

# Техники ведения разговоров

Мартиньш Валтерс



# Поведение, ориентированное на партнера

- Для конструктивного ведения разговора, партнеры должны соблюдать определённые условия и установки поведения.
- Термин "поведение, ориентированное на партнера, выведен из термина "поведение, ориентированное на клиента, внедрённого известным американским психотерапевтом по управлению переговорами Калом Роджерсом.
- Поведение, ориентированное на партнера, требует полной концентрации на партнера. Не я говорю больше и заставляю решать свои проблемы, играя главную роль, а партнер со своей личностью находится в центре внимания.

# Признаки, поведения, ориентированного на партнера

- Положительная оценка партнера, а не отвержение или презрительное отношение
- Эмпатия, а не непонимание или желание поучать
- Согласие с собой, а не скрытность или маскировка

# Положительная оценка партнера

- "Я стараюсь принять и уважать своего партнера"
- Только после того, как партнер поймёт, что его признают и уважают как личность, он может воспользоваться возможностью повышения своего самоуважения.
- Только при таком состоянии можно снизить страх и напряжение. Например, работнику будет легче отрываться начальству и сформулировать свои проблемы.

# Эмпатия

- Эмпатия - это почувствовать себя в "шкуре" партнера
- Я пытаюсь войти в роль партнера и выразить словами его эмоциональные переживания, дать ему возможность проверить и поправить мною понятое

# Согласие с собой

- Я не пытаюсь притворяться, я стараюсь быть самим собой
- Под этим подразумевается последовательное поведение без противоречий
- Это означает и то, что надо проявлять и отрицательные эмоции - скуку, гнев, антипатии
- Предусловием такого поведения является восприятие собственных чувств, эмоций и отношений, принятие их и умение коммуницировать

# Специальные техники, для осуществления ЭТИХ ОСНОВНЫХ УСТАНОВОК

При помощи этих техник можно эффективно вести разговоры и создавать открытые отношения взаимодоверия сос своими партнерами:

- посылать "Я"-сообщения
- активно слушать
- применять технику вопросов
- Просить обратную связь

# "Я"-сообщения

- Во многих случаях успех или неудача в разговоре зависит от формулировки выражения.
- Но коммуникация между людьми происходит не только на уровне содержания, но личных отношений. Коммуникация включает и информацию о эмоциях (психологическая модель коммуникации).
- Информация о личных эмоциях происходит через "Я"-сообщения

# Что включают "Я"-сообщения? (I)

- Через "Я"-сообщения партнер разговора получают информацию, что происходит с другим. Он рассказывает, какие эмоции, ощущения и мысли в нём появляются под влиянием другого. Эти эмоции могут быть как положительными, так и отрицательными.
- Такие заявления, как "Я разгневан!" смущают и отдаляют. Реакция партнера может быть: "А что я сделал?"
- Надо сразу указать причину: "Я разгневан, что вы опоздали на встречу".

## Что включают "Я"-сообщения? (II)

- Кроме характеристики эмоций и их причины, в "Я"-сообщение надо включить и описание последствий.
- Полное "Я"-сообщение должно гласить: "Я разгневан, что вы опоздали на встречу и тем нарушили мои планы!«
- Таким "Я"-сообщением партнеру даётся возможность признать свою вину, понять последствия своих действий и в дальнейшем их исправить.

# "Ты"-сообщения

- Противоположностью "Я"-сообщения является "Ты"-сообщения.
- Через "Ты"-послания мы сообщаем партнеру, что о нём думаем и как к нему относимся.
- В данном примере "Ты"-сообщение может гласить: "На вас нельзя положиться, вы совсем не учитываете интересы других"
- Разговор состоящий из "Ты"-сообщений может быть неудачным и раздражающим, состоящим из взаимных упреков и активной защиты.

# Чем непригодны "Ты"-сообщения

- они воспринимаются как критика и унижение
- они создают чувство вины
- они загоняют партнера в угол и провоцирует агрессию
- они быстро задевают партнера лично

# Преимущества "Я"-сообщений (I)

- "Я"-сообщения не задевают лично ибо произносящий выражает свои чувства и эмоции, а не оценивает действия партнера, тем не вызывая такое большое желаниа защищаться
- "Я"-сообщения являются выражением уважения
- "Я"- сообщения даёт возможность ближе узнать партнера
- "Я"-сообщениями ответственность за изменение поведения возлагается на партнера

# Преимущества "Я"-сообщений (II)

- Если "Я"-сообщения искренны, они способствуют готовности партнера также подавать "Я"-сообщения
- "Я"-сообщениями улучшаются отношения партнеров
- "Я"-сообщениями начальник сигнализирует работникам: "Я не только начальник, но человек как все, со своими эмоциями, чувствами" Это помогает создать атмосферу открытости и взаимного доверия, в которой возможно решать проблемы конструктивно.

# В каких случаях "Я"-сообщения особенно полезны?

- Если в разговоре приходится критиковать
- В разговорах оценки работников
- В ситуациях, когда необходимо пояснить, почему определённое действие является неприемлемым

# Практическое упражнение 1

- вспомните, когда вы в разговоре кого-то задели "Ты"-сообщением
- перефразируйте это "Ты"-сообщение в "Я"-сообщение
- как лучше?

# Активное слушание (I)

- Очень значительной составляющей управления разговором является "слушание"
- Обычно этому аспекту управления разговором уделяют мало внимания. Есть ряд курсов риторики, но нет курсов "слушания"
- Тоже самое можно сказать про наиболее распространенные характеристики успешного руководителя. Умение слушать в перечне их качеств встречается крайне редко.

# Активное слушание (II)

- Люди в минуту произносят до 100- 200 слов. Воспринять можно еще больше.
- Остальное время проводится в раздумьях, подготовке возражений и контраргументов, что отвлекает внимание слушателя от сказанного партнером.
- Активное слушание означает "слушать, говоря"

# Признаки активного слушания

- Активным слушанием является всё, что партнеру указывает на:
- я стараюсь понять и воспринять существенное в сказанном тобой
- я воспринимаю тебя и твою проблему серьезно
- я думаю о том, что ты говоришь
- Слушатель старается проникнуть в мысленный мир партнёра.
- Активное слушание даже не надо воспринимать как "технику", скорее это должна быть основная установка. Я себя сориентировал на то, что партнер мне хочет сказать.

# Наиболее важное (I)

- Для активного слушания необходимо время. Отсутствие времени исключает возможность активного слушания.
- Надо принять факт, что партнер имеет своё мнение, свой стиль выражения и свои взгляды на проблему.
- Надо пытаться перефразировать или переформулировать сказанное партнером: "Вы сказали, что...."
- Надо обращаться к эмоциям партнера, например, "иными словами, вы возмущены ошибками..."

# Наиболее важное (II)

- Партнёра надо подбадривать высказаться любезными встречными вопросами
- Надо демонстрировать активное слушание невербальными средствами коммуникации, например. контакт глаз, взмахи головой. К тому-же невербальный язык тела не должен быть в противоречии с словами
- Слушанием также является способность переносить тишину, паузы и молчание партнера.
- Признак слушания - не бояться тишины.
- Атмосферу доверия нельзя использовать недобросовестно - по началу создать атмосферу доверия, а потом использовать сказанное партнёром против него.

# Ситуации, в которых активное слушание особенно полезно

- При знакомстве, для создания атмосферы доверия
- Если партнер имеет личные проблемы
- Во всех ситуациях, когда переговоры зашли в тупик

# Практическое упражнение 2

- Разделитесь на пары.
- Расскажите друг другу про какую-то из своих проблем, используя активное слушание
- 5 минут одному, 5 минут другому

# Техника вопросов

- Уже Сократ (469-399 д.н.э) отметил большое значение техники вопросов. Технику вопросов называют королевой риторики
- Задающий вопросы, предоставляет возможность партнеру активно участвовать в разговоре.
- С другой стороны, вопросы можно воспринять как вмешательство и навязчивое направление разговора.
- Управлять разговором при помощи вопросов - большой вызов.

# Преимущества техники вопросов

- Задающий вопросы проявляет интерес сказанному партнёром
- Задающий вопросы получает информацию
- Задающий вопросы способствует творчество в себе и в партнёре
- Задающий вопросы выражает уважение и создаёт атмосферу доверия
- Задающий вопросы может успокоить агрессивность возникшую в ходе разговора

# Типы вопросов

- открытые вопросы
- закрытые вопросы
- рефлектирующие вопросы - требующие обратной связи

# Открытые вопросы

Признак	Воздействие	Пример
<ul style="list-style-type: none"><li>Начинается с: Какой? Кто? Зачем? Куда? итд.</li><li>На эти вопросы невозможно ответить "Да" или Нет"</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>активизирует участие партнера</li><li>способствует взаимной коммуникации</li><li>Не воспринимаются как направляющие разговор, ибо допускает интерпретацию отвечающего</li></ul>	<p>Как вы оцениваете ...? Для какой цели нужно ...? Что произойдёт, если ...?</p>

Вопросы имеют информативный характер и приглашает партнера на разговор, поддерживает разговор, активизирует партнера. Вопросы могут вызвать и затруднения из-за недостаточного образования, проблем формулирования

# Закрытые вопросы (I)

Признак	Воздействие	Пример
<p>Закрытые вопросы предполагают однозначный ответ (например, сообщение точной даты, названия, указания на количество чего-либо) или ответ «да» или «нет»</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Самостоятельное мышление и инициатива невозможны</li><li>• Воспринимаются как направляющие разговор</li><li>• Быстро приводит к определённой ясности</li><li>• Большая возможность суггестии</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Когда истекает срок сдачи проекта?</li><li>• Сколько человек у вас в группе?</li><li>• Ты хочешь отказаться от работы?</li><li>• Вас больше всего интересует график работы?</li></ul>

# Закрытые вопросы (II)

- Закрытые вопросы часто воспринимают как инструмент для направления разговора в желаемом для задающего вопросы направлении, ибо они не дают возможность развёрнутого ответа. Таким образом партнёр лишается возможности самостоятельно думать и проявить инициативу.
- Закрытые вопросы помогают сократить разговор и сравнительно быстро прийти к "главному", но их часто воспринимают как допрос, чем создаётся замкнутость.
- Возможности суггестии гораздо больше чем при открытых. Такими вопросами возможно манипулировать и изменить ход разговора. В данном случае истинное мнение партнёра мало интересует.

# Открытые или закрытые вопросы?

- Всё зависит от конкретной ситуации и стадии разговора
- Созданию отношений способствует открытые вопросы
- Если важно фокусировать разговор на решение конкретной проблемы, для получения информации закрытые вопросы могут оказаться полезными

# Рефлектирующие вопросы (I)

Признак	Воздействие	Пример
<ul style="list-style-type: none"><li>Повторяется содержание темы разговора</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Предотвращает разговор на "разных языках"</li><li>Сигнализирует о желании понять сказанное партнёром</li><li>Направляет разговор в конструктивное русло</li></ul>	<p>Вы желаете сказать, что ...?</p> <p>Вы считаете, что вполне возможно ...?</p> <p>Если я вас правильно понял...?</p>

# Рефлектирующие вопросы (II)

- Они очень полезны в разговоре для получения обратной связи
- Они не начинаются с вопросительного слова, а с повторения сказанного партнером
- Они уменьшают возможность разговора на "разных языках"
- Они сигнализируют партнеру о желании понять его и способствует благоприятной атмосфере разговора.

# Практическое упражнение 3

- 1 Разделитесь на группы по 4-5 человек, выберите руководителя
- 2 Для каждой группы один наблюдатель
- 3 В дискуссии 15 мин составьте список, какими качествами должен обладать преподаватель этой темы для группы пенсионеров. Старайтесь сохранить наиболее ценные идеи каждого участника вашей группы
- Задача руководителя группы - прийти к общему решению, сохранив наиболее ценные идеи каждого участника его группы
- Задача наблюдателя - наблюдать за ходом дискуссии, отмечать какие техники использует руководитель группы, выделить положительное и отрицательное, в какой мере учтены идеи каждого участника группы

# Обратная связь

- В каждом разговоре множество разных сообщений. Каждое сообщение в соответствии с психологической модулю содержит 4 аспекта. Получатель может их понять, а может и не понять ...
- Так как, коммуникация, согласно технической модели, подвержена нарушениям, не возможно избежать недоразумений.
- Необходим контрольный процесс, в котором отправитель и получатель может убедиться что сообщение получено в таком качестве, в каком отправлено.
- Механизмы такого контроля - мета-коммуникация и обратная связь.

# Мета-коммуникация и обратная связь

- Мета-коммуникация - коммуникация о коммуникации, то есть, предметом разговора становится содержание и процесс разговора.
- Обратная связь относится к отдельному эпизоду разговора.
- Мета-коммуникация рассматривает весь разговор или наиболее крупные эпизоды.
- Обратная связь систематизирует малую часть разговора.

# Указания для предоставления обратной связи

- Описывать, а не интерпретировать.
- Описать действие партнера ясным сообщением о фактах.
- Избегать разъяснений и несправедливой интерпретации, чтобы не задеть партнера и не вызвать оборонительной реакции.
- Информировать о своей реакции.
- Расскажите партнеру не только о его поведении и действиях, но и о ваших ощущениях и реакции на его поведение и действия.
- Соблюдайте актуальность. Давать обратную связь не означает высказать всё, что накопилось на душе. Фокусируйтесь на то, что произошло "здесь и теперь"
- Выберите подходящее время. Обратная связь полезна лишь при условии, что партнер её может воспринять. Она не поможет, если партнер занят другими делами или очень взволнован.

# Указания для получения обратной связи

- Обратную связь надо принимать с установкой - мой возможности восприятия имеют границы, с обратной связью я получаю возможность более объективно оценить себя и других.
- Учтите, что одно и тоже действие партнеры могут воспринять совершенно по разному.
- Проверяйте услышанное. Сигнал не возможно передать без помех. Надо убедиться, что вы правильно поняли, что партнер хотел сказать. Для этого задавайте вопросы или повторите сказанное своими словами.
- Расскажите партнеру о своей реакции на полученную обратную связь.
- Не принимайте сразу оборонительную позицию. Продумайте услышанное, "переварите" в спокойной атмосфере.

# Nota bene

- Неуместная обратная связь может оскорбить партнера и/или испортить отношения
- Задача обратной связи способствование коммуникации, решению конфликтов и выяснению отношений.
- Тот, кто пользуется обратной связью с целью обидеть или оскорбить партнера, поставить его в неловкое положение, манипулировать им, применяет эту технику злонамеренно!

# Окно Джохари (I)

	<b>Известно самому</b>	<b>Неизвестно самому</b>
<b>Известно другим</b>	<b>Арена (открытое Я)</b>	<b>Слепое поле</b>
<b>Неизвестно другим</b>	<b>Фасад (скрытое Я)</b>	<b>Неизвестное Я</b>

Джохари - сокращение созданное из имён авторов Joseph Luft un Harry Ingham.

Существует и Нохари тест.

# Окно Джохари (II)

- Показывает как человек осознаёт себя и как другие его воспринимают.
- Арена - элементы действий или свойства человека, которые он осознаёт и знает. Это осознают и знают и другие.
- Фасад - элементы действий или свойства человека, которые он осознаёт и знает, но другие этого не видят, т.е., скрытое индивидуальное Я
- Слепое поле - элементы действий или свойства человека, которые он не осознаёт и не знает, но другим они очевидны. "Слепота" может относиться и к невербальным выражениям и неосознанным привычкам, предрассудкам, стилю поведения или руководства.
- Неизвестное Я - элементы действий или свойства человека, которые он не осознаёт и не знает, и другие тоже (нужды, способности, комплексы, особенности)

# Самосовершенствование

- Для самосовершенствования важно узреть это "слепое поле".
- Транс-акцианальный анализ позволяет получить информацию о своих неосознанных действиях и поведению.
- Другой способ - техника обратной связи.

# Домашняя работа (I)

- Создайте группу (4-5 человек) своих родственников, друзей, знакомых.
- Разыграйте тест Джохари
- Вам понадобятся:
  - распечатки свойств тестов Джохари и Нохари для каждого участника
  - чистые листы А4
  - клейкие листки 35x50 мм или 50x50 мм
  - ручки или карандаши каждому участнику
- Чистый лист разделите на 4 части арена, фасад, слепое поле и неизвестное Я как в слайде

# Домашняя работа (II)

- В первом раунде вы будете ведущим
- Вы и все участники **МОЛЧА!** выберите из списка Джохари **5 ВАШИХ** самых характерных свойств и каждое напишите на отдельном листке.
- Когда все выбор сделали, начинайте оглашение:
- Вы называете первое своё свойство, другие пересматривают свои листки.
- Если еще у кого-то записано это свойство, ставьте листок на поле "Арена" и пометьте, сколько еще людей её заметили.
- Если это ваше свойство никто из участников не заметил, ставьте листок на поле "Фасад"
- Когда у вас листки закончатся, остальные участники оглашают какие еще ваши свойства они заметили. Все эти листки ставятся на "Слепое поле"
- В следующем раунде ведущим будет другой участник и вы все будете писать его свойства.

# Домашняя работа (III)

## Толкование результатов

- **В тесте Джохари в списке только положительные свойства**, которые вы могли-бы желать показать окружающим.
- Те свойства, которые находятся в поле "Арена" вы коммуницируете (проявляете) успешно. Ибо другие их заметили.
- Те свойства, которые находятся в поле "Фасад", вы коммуницируете (проявляете) неудачно и следует продумать как их сделать явными.
- Те свойства, которые находятся в "Слепом поле" другие явно подметили, но вы сами не осознаёте. Следует подумать, как пользоваться этими свойствами, раз уж они вам присущи.
- **В тесте Нохари в списке только отрицательные** свойства, которые вы могли-бы желать скрывать от окружающих.
- Проведение теста Нохари может быть очень полезным, если вы действительно желаете улучшить свой образ и отношения с окружающим. Но в тоже время, этот тест весьма опасен, ибо вы можете узнать много нелицеприятного. Рассудите сами, на сколько вы сможете отнестись к полученной информации объективно и хладнокровно, проанализировать её и использовать на собственно благо. Возможно лучше тест не делать