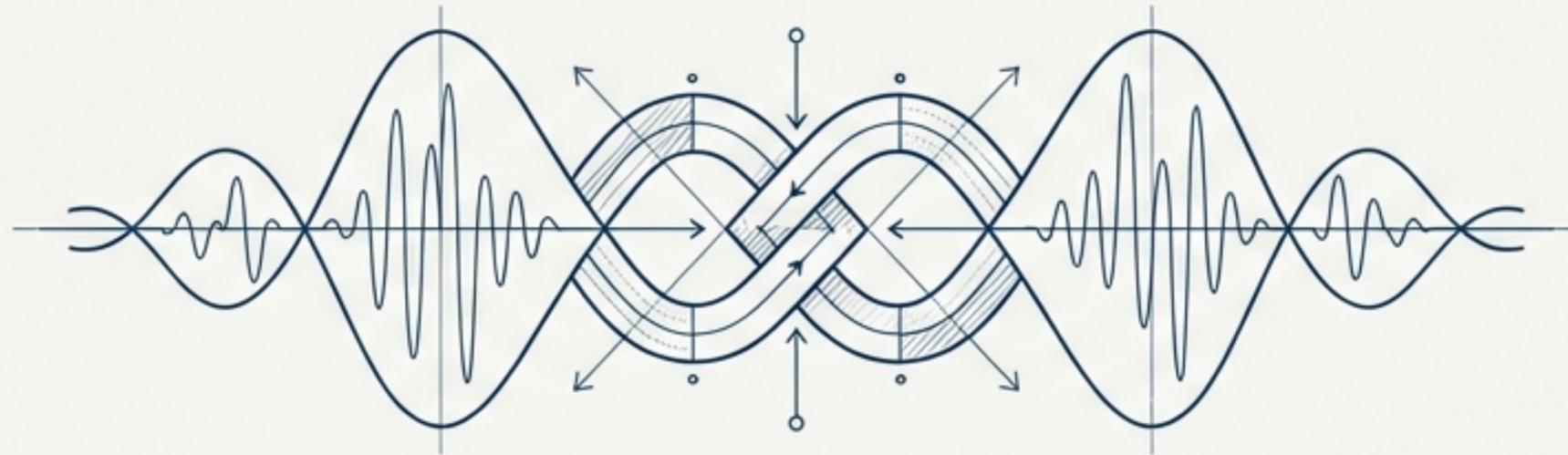


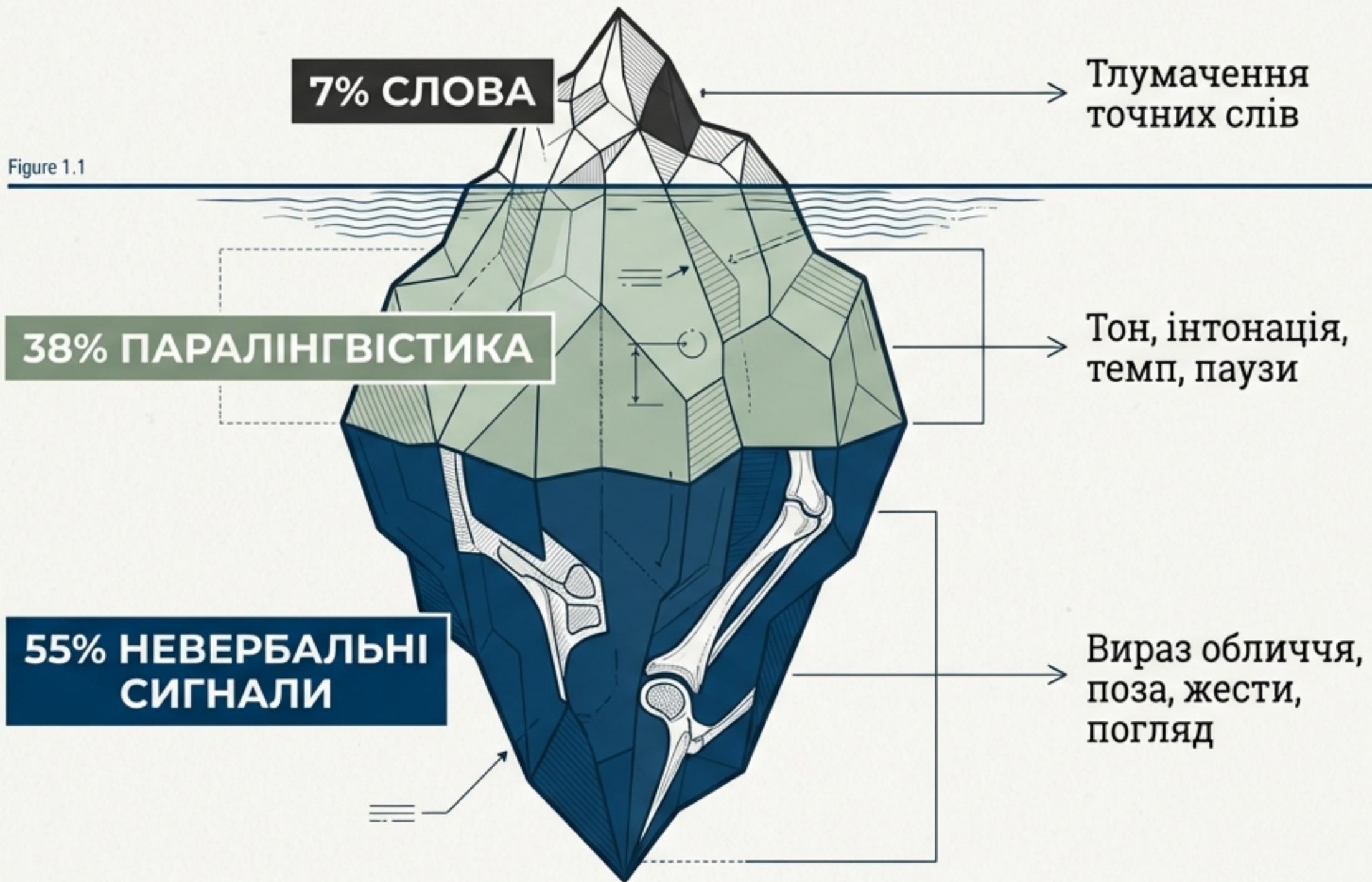
Майстерність управлінської комунікації

Вербальні та невербальні стратегії ефективної взаємодії



ПРАКТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ДЛЯ КЕРІВНИКІВ

Вербальний айсберг: Чому слів недостатньо



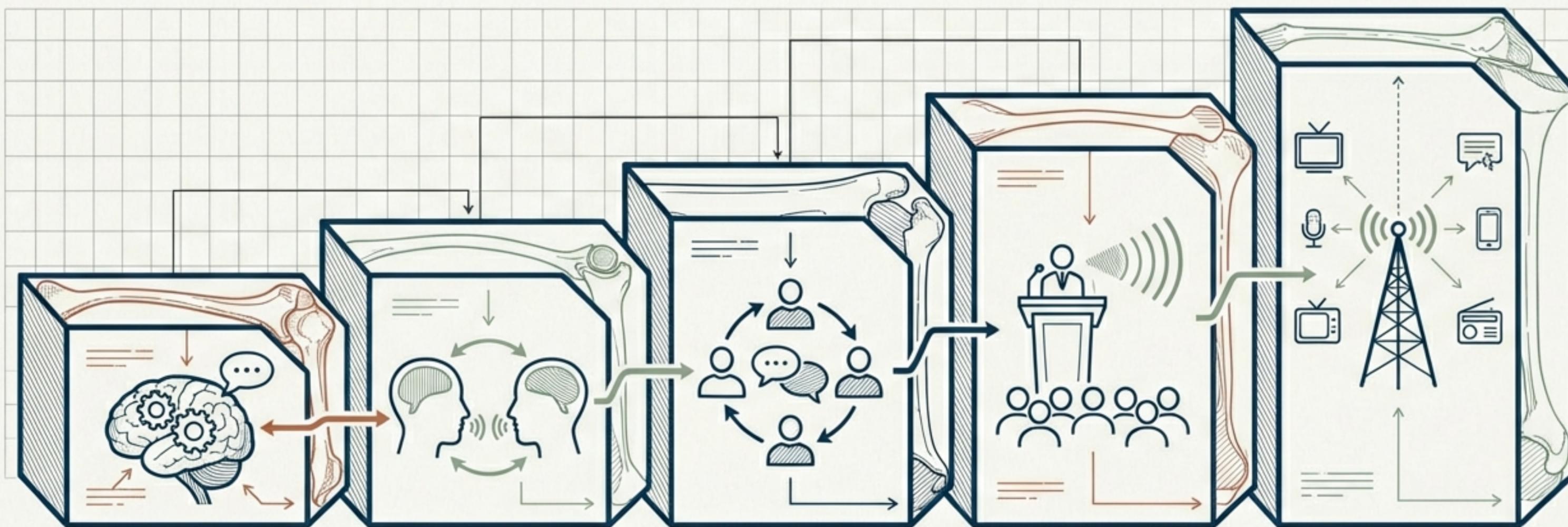
Правило Мехрабяна:

У повсякденній комунікації ми витрачаємо 45% часу на слухання.

Проте наше розуміння залежить не від тексту, а від контексту.

Зміст важливий, але форма визначає, чи повірять вам.

П'ять рівнів вербальної взаємодії



Внутрішньоособистісне

Внутрішній діалог,
репетиція рішень,
самоконтроль.

Міжособистісне

Розмова віч-на-віч.
Вимагає активного
слухання та
зворотного зв'язку.

Групове

Наради, дискусії.
Виклик: забезпечити,
щоб кожен був
почутий.

Публічне

Презентації, лекції.
Вимагає структури
та подолання страху.

Масове

ТБ, подкасти, відео.
Вплив на широкую
аудиторію без
прямого контакту.

Figure 2.1

Scale: NTS

Критерії якісного мовлення лідера

«Вміти правильно говорити... ще не заслуга,
а не вміти – вже ганьба» – **Марк Туллій Цицерон**



Figure 3.1

Scale: NTS

Слухати vs Чути: Психологічна різниця

СЛУХАТИ (Фізіологія)

Напружувати орган слуху.
Пасивний процес. Можна слухати,
але не сприймати, якщо свідомість
зайнята іншим.



ЧУТИ (Психологія)

Напружувати мозок.
Активний процес:
концентрація
уваги, аналіз інформації,
декодування емоцій.



Бар'єри сприйняття: Вибірковість уваги, особисті переживання, фокусування на зовнішності, спроби відповісти раніше, ніж співрозмовник закінчив.

Чотири види слухання в управлінні

НЕРЕФЛЕКСИВНЕ

Мінімальне втручання («угу», «так»). Використовується, коли співрозмовнику треба виговоритися або впоратися з емоціями.

РЕФЛЕКСИВНЕ

Активний зворотний зв'язок, перефразування, уточнення. Мета: точність розуміння інформації.

КРИТИЧНЕ

Аналіз та оцінка почутого. Ефективне для нарад, дискусій та розгляду нових проектів.
Не підходить для навчання.

ЕМПАТІЙНЕ

«Зчитування» почуттів, а не слів. Фокус на емоційному стані партнера. Необхідне для встановлення довіри.

Метамова: Читання між рядків

Словник прихованих значень

До речі...



Увага! Я намагаюся замаскувати найважливішу (часто неприємну) частину повідомлення.

Чесно кажучи / Відверто...



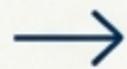
Сигнал тривоги: можливо, в інших моментах я був нещирим або зараз збираюся маніпулювати.

Так, звісно...



Може означати сарказм («Ви з'їхали з глузду?») або ввічливу нудьгу.

Бізнес є бізнес...



Я виправдовую неетичні дії або жорсткий тиск. Готуйтеся до того, що з вас «вичавлять» усе.

Я не вважаю, що ви повинні це зробити...



Зробіть це негайно! (Прихована вказівка).

Технологія атракції: Як викликати симпатію

Атракція – це механізм емоційного тяжіння, який можна свідомо формувати.



Матриця комунікативних стилів



Figure 3.4

Токсичні стилі: Ціна неефективності

ПАСИВНИЙ

Мовчання, уникнення
конфлікту,
накопичення образи.



НАСЛІДОК:

Вигорання,
Вигорання,
втрата поваги,
раптові вибухи
гніву.

АГРЕСИВНИЙ

Тиск, крик,
звинувачення
(«Ти завжди...»).



НАСЛІДОК:

Конфлікти,
руйнування
стосунків,
репутація
тирана.

МАНІПУЛЯТИВНИЙ

Натяки, навіювання
провини, лестоці,
роль жертви.



НАСЛІДОК:

Втрата довіри,
створення
токсичної
атмосфери,
непорозуміння.

Асертивність: Професійний стандарт



ПРЯМОТА

Відкрите вираження потреб без натяків.

Я-ВИСЛОВЛЮВАННЯ

Фокус на своїх відчуттях та фактах, а не на звинуваченнях.



Здатність впевнено відстоювати свої права та інтереси, поважаючи при цьому права й почуття інших.



ВМІННЯ КАЗАТИ «НІ»

Відмова без почуття провини.

КОНСТРУКТИВ

Пошук спільного рішення (Win-Win), а не перемоги у суперечці.



Стилі в дії: Ситуація «Терміновий звіт»

СЦЕНАРІЙ: Керівник дає термінову роботу, але у вас важлива зустріч з клієнтом.

ПАСИВНИЙ

«Добре... я спробую...»
(Думки: Скасую зустріч, працюватиму вночі).

АГРЕСИВНИЙ

«Ви що, не бачите?! Я не залізний! Робіть самі! Я не можу розірватися!»

АСЕРТИВНИЙ (ПЕРЕМОГА)

«Я розумію важливість звіту. Водночас у мене зустріч з клієнтом. Якщо я візьму звіт, постраждає зустріч. Давайте вирішимо: я зроблю звіт завтра або делегуємо частину. Що пріоритетніше?»

МАНІПУЛЯТИВНИЙ

«Ой, у мене мігрень, лікар заборонив... Але я ж командний гравець, хоч і почуваюся погано...»

АСЕРТИВНИЙ

«Ви, яо не паиав?! Ракіой отвоичний пзунягннай! Я не во не може розірвв...!»

Правила вербального впливу



Figure 3.8

Scale: NTS

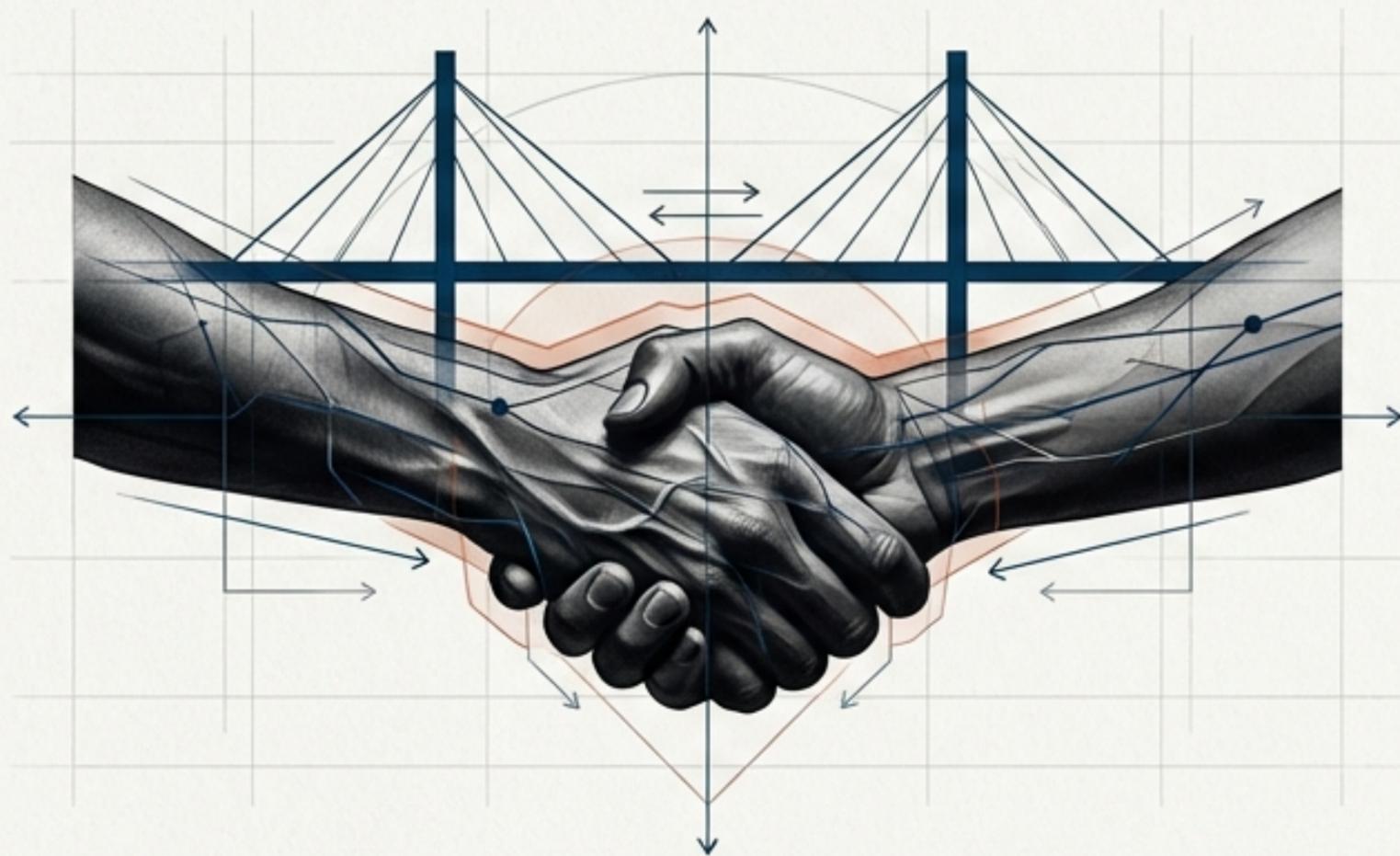
5 кроків до покращення комунікації



Figure 3.9

Scale: NTS

Спілкування — це вулиця з двостороннім рухом



- ☑ Опануйте невербальні сигнали (93% впливу).
- ☑ Вмикайте активне слухання.
- ☑ Читайте метамову.
- ☑ Обирайте асертивність.

«Важливо не те, що ви сказали, а те, що інший почув і зрозумів».