личностных черт и др.)	1. Подчеркивание различий между собой и партнером
2. Подчеркивание значимости партнера, его мнения в ваших глазах	2. Принижение партнера, негативная оценка личности партнера, приуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение своего
3. Вербализация эмоционального состояния: а) своего; б) партнера	3. Игнорирование эмоционального состояния: а) своего; б) партнера
4. Проявление интереса к проблемам партнера	4. Демонстрация незаинтересованности в проблеме партнера
5. Предоставление партнеру возможности выговориться	5. Перебивание партнера
6. В случае вашей неправоты, немедленное признание ее	6. Оттягивание момента признания своей неправоты или отрицание ее
7. Предложение конкретного выхода из сложившейся ситуации	7. Поиск виноватых и обвинение партнера
8. Обращение к фактам	8. Переход на «личности»
9. Спокойный уверенный темп речи	9. Резкое убыстрение темпа речи
10. Поддержание оптимальной дистанции, угла поворота и наклона тела	10. Избегание пространственной близости и контакта глаз

## Формулы вербализации собственных чувств

- Я удивлен...
- У меня вызывает некоторый протест..
- Я огорчен...
- Меня тревожит...
- Мне неуютно...
- Меня угнетает...
- Меня задевает...

Вербализация чувства — это избавление от него 😊

## Вербализация чувств

Менее уважительные формулировки для вербализации чувств	Более уважительные формулировки для вербализации чувств
Вы не понимаете; я не понимаю	Вы удивлены; я удивлен
Вы в депрессии; я в депрессии	Вы огорчены; я огорчен
Вам неприятно; мне неприятно	Вам неуютно; мне неуютно
Вам противно; мне противно	Вы возмущены; я возмущен
Вы нервничаете; я нервничаю	Вас беспокоит; меня беспокоит
Вам обидно; мне обидно	Меня задевает; вас задевает
Вас бесит; меня бесит	У вас вызывает протест; у меня вызывает протест
Противно (вам; мне)	Вызывает дискомфорт (у вас; у меня)
Вы злитесь; я злюсь	Вы сердитесь; я сердит
Вы боитесь; я боюсь	Вы опасаетесь; я опасуюсь

## Малый разговор или Small talk

- это небольшая непринужденная беседа на интересную и приятную для собеседников тему, чаще всего не связанную с темами «больших» деловых разговоров или обсуждений.

Беседа эта как будто возникает случайно, попутно, возможно, из впечатления настоящего момента, в связи с событиями, происходящими «здесь и теперь» или с событиями, связывающими собеседников ранее.





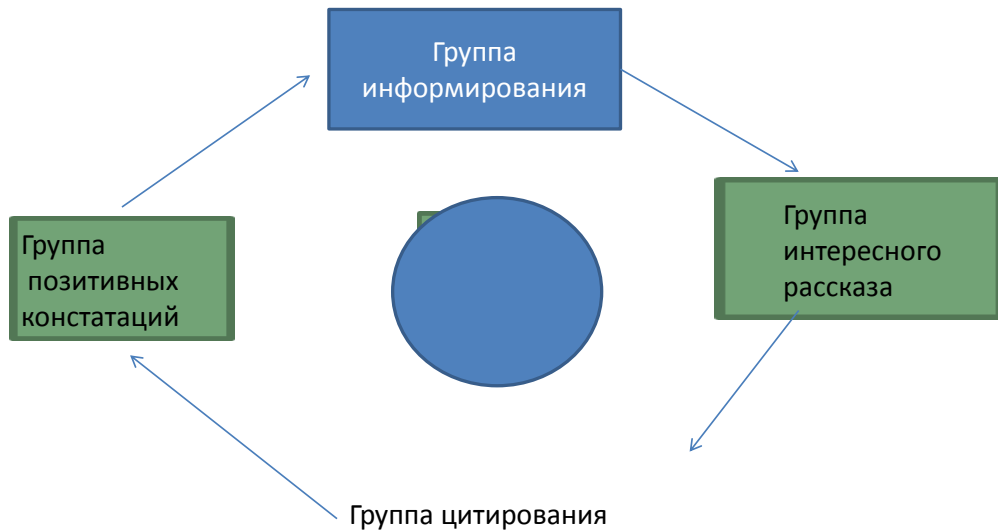
## О чем и как говорить?

1. Малый разговор должен касаться приятных, интересных для него сторон жизни.
2. У каждого человека еще есть **личная жизнь, дом, увлечения, хобби**. Есть какой-то особый жизненный опыт. И так приятно бывает поболтать о чем-то житейском.
3. Кстати, Вы узнаете много интересно, если поспрашиваете вашего собеседника **подробнее о его увлечении**. Конечно, ваши вопросы не должны носить характер допроса. Да и Вам должно быть по-настоящему интересно – и сам человек и то, о чем он Вам рассказывает.
4. Если Вы хотите высказать свое мнение – не будьте категоричны. Начинайте с **выражения своих чувств по поводу**: «Мне показалось, что Вы довольны результатами рекламной акции ...», «Я почувствовала, что сейчас у Наташи дела пошли гораздо лучше...». Или с вопросов собеседнику, например: «Как вы считаете, что означает утверждение Никонова о сокращении бюджета компании?».
5. **Будьте в курсе новостей**. Просматривайте время от времени Интернет – странички - особенно те, которые могут пригодиться Вам как источник интересных фактов и новостей для общения, запоминайте интересные факты из прессы.

## Техники малого разговора (не более 3-х минут)

1. **Цитирование партнера**. Или ссылки на ранее сказанное.
  - *Вы говорили, что раньше занимались подводным плаванием...*
  - *Помню, ты говорил, что ты любишь готовить в свободное время...*
  - *После нашего прошлого разговора я, наконец, поняла какие лыжи мне нужны для поездки в горы.*
2. **Позитивные констатации**.
  - *Недавно узнала, что Андрея Ивановича наградили премией губернатора!*
  - *С интересом смотрела репортаж о новом проекте вашей фирмы в новостях неделю назад.*
  - *Сотрудники вашего офиса всегда доброжелательны – это так редко встречается!*
  - *В городе появилось много цветников. Как хорошо, что теперь рядом с вашей школой альпийская горка!*
3. **Информирование**.
  - *В эти выходные мы всей семьей ходили на каток в Парк Горького. В этом году как-то удивительно хорошо залит лед и удобно работает раздевалка...*
  - *Программа Skype позволяет уменьшить расходы на переговоры по телефонам в несколько раз.*
  - *Скоро в вашем районе открывают новую транспортную развязку.*
  - *Вы знаете, здесь совсем рядом находится кафе, где можно спокойно посидеть, послушать музыку, выпить кофе.*
4. **Интересный рассказ**.  
*Увлекательное, захватывающее повествование, неожиданное, приятное или пикантное.*

## Упражнение «Экспериментирование с техниками малого разговора»



**«Разговор становился  
МУЧИТЕЛЬНО интересным  
для Лизы» -  
М.Ю. Лермонтов**

**или Техники снятия  
эмоционального  
напряжения**

Снижают напряжение:	Повышают напряжение:
1. Подчеркивание общности с партнером (сходства целей, интересов, мнений, личностных черт и др.)	1. Подчеркивание различий между собой и партнером
2. Подчеркивание значимости партнера, его мнения в ваших глазах	2. Принижение партнера, негативная оценка личности партнера, приуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение своего
3. Вербализация эмоционального состояния: а) своего; б) партнера	3. Игнорирование эмоционального состояния: а) своего; б) партнера
4. Проявление интереса к проблемам партнера	4. Демонстрация незаинтересованности в проблеме партнера
5. Предоставление партнеру возможности выговориться	5. Перебивание партнера
6. В случае вашей неправоты, немедленное признание ее	6. Оттягивание момента признания своей неправоты или отрицание ее
7. Предложение конкретного выхода из сложившейся ситуации	7. Поиск виноватых и обвинение партнера
8. Обращение к фактам	8. Переход на «личности»
9. Спокойный уверенный темп речи	9. Резкое убыстрение темпа речи
10. Поддержание оптимальной дистанции, угла поворота и наклона тела	10. Избегание пространственной близости и контакта глаз

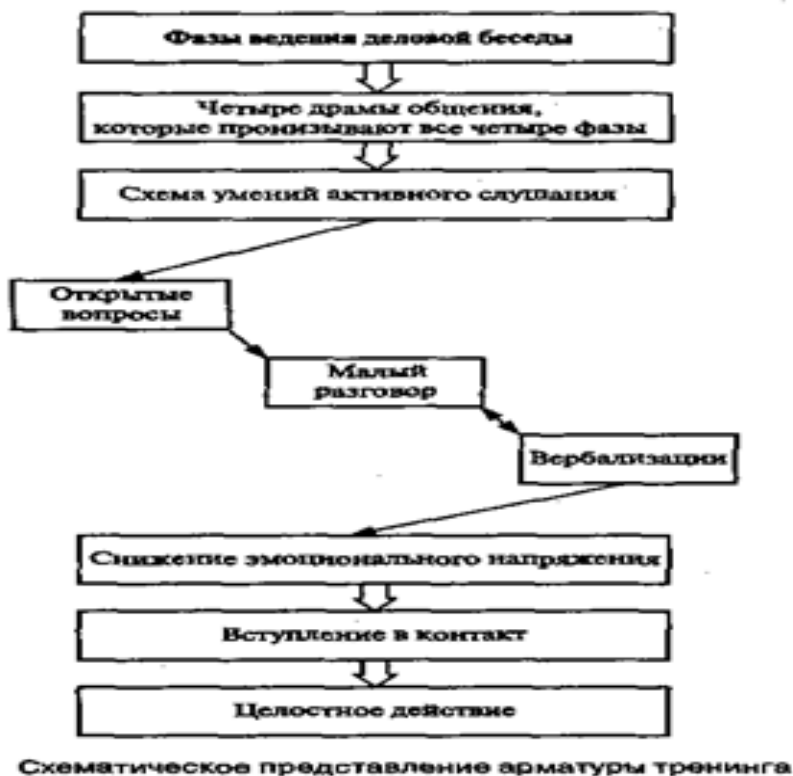
## Техники активного слушания



## Формулирование вопросов

	Коммуникатив-ные техники	Определения	Как это сделать?
1	Открытые вопросы	Вопросы, предполагающие развернутый ответ	Начинайте вопрос со слов: Что? Как? Почему? Каким образом? При каких условиях? и т. п. «На какие факты (условия, ограничения, преимущества и т. п.) мы должны обратить внимание?» «Что следует предпринять, чтобы изменить ситуацию?» «Какой результат был бы приемлемым для вас?» «Как мы могли бы сформулировать свою задачу?» «Что вы имеете в виду, когда говорите о...» «Если вы займете эту позицию, то какими будут ваши первые действия?»
2	Закрытые вопросы	Вопросы, предполагающие однозначный ответ (например, сообщение точной даты, названия, указания на количество чего-либо и т. п.) или ответ «да» или «нет»	Когда истекает срок сдачи проекта? Сколько единиц у вас осталось в резерве? Ты хочешь отказаться от проекта? Вас больше всего интервент график работы? и т. п.
3.	Альтернативные вопросы	Вопросы, в формулировке которых содержатся варианты ответов	Ты предпочитаешь воспринимать информацию на слух, зрительно или комбинированно? Ты предпочитаешь, чтобы я дал тебе ответ по телефону, прислал по факсу или по электронной почте? Вас интересуют проблемы мотивации студентов, мотивации персонала или мотивации политических деятелей?

## Итоги дня



## Коммуникативная компетентность

- Устная - Говорит ясно, четкой с учетом особенностей со-беседников, как при общении с отдельными людьми, так и выступая перед аудиторией или в группе.
- Письменная - Пишет в ясной и убедительной манере, используя соответствующие адресату документа стиль и язык.

## Для эффективной коммуникации необходимы:

- *Речевая компетентность*: умение говорить точно, четко, конкретно и кратко
- *Умение и желание слушать* собеседников
- *Внимание и восприимчивость* к невербальной информации (мимика, жесты, поза)
- *Наблюдательность*, умение замечать тонкие нюансы поведения
- *Эмпатия*, чувствительность к эмоциональному состоянию собеседников
- *Гибкость*, способность адекватно менять свое поведение в зависимости от ситуации
- *Удачный выбор* времени, места, окружающей обстановки для общения

***Благодарим за работу и внимание!***



[www.ippd.ru](http://www.ippd.ru)  
[nla@ippd.ru](mailto:nla@ippd.ru)

**Коммуникация** - в широком смысле - обмен информацией между индивидами через посредство общей системы символов. **Коммуникация** может осуществляться вербальными и невербальными средствами.

**Компетентность** - способность делать что-то хорошо или эффективно, это способность соблюдать установленный стандарт, применяемый в какой-либо профессии.

Следовательно, на данном тренинге, мы постараемся научить вас обмениваться информацией эффективно как в жизни, так и в вашей профессии.

Культура управления невозможна без культуры общения, то есть коммуникативной культуры.

Итак, основные коммуникативные умения менеджера это:

**Умение провести деловую беседу**

**Умение провести совещание.**

**Умение говорить публично.**

**Умение вести переговоры.**

Каждое коммуникативное умение нужно «разложить» на составные части и овладеть ими поэтапно, постепенно. Эти составные части называются коммуникативными навыками, или приемами техники управленческого (управляющего) общения. Они таковы:

Приемы установления контакта.

Приемы поддержания контакта.

Приемы устранения коммуникативных барьеров.

Правила эффективного слушания.

Приемы составления и постановки вопросов перед собеседником.

Приемы установления обратной связи.

Приемы активизации собеседника.

Приемы убеждения.

Правила аргументации и контраргументации.

Приемы завершения контакта.

Приемы противодействия манипулированию.

**Психологическая структура коммуникативного взаимодействия (этапы общения)**

Человек начинает участвовать в общении еще до того, как произнесет первое слово. Он остается в поле общения после того, как разговор окончен. В акте общения можно выделить 4 этапа:

«Переключение» на собеседника.

Установление контакта (распределение ролей).

Выбор языка и его использование.

Разрыв контакта.

**1. «Переключение» на собеседника.** Этот этап коммуникативного взаимодействия можно было бы назвать переключением из общения с самим собой на общение с партнером. Суть его в том, что здесь происходит своеобразная психологическая настройка:

а) на самого партнера;

б) на общение с ним.

**2. Установление контакта (распределение ролей).** Для эффективного общения, т. е. взаимодействия на уровне обмена информацией, необходим контакт. Он должен быть как

вербальным, так и невербальным.

**3. Выбор языка.** Этот этап можно было бы назвать речевым этапом контакта. По времени обмен словесной информацией занимает обычно большую часть акта общения. В течение речевого этапа выбирается язык общения, приемлемый для обоих участников, складываются конкретные формулировки, выдвигаются аргументы и т. д.

**4. Разрыв контакта.** Либо по-другому **«выход из контакта»**. Его значение ни в коем случае нельзя недооценивать. Последний аккорд должен достойно венчать разговор. Кроме того, благодаря известному в психологии эффекту «выпадения середины» (начало и конец беседы сохраняются в памяти дольше) вы можете использовать выход из контакта с пользой для себя.

## **Правила эффективной обратной связи**

### **1. Используйте язык «Я-сообщений».**

«Я-сообщения» позволяют честно констатировать, *что* вы чувствуете по данному поводу, и изложить это так, что у вашего партнера возникает подсознательное желание услышать или даже послушаться вас.

Структура «Я-сообщения» выглядит так:

Фраза начинается с описания поведения другого человека, которое вас не удовлетворяет.

Затем следует описание ваших рациональных или эмоциональных реакций на это поведение.

Далее объясняется, почему данное поведение составляет затруднение для вас.

Заканчивается сообщение пожеланием того, чего бы вы хотели.

Расчлененная на элементы модель «Я-сообщения» состоит из следующих компонентов:

**Когда вы...** (следует нейтральное, необвинительное описание поведения, поступка другого человека).

**Я чувствую, что...** (говорится о ваших ощущениях или чувствах в связи с этим поведением).

**Потому что...** (говорится, почему это поведение составляет для вас проблему или как оно действует на вас).

**Я бы хотел..., я был бы вам признателен..., я бы предпочел...** (следует описание вашего желания).

### **2. Обратная связь — «здесь и теперь».**

Важное условие эффективной обратной связи — ее неотсроченность.

#### **Обратная связь — по конкретному вопросу.**

Обратная связь должна относиться к конкретному поведению, к отдельному поступку, но не к конкретному человеку или людям вообще

#### **Исходная установка — доброжелательность.**

У вашего собеседника тоже есть потребности, интересы и желания. Если вы говорите с желанием обидеть (пусть даже неосознанно), человек это мгновенно почувствует, и ваши слова приведут либо к тому, что он «закроется», либо к ответной агрессии.

#### **Обратная связь — по потребности партнера.**

Спросите себя: «Нужны ли мои слова собеседнику? Значимо ли для него мое мнение? Может быть, он меня ни во что не ставит и все мои усилия пропадут впустую?»

Итак, успех в искусстве общения во многом определяется умением (на уровне навыков) использовать приемы формирования эффективной обратной связи.

### **Деловая беседа.**

I. Деловая беседа, несомненно, является одним из наиболее часто используемых видов коммуникативного взаимодействия в управленческом общении. Существует несколько основных видов деловых бесед, и каждый из них имеет свои особенности.

◆ беседа при приеме на работу;

беседа при увольнении;

беседа с работником (работниками) о результатах труда;  
беседа при консультировании (делегировании);  
деловые переговоры.

### **Правила проведения деловой беседы**

**1. Двойной интерес.** Каждый собеседник преследует двойной интерес:

- а) относительно существа дела, обсуждаемого в беседе;
- б) относительно своего взаимодействия с партнером.

Иными словами, общаясь, люди думают не только о том, что обсуждается, но и о том, как будут строиться и развиваться их дальнейшие отношения.

**2. Внимание к партнеру.** Если вы покажетесь партнеру заинтересованным слушателем, это значительно облегчит и его, и вашу задачу. Для этого:

а) сопровождайте речь партнера репликами типа: «Да!», «Понимаю вас...», «Это интересно...», «Приятно это слышать».

б) проявляйте стремление получить дополнительные факты и прояснить позицию собеседника, используя фразы: «Пожалуйста, уточните это...», «Повторите, будьте добры, еще раз...»;

в) обращайтесь к партнеру по имени (по имени-отчеству) как можно чаще и непринужденнее;

г) не говорите обидных слов — помните: нервозность одного собеседника вызывает нервозность другого, злость порождает злость, агрессия — агрессию.

д) осторожно выбирайте слова, указывая на ошибки и неточности вашего партнера.

**3. Поиск общего.** Любая деловая беседа с психологической точки зрения есть поиск общего. Для того чтобы поиск общего шел легче, следует:

а) не начинать разговор с тех вопросов, по которым вы расходитесь во мнениях.

б) не спешите на предложение партнера говорить «Нет!». Лучше использовать прием «Да, но...». Этот прием заставляет собеседника искать пути для соблюдения ваших интересов и создает ощущение, что предлагаемый им подход вами принимается.

### **4. Не допускать споров.**

а) в процессе беседы никогда не заявляйте прямо и категорично, что ваш собеседник неправ. Лучше, если вы покажете, что вы уважаете его мнение, каким бы оно ни было;

б) если вы неправы (что, конечно же, тоже возможно) — быстро и недвусмысленно признайте это.

**5. Безопасная критика.** Прибегать к критике следует лишь в крайних случаях и только при соблюдении следующих рекомендаций:

а) для более спокойного реагирования вашего собеседника на критику необходимо создать благоприятный психологический фон ее восприятия. Главное правило здесь состоит в том, что всякое замечание воспринимается легче, если оно следует за одобрением.

б) прежде чем критиковать, укажите на собственные ошибки. Вашему собеседнику будет психологически легче выслушать перечисление своих ошибок, если критикующий начнет с признания, что сам не безупречен;

в) разумнее самому признать свои недостатки, чем выслушивать осуждение со стороны. Это хороший способ «обезоруживания» оппонента;

г) если вы хотите, чтобы люди придерживались вашей точки зрения, дайте им понять, что идея, которую вы излагаете, принадлежит этим людям.

**6. Речь.** Профессионалы утверждают, что в деловой беседе убеждают не столько аргументы, сколько форма их подачи.

а) изменяйте тон голоса, ведь монотонность «усыпляет», рассеивает внимание. Внезапное повышение или понижение тона голоса выделяет слово или фразу на общем фоне;

б) изменяйте темп речи — это придает ей выразительность;

в) делайте паузу до и после важной мысли;



г) регулируйте громкость речи. Снижение громкости в «важном» месте разговора — лучший способ привлечь внимание.

**7. Слова-ловушки.** Опыт показывает, что использование некоторых слов резко снижает эффективность беседы. Это, например:

а) слова-паразиты: так сказать, вот, ну, значит, как говорится, вообще-то, в общем-то, короче...

б) обидные слова;

в) слова «по случаю».

### **Активное слушание**

Умение слушать дает возможность активно строить коммуникативное взаимодействие. Помните: лидером в разговоре далеко не всегда является тот, кто говорит.

#### Правила продуктивного слушания

*Старайтесь сдерживать себя при попытке прервать собеседника (что чрезвычайно трудно!).*

*Давайте собеседнику время на формирование мыслей. Проявляйте внимание при слушании.*

*Повторите своими словами и про себя высказывание собеседника..*

*Избегайте поспешных выводов.*

*Не заостряйте внимание на речевых особенностях партнера по общению.*

*Реагируйте спокойно*

*Не лицемерьте.*

*Не отвлекайтесь..*

*Не всю информацию удастся вложить в слова.*

*Следуйте за главной мыслью, не отвлекайтесь на частности.*

*Не монополизируйте разговор.* Собеседник, который стремится занять явно доминирующее положение в любой ситуации, — чаще всего плохой слушатель.

**13. Приспосабливайте темп мышления к речи и темп речи — к мышлению**

**1. Нереплексивное (молчаливое) слушание.** Оно является более простым по форме. Его можно было бы назвать *неотражающим*, или «*впитывающим*», слушанием:

а) внимательное молчание;

б) «кивание» головой;

в) минимальную словесную реакцию типа «Хм» или «Ага».

**2. Реплексивное (или «отражающее») слушание.** Чтобы обеспечить понимание, слушатель должен дать знать говорящему, что именно до него «дошло», чтобы тот смог скорректировать свое сообщение и сделать его более понятным. В систему рефлексивного слушания включаются *отражающие сигналы обратной связи следующих видов:*

а) требующие пояснения;

б) пересказывающие;

в) обобщающие;

г) отражающие чувства (ощущения).

**Сигналы, требующие пояснения.** Просьба дать пояснения направлена на то, чтобы получить дополнительные факты, мысли от говорящего.

*«Не могли бы вы пояснить это ... (с помощью такого-то примера) ?»*

**2. Сигналы пересказывающие.** Пересказ — сигнал, который очень часто следует за сигналом разъяснения. Суть его в том, что мы излагаем и как бы возвращаем говорящему суть его сообщения, для того чтобы он мог оценить, правильно ли мы его поняли.

*«Вы имеете в виду, что...»*

*«Если я вас правильно понял, то...»*

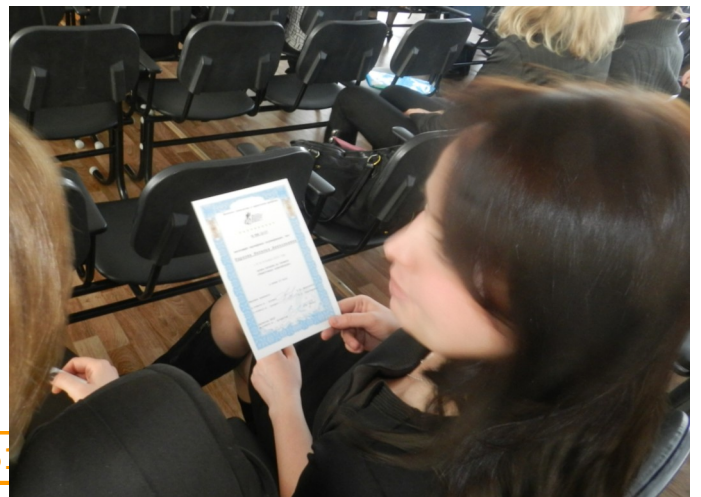
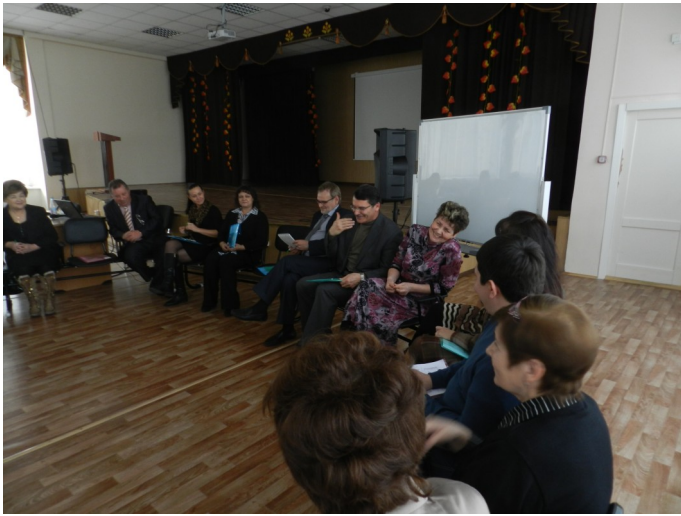
**3. Обобщение (резюмирование).** Этот сигнал помогает связать части в единое смы-

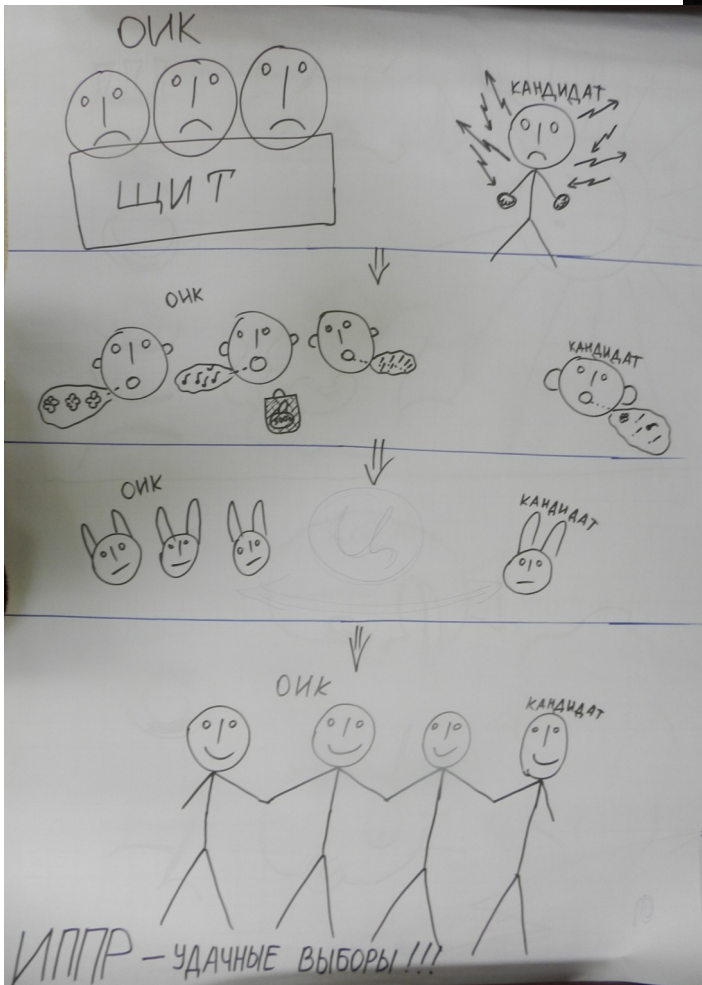
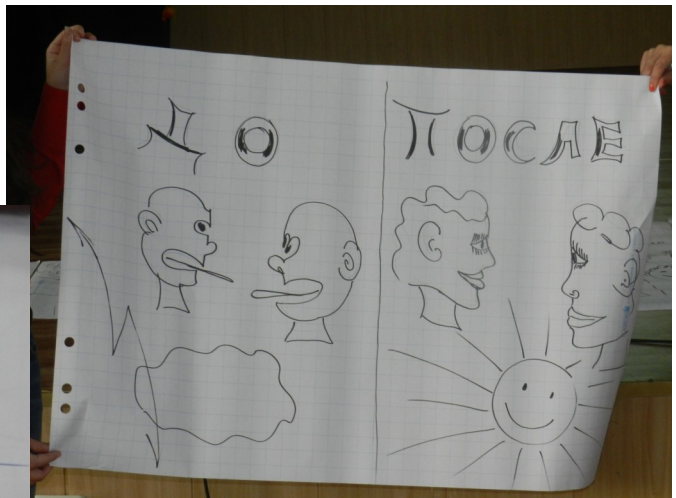
словое целое. С его помощью вы даёте говорящему понять, что восприняли сообщение целиком.

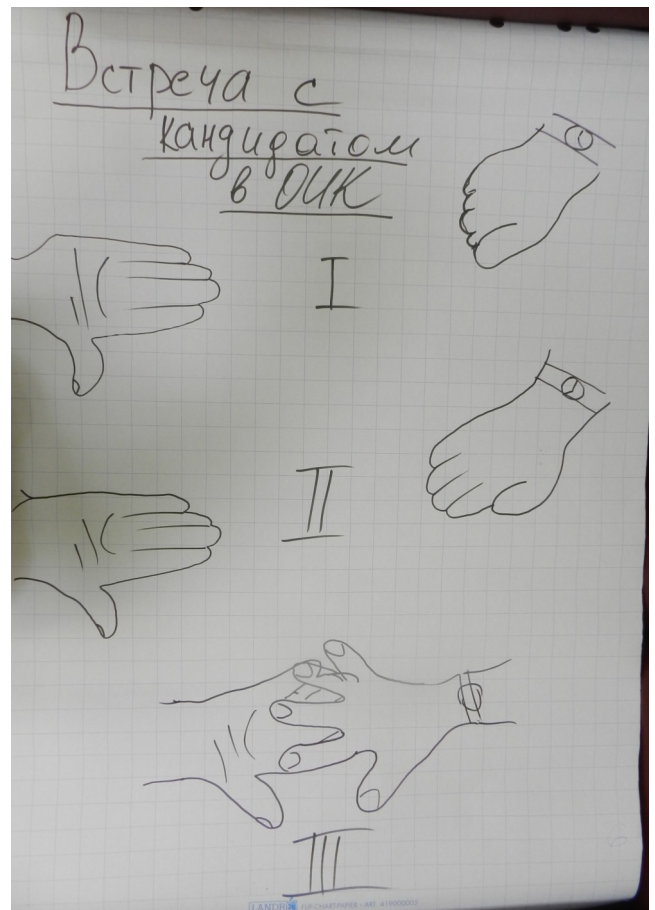
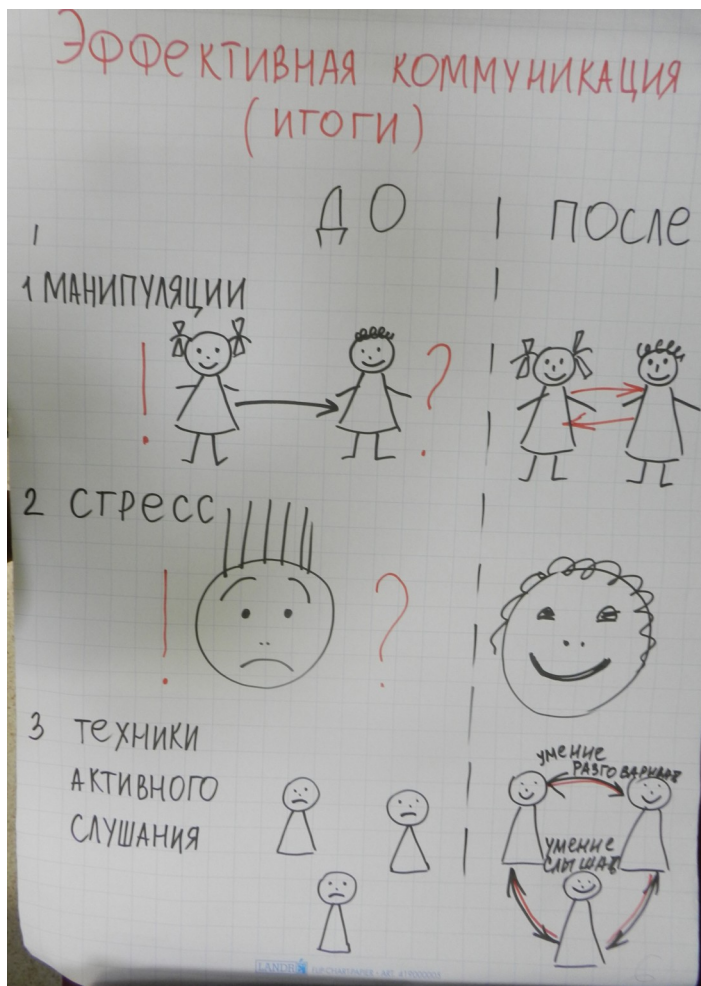
*«Обобщая то, что вы сказали...»*

**4. Реакция, отражающая чувства.** Ее специфика в том, что она может включать элементы уже рассмотренных реакций, однако особое ударение делается на отражение тона говорящего, на его чувства. Мы выражаем собеседнику сочувствие. *«Вы чувствуете себя раздраженным (обиженным, огорченным и т. д.)»*









**Программа семинара-тренинга  
«Эффективная коммуникация»**

**День 1. Четверг, 8 ноября**

09.00 – 10.00 Регистрация

10.00 – 10.10 Открытие семинара. Приветственное слово председателя Избирательной комиссии города Красноярска **Анны Георгиевны Лисовской**

10.10 – 11.30 Виды манипуляций и их основные признаки. Способы распознавания манипулятивных действий и защиты от них – **Елена Юрьевна Федоренко**, кандидат психологических наук, заместитель директора «Института психологии и педагогики развития», заведующая кафедрой психического здоровья Сибирского федерального университета.

11.30 – 11.50 *Кофе-пауза*

12.15 – 13.00 Тренинг защиты от манипуляций *(по группам)*

13.00 – 14.00 *Обед*

14.00 – 16.30 Эффективные техники управления стрессом *(интерактивное занятие)*

16.30 – 16.50 *Кофе-пауза*

16.50 – 17.30 Эффективные техники управления стрессом *(интерактивное занятие)*

17.30 – 18.00 Подведение итогов дня

**День 2. Пятница, 9 ноября**

10.00 – 11.30 Коммуникативная компетентность в сфере делового общения: варианты, способы и техники – **Лариса Александровна Новопашина**, кандидат психологических наук, научный сотрудник «Института психологии и педагогики развития», доцент кафедры психологии развития Сибирского федерального университета

11.30 – 11.50 *Кофе-пауза*

11.50 – 13.00 Тренинг эффективной коммуникации *(по группам)*

13.00 – 14.00 *Обед*

14.00 – 16.30 Продолжение тренинга *(по группам)*

16.30 – 16.50 *Кофе-пауза*

16.50 – 18.00 Подведение итогов тренинга

Завершение работы семинара-тренинга.

---

## СПИСОК участников семинара-тренинга «Эффективная коммуникация»

Лисовская Анна Георгиевна, председатель Избирательной комиссии города Красноярск;  
Быкова Людмила Петровна, секретарь Избирательной комиссии города Красноярск;  
Навальная Дарья Сергеевна, член Избирательной комиссии города Красноярск;  
Карлова Наталья Анатольевна, член Избирательной комиссии города Красноярск;  
Кобелева Маргарита Алексеевна, главный специалист Избирательной комиссии города Красноярск;  
Кондакова Татьяна Александровна, главный специалист Избирательной комиссии города Красноярск;  
Рыбкова Елена Владимировна, главный специалист Избирательной комиссии города Красноярск;  
Манкевич Сергей Евгеньевич, председатель территориальной избирательной комиссии Железнодорожного района г. Красноярск;  
Лыткина Светлана Имантсовна, секретарь территориальной избирательной комиссии Железнодорожного района г. Красноярск;  
Орлов Григорий Львович, председатель территориальной избирательной комиссии Центрального района г. Красноярск;  
Зими́на Елена Владимировна, секретарь территориальной избирательной комиссии Центрального района г. Красноярск;  
Суглобов Александр Николаевич, член территориальной избирательной комиссии Центрального района г. Красноярск;  
Бресский Сергей Изович, председатель территориальной избирательной комиссии Кировского района г. Красноярск;  
Романов Виктор Александрович, заместитель председателя территориальной избирательной комиссии Кировского района г. Красноярск;  
Васильева Людмила Владимировна, секретарь территориальной избирательной комиссии Кировского района г. Красноярск;  
Воробей Григорий Павлович, председатель территориальной избирательной комиссии Свердловского района г. Красноярск;  
Яцко Виктория Валерьевна, секретарь территориальной избирательной комиссии Свердловского района г. Красноярск;  
Матвеева Наталья Валерьевна, член территориальной избирательной комиссии Свердловского района г. Красноярск;  
Силаева Светлана Александровна, председатель территориальной избирательной комиссии Ленинского района г. Красноярск;  
Максачева Любовь Николаевна, секретарь территориальной избирательной комиссии Ленинского района г. Красноярск;  
Кручко Галина Викторовна, председатель территориальной избирательной комиссии Октябрьского района г. Красноярск;  
Табунова Ирина Анатольевна, заместитель председателя территориальной избирательной комиссии Октябрьского района г. Красноярск;  
Перминова Елена Карловна, секретарь территориальной избирательной комиссии Октябрьского района г. Красноярск;  
Зими́на Наталья Ивановна, председатель территориальной избирательной комиссии Советского района г. Красноярск;  
Ковалева Елена Геннадьевна, заместитель председателя территориальной избирательной комиссии Советского района г. Красноярск;  
Бурчакова Валентина Альбертовна, член территориальной избирательной комиссии Советского района г. Красноярск;

Переверзев Борис Викторович,  
Быстрова Ольга Владимировна,  
Мурашкин Алексей Александрович.  
Станский Сергей Владимирович,  
Шаталова Нина Ивановна;  
Челазнова Галина Васильевна;  
Орлова Ольга Николаевна;  
Баженова Елена Александровна;  
Кузменкова Людмила Николаевна.  
Акатов Дмитрий Юрьевич;  
Власова Валентина Александровна;  
Макарова Юлия Александровна;  
Пчельников Роман Иванович;  
Кудинова Нина Юрьевна;  
Шадрина Наталья Александровна;  
Казанцев Андрей Константинович;  
Девяткина Софья Сергеевна;  
Шелудченко Любовь Петровна;  
Цицер Мария Иосифовна;  
Блажко Татьяна Алексеевна;  
Акимова Олеся Кондратьевна;  
Гуторина Светлана Александровна;  
Плешкунова Дина Васильевна;  
Жерносекова Светлана Григорьевна;  
Сафронова Людмила Михайловна;  
Андриянова Нонна Сергеевна;  
Дзыга Татьяна Алексеевна;  
Батурин Владимир Вячеславович;  
Студилин Михаил Иванович;  
Крашенинникова Екатерина Анатольевна;  
Дебелова Татьяна Анатольевна;  
Салатова Диана Александровна;  
Москаленко Лидия Александровна;  
Мезенцева Татьяна Владимировна;  
Гаевская Ирина Геннадьевна;  
Мезенцева Яна Сергеевна.



## СОДЕРЖАНИЕ

Презентация «Манипуляции»	<b>3</b>
Презентация «Защита от манипуляций»	<b>7</b>
Презентация «Стресс-менеджмент»	<b>15</b>
Как сохранить психическое здоровье. Советы психолога	<b>25</b>
Презентация «Тест Томаса»	<b>27</b>
Ключ к тесту Томаса	<b>32</b>
Тест на стрессоустойчивость	<b>33</b>
Презентация «Эффективные коммуникации»	<b>34</b>
Тест оценки коммуникативных умений	<b>36</b>
Советы психолога	<b>46</b>
Фоторепортаж о семинаре	<b>50</b>
Программа семинара-тренинга	<b>54</b>
Список участников семинара-тренинга	<b>55</b>