**Лекция 12. Тренинг эффективной коммуникации. Техники развития коммуникативной компетентности. Социально-психологический тренинг, как средство развития коммуникативной компетентности.**

**Эффективные коммуникации**

*Фрагмент книги Нейл Фьоре. Психология личной эффективности. Как победить стресс, сохранять концентрацию и получать удовольствие от работы. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.*

Эта книга, написанная опытным психологом, позволит вам посмотреть на свою работу со стороны, изменить отношение ко многим вещам, а также выработать полезные привычки, повышающие мотивацию и снижающие уровень стресса.

*Коммуникация нужна для того, чтобы мотивировать, влиять, обучать, управлять, убеждать,*

*а также объединяться ради миссии организации и личных идей и целей.*

*Тони Алессандра «Платиновое правило»*

Эффективная коммуникация, несомненно, необходима для успешной реализации целей организации. Искаженные, неправильно трактуемые сообщения часто становятся причиной поражений крупных компаний, армий и народов. Тем не менее многие менеджеры, предприниматели и бизнесмены по-прежнему думают, что коммуникация подразумевает умение давать распоряжения, спорить и оправдываться. Тогда как прежде всего это активное слушание. Как шутят американцы, для жителей Нью-Йорка слушать означает ждать своей очереди высказаться.

Любой продавец знает, что потенциального клиента нужно выслушать, чтобы понять его потребности, а чтобы поддерживать долгосрочное сотрудничество, следует поставить себя на его место, говорить в том же темпе и теми же фразами. Другими словами, успешный бизнес держится на длительных отношениях с клиентами. Когда вы предоставляете им качественные услуги, между вами устанавливается контакт. После споров или обсуждений вы переходите на другой уровень, осознав, что вас услышали, поняли и настроены к вам дружелюбно. Глубокая взаимосвязь строится на эффективных коммуникациях, которые формируют лояльность коллег, подчиненных и клиентов.

**Эффективная или неэффективная**

**Неэффективная коммуникация** — это пререкания с окружающими, направленные на защиту своих целей и планов. Она подразумевает наличие победителей и побежденных. Подобный стиль «общения» корнями уходит в философию, делящую мир надвое: на «правильно и неправильно», «победу и поражение» или «хорошо и плохо», не учитывая промежуточных состояний. Есть лишь одно верное мнение, поэтому можно пренебречь взглядами и переживаниями людей, которые могут обогатить наши знания о мире и сформировать целостную картину. Вместо этого мы постоянно отстаиваем свои узкие воззрения. Успехом считается пауза в конфликте, когда обороняющийся временно отступает. Разногласия в итоге выливаются в сопротивление, потерю командной эффективности и даже саботаж, пока не воцарится баланс власти и уважения.

**Эффективная коммуникация**, в свою очередь, ставит целью понять взгляды, чувства и мнения окружающих. Когда две стороны слушают друг друга, выигрывают обе. Взаимопонимание и уважение становятся основой сотрудничества, взаимозависимости и лояльности. Успех достигнут, если каждая из сторон скажет: «Да, именно это я и имел в виду. Вы меня поняли».

Навыки эффективной коммуникации позволяют сосуществовать противоположностям — это высшая способность понять иную точку зрения и найти компромисс. Зачем спорить о том, кто прав, кто виноват? Цель эффективной коммуникации — наладить и оберегать взаимосвязь, поддержку и рабочие взаимоотношения, взаимовыгодные и, следовательно, длительные.

Демонстрируя желание выслушать и понять позицию и переживания собеседника (не отрицая собственной точки зрения), вы создаете атмосферу безопасности и одобрения, которая повышает вероятность подписания выгодного контракта или заключения сделки.

**Сила активного слушания**

Сила активного слушания ярче всего проявляется в работе отдела по обслуживанию клиентов и в ходе переговоров. Чем качественнее работает его персонал, тем меньше жалоб и больше удовлетворенных клиентов и повторных обращений.

Хорошо обученные сотрудники отдела предлагают прекрасное обслуживание, учатся избегать споров и стараются сглаживать конфликтные ситуации.

Мой тренинг по эффективной коммуникации включает упражнения по слушанию, предполагающие деление аудитории на подчиненных (или клиентов) и руководителей (или сотрудников отдела обслуживания). Первоначальная цель — выслушать хотя бы три предложения, а затем перефразировать сказанное, пока говорящий не подтвердит, что услышан и понят. Когда участники демонстрируют, что разделяют разочарование или раздражение клиента, тот умеряет свой пыл. Один настоящий покупатель даже сказал: «О, вы так милы. Я думал, вы будете со мной спорить или обвинять во лжи».

Как-то раз на семинаре в строительной компании инженеры прервали речь и начали спорить и искать решение проблемы еще до того, как подчиненный закончил фразу. Даже в условиях ролевой игры дискуссия была довольно жаркой. Когда вы пытаетесь выразить свое недовольство и обиду, а вас не слушают, это очень раздражает.

Потребовалось несколько дней практики, прежде чем сотрудники строительной компании научились выслушивать десять предложений подряд и стали точно перефразировать то, что пытался сказать говорящий. Несколько участников тренинга (преимущественно среди мужской аудитории) рассказали мне во время перерыва, что эти занятия помогают и в общении с женой. На что я ответил: «Если хотите добиться большего, время от времени вставляйте слова “Продолжай” и “Ты права”».

Естественно, активное слушание помогает не толь ко в личных отношениях, но и в работе сервисной службы, в сфере управления персоналом и т. д. Помимо всего прочего, если внимательно слушать собеседника, времени на то, чтобы придумать контраргументы или оправдать свою позицию не остается. Поглощенность речью демонстрирует одобрение и позволяет говорящему чувствовать себя комфортно и раскрываться еще больше. А это означает больше удовлетворенных клиентов, повторные обращения и рост продаж. Навыки эффективной коммуникации напрямую влияют на прибыль любого бизнеса.

**Упражнения по эффективной коммуникации**

Участники моих тренингов знают, что чем актуальнее тема и эмоциональнее дискуссия, тем неотступнее нужно следовать руководству по достижению взаимовыгодной коммуникации. Процесс внимательного и активного слушания протекает гораздо естественнее, если несколько раз применить данные правила на практике.

Решите, сколько времени каждый из вас будет говорить непрерывно.

Смотрите друг на друга и наблюдайте за мимикой и жестами. Вас не должны разделять посторонние предметы, а расстояние между вами должно быть комфортным, примерно метр-полтора.

Определите, кто говорит первым. Пока один излагает мысль, другой внимательно слушает и наблюдает. Слушатель концентрируется на словах собеседника, его интонации и телодвижениях, чтобы потом пересказать сообщение. Говорящий останавливается после трех-пяти фраз — вполне достаточно для того, чтобы слушатель уловил смысл, и не так много, чтобы забыть суть сказанного.

Слушатель пересказывает слова, описывает жесты и мимику говорящего без какойлибо интерпретации и исправлений. Если говорящий взял слишком высокий темп, слушатель может прервать его словами:

«Минутку, позвольте мне удостовериться, что я понял то, что вы сказали ранее».

После того как слушатель изложил свою версию, говорящий указывает, в чем тот прав, исправляет ошибки и подтверждает, что его услышали и уловили вербальные и невербальные посылы.

Упражнение продолжается до тех пор, пока говорящий не закончит и не почувствует удовлетворение от того, что его поняли. Затем участники меняются ролями (можно даже поменяться местами) и повторяют все сначала.

Чтобы пересказать чью-то мысль, требуется внимание к словам говорящего, его интонации и жестам. Вы должны обеспечить обратную связь в виде квинтэссенции вербальных и невербальных сигналов. Излагая мысли собеседника, вы преследуете следующие цели:

Фокусируете внимание на собеседнике, вместо того чтобы осуждать, пререкаться или искать решение.

Демонстрируете уважение и искреннюю попытку понять.

Проверяете, все ли правильно поняли.

Позволяете собеседнику прояснить смысл изложенного, а также узнать иные значения обращения. Например, можно сказать: «Ваши слова говорят о том, что вы обижены, но интонация и сжатый кулак заставляют меня думать, что, скорее всего, даже рассержены».

Воспользуйтесь данным руководством хотя бы раз, а затем обращайтесь к нему по мере необходимости. Главное — слушать друг друга, а не пререкаться. Компании, взявшие на вооружение навыки активного слушания, легко сметают преграды, мешающие общению, переговорам и продуктивной командной работе.

**Принципы коммуникации**

**Вы общаетесь непрерывно**

Чтобы ваше молчание или жесты были истолкованы правильно, лучше сразу сообщить о своем физическом и эмоциональном состоянии.

«Если вам кажется, что я немного несобран, не принимайте это на свой счет. Просто я подхватил ужасный насморк».

«Мне тяжело говорить о своих чувствах. Боюсь, это разрушит наши отношения, но я очень зол из-за того, что ты не поддержал меня на совещании».

**Услышать не значит понять**

Старайтесь не думать заведомо плохо о характере или намерениях окружающих и просите их пояснить мысль, если вы усомнились в значении того или иного сообщения или жеста.

«Думаю, я понял вашу мысль, но для пущей уверенности лучше повторю».

«Возможно, я неправильно записал время встречи. Я ждал вас в 9 утра».

**Коммуникация не завершена, пока слушатель не подтвердит вашу правоту**

Сравните два диалога.

Прекрасный день, не правда ли?

Совершенно с вами согласен. С нетерпением жду возможности прогуляться по парку.

Прекрасный день, не правда ли?

Смотрел вчера игру «Лос-Анджелес Лейкерс»?

**Говорящий должен сделать так, чтобы слушатель его понял**

Поставьте себя на его место. Постарайтесь прочувствовать культурный контекст слушателя. Обращайте внимание на языковые и смысловые различия.

«Ты выглядишь озадаченным. Может, я неясно выразился?»

«Простите, хочу убедиться, что вы поняли, что я имею в виду. Позвольте, объясню по-другому».

**Используйте местоимение «я»**

Не отступайте от своей субъективной правды, своей проблемы и своих целей. Например:

«Я столкнулся с одной проблемой: хочу тебя повысить, но не могу, потому что ты опаздываешь и не вовремя сдаешь проекты».

Старайтесь не лезть в душу, не анализировать и не диктовать свою волю. Не говорите:

«Сколько можно! Ты всегда опаздываешь (забываешь, принимаешь близко к сердцу)».

Избегайте сарказма и шуток во время серьезного обсуждения. Выражая обиду, злость или разочарование, вставляйте местоимение «я».

Например:

«Плевать я хотел на сарказм. Если ты сердит, скажи мне прямо, и хватит повторять, что я не понимаю шуток или принимаю все близко к сердцу».

**Никаких взаимных жалоб**

Коммуникация наиболее эффективна, когда концентрируется на одном говорящем или одной проблеме. Откажитесь от каких-либо оправданий. Тот, кто жалуется, должен быть:

услышан;

понят;

убежден, что вы на пути к компромиссу, еще до того, как слушатель ответит и перескажет его слова.

**Запланируйте периоды охлаждения и моменты выплеска эмоций**

Когда аргументы исчерпаны и начинают идти по кругу, лучше взять паузу и успокоиться.

«Тебе сейчас удобно говорить? Может, перенесем на 9 вечера?»

**Различные стили коммуникации и предпочтения**

Коммуникация не удается по ряду причин, среди которых одна из главных — различие стилей, культур и предпочтений. Хотя вообще-то это данность, а не проблема. Деловым людям просто необходимо обладать отличными навыками общения.

Личностные стили и предпочтения в коммуникации можно расположить на осях координат следующим образом: прямой против непрямого и ориентированный на задачу против ориентированного на человека.

**Четыре стиля коммуникации и типы личности:**

Прямой и ориентированный на задачу: директора, менеджеры, президенты.

Прямой и ориентированный на человека: продавцы и пиарщики.

Непрямой и ориентированный на задачу: бухгалтерия и технический персонал.

Непрямой и ориентированный на человека: менеджеры по персоналу и административный персонал.

В каждом коллективе должны присутствовать все типы личности и стили коммуникации (см. табл. 4.1). Это обобщенные категории, в действительности отношения, стили и предпочтения в коммуникации пересекаются и комбинируются. Но таблица напоминает об их разности. Помните, что различие — это данность, а не проблема.

**Стили восприятия информации**

Помимо различных стилей общения ваши подчиненные, партнеры и клиенты по-разному воспринимают информацию, то есть каждый ее посвоему видит, слышит и трактует. Один из специалистов по коммуникации, бывший главный тренер футбольной команды «Окленд Рейдерс» Джон Мэдден однажды сказал: «Одним игрокам достаточно просто объяснить схему игры, и они поймут. Другим не надо ничего говорить, а лучше нарисовать на доске. А третьим нужно объяснить, нарисовать, и они все равно не поймут, пока сами не пробегутся по полю».

Мэдден получил педагогическое образование и в 42 года стал самым молодым тренером, добившимся 100 побед в сезонах. Он на практике столкнулся с тем, что одни воспринимают информацию на слух (аудиалы), другие зрительно (визуалы), а третьи физически (кинестетики).

Чтобы эффективно обучать и общаться с подчиненными, выясните характерный для них стиль восприятия, чтобы они слышали вас и были услышаны, видели, что вы имеете в виду, и схватывали то, что вы хотите до них донести. Если внимательно слушать и наблюдать за клиентами и подчиненными, то обнаружится, что они используют слова, которые сигнализируют о наиболее удобных для них способах усвоения информации. Аудиалы слушают звук и интонацию. Они очень чувствительны к эмоциям, выраженным голосом. Визуалам необходимо видеть слова, иначе они не поймут вас. Кинестетики должны физически и эмоционально почувствовать то, о чем вы говорите, потрогать и пропустить через себя.

Понаблюдайте несколько дней за тем, какие слова выдают ваш стиль коммуникации. Также обратите внимание, как лучшие продавцы приспосабливаются к стилю общения клиентов.

Этим навыкам обычно не придают значения, но они положительно сказываются на деловых контактах, гораздо быстрее разрешают конфликты и превращают вас в эффективного менеджера.

**Таблица. Основные стили коммуникации**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Ориентированный на задачу** | **Ориентированный на человека** |
| **Непрямой** | Самоуверенный, решительный, готов рисковать, односторонняя коммуникация, высокий уровень достижений, разговорчивый, отдает распоряжения | Настойчивый, действует на опережение, переговорщик, общительный, мечтатель, масштабно мыслящий, оптимист, надежный, энтузиаст |
| Стиль: любит ясные, краткие, конкретные служебные записки, следит за временем: «Не отнимайте у меня время. Когда вы принесете отчет?» | Стиль: предпочитает открытую и дружескую беседу, похвалу и поощрение: «Интереснейшая задача и прекрасная возможность. Мы сделаем это». |
| Потребности: четкая, краткая, конкретная информация | Потребности: признание, свобода самовыражения, решение трудных задач |
| Должность: СЕО, исполнительный директор, член правления, президент | Должность: менеджер по продажам, пиарщик |
| **Прямой** | Опасается риска, основательный, придерживается правил, реалист, дотошный, точный, дипломатичный, высокие стандарты, аккуратный | Дружелюбный, спокойный, хороший слушатель, внимательный, искренний, командный игрок, концентрируется на одной задаче |
| Стиль: предпочитает факты или вопросы, лишенные личностной окраски: «Давайте факты. Сообщите, пожалуйста, на что ушли эти деньги» | Стиль: предпочитает дружелюбную, теплую, приятную беседу: «Доброе утро. Как дела? Я могу чем-то помочь?» |
| Потребности: точность, организация, формальное взаимодействие | Потребности: дружелюбное, привычное окружение, признание, внимание к мелочам |
| Должность: бухгалтер, инженер, системный администратор, ИТ-специалист | Должность: менеджер по персоналу, социальный работник, администратор |

**Литература:** © Нейл Фьоре. Психология личной эффективности. Как победить стресс, сохранять концентрацию и получать удовольствие от работы. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. © Публикуется с разрешения издательства.

**СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ, КАК СРЕДСТВО РАЗВИТИЯ КОММУНИКАТИВНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ.**

Под коммуникативной компетентностью обычно понимается способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми. В состав компетентности включают совокупность знаний, умений и навыков, обеспечивающих эффективное общение. Такого рода компетентность предполагает умение изменять глубину и круг общения, понимать и быть понятым партнерами по общению. Коммуникативная компетентность – это развивающийся и в значительной мере осознаваемый опыт общения между людьми, который формируется в условиях непосредственного взаимодействия. Процесс совершенствования коммуникативной компетентности связан с развитием личности. Средства регуляции коммуникативных актов являются частью человеческой культуры, и их присвоение и обогащение происходит по тем же законам, что и освоение и преумножение культурного наследия в целом. Во многом приобретение коммуникативного опыта происходит не только в ходе непосредственного взаимодействия. Из литературы, театра, кино человек также получает сведения о характере коммуникативных ситуаций, проблемах межличностного взаимодействия и способах их решения. В процессе освоения коммуникативной сферы человек заимствует из культурной среды средства анализа коммуникативных ситуаций в виде словесных и визуальных форм.

Коммуникативная компетентность непосредственно связана и с особенностями выполняемых человеком социальных ролей.

Коммуникативная компетентность предполагает адаптивность и свободу владения вербальными и невербальными средствами общения и может рассматриваться как категория, регулирующая систему отношений человека к самому себе, природному и социальному миру.

Таким образом, и индивидуально-личностные качества, и социально-культурный и исторический опыт способствуют формированию компетентности в общении.

Одной из задач коммуникативной компетентности является оценка когнитивных ресурсов, обеспечивающих адекватный анализ и интерпретацию ситуаций. Для диагностики этой оценки к настоящему времени имеется большой блок методик, основанных на анализе «свободных описаний» различных коммуникативных ситуаций. Еще одним методом изучения коммуникативной компетентности является наблюдение в естественных или в специально организованных игровых ситуациях с привлечением технических средств и содержательным анализом полученной информации. В зависимости от целей исследования можно учитывать темп речи, интонации, паузы, невербальные техники, мимику и пантомимику, организацию коммуникативного пространства. Одним из параметров диагностики может являться количество используемых техник, другим – адекватность их применения. Конечно же, такая система диагностики достаточно трудоемка и для качественного ее проведения требуются большие временные затраты и высокая квалификация наблюдателя. Трудность оценки коммуникативной компетентности состоит еще и в том, что люди в процессе коммуникации ориентируются на сложную систему правил регуляции совместных действий. И если ситуация взаимодействия может быть проанализирована, то правила, по которым люди вступают в эту ситуацию, не всегда осознаются.

Одним из средств развития коммуникативной компетентности является социально-психологический тренинг (СПТ). Это относительно новое научно-практическое направление психологии в настоящее время получает интенсивное развитие в качестве составной и важной части системы психологической службы. При всем разнообразии конкретных форм СПТ всем им присуща объединяющая черта – это средство воздействия, направленное на развитие тех или иных знаний, умений и опыта в области межличностного общения. Можно сказать, что в психологическом плане это означает следующее:

– выработка системы навыков и умений общения;

– коррекция имеющейся системы межличностного общения;

– создание личностных предпосылок для успешного общения.

Анализ возможных воздействий социально-психологического тренинга обнаруживает, что в процессе групповой работы затрагиваются и глубокие личностные образования участников тренинга. Ведь человек получает новые конкретные сведения о себе. И эти сведения затрагивают такие личностные переменные, как ценности, мотивы, установки. Все это говорит в пользу того, что СПТ можно ассоциировать и с процессом развития личности, вернее, с началом этого процесса. Действительно, получаемые в тренинге новые сведения о себе и других, как правило, остро эмоционально опосредованные, побуждают заново переосмыслить сложившуюся Я-концепцию и концепцию «другого».

Овладение глубинным общением является одновременно и средством, и результатом воздействия в рамках СПТ.

Развитие личности состоит не только в построении высших уровней ее структуры, но в ослаблении существующих и неэффективных.

Таким образом, можно сказать, что развитие компетентности в общении предполагает адекватный выбор и использование всего набора средств, ориентированных на развитие личностных субъект-субъектных сторон общения и субъект-объектных составляющих этого процесса.

В самом широком смысле компетентность человека в общении можно определить как его компетентность в межличностном восприятии, межличностной коммуникации и межличностном взаимодействии.

Далее речь пойдет о перцептивной стороне общения, поэтому коротко остановимся на коммуникативной и интерактивной сторонах.

Коммуникация в межличностном общении не тождественна просто обмену информацией, поскольку:

– между людьми возникают определенные межличностные отношения;

– эти отношения изменчивы;

– «мысль не равна прямому значению слова».

Особой спецификой человеческой коммуникации является наличие барьеров, препятствующих проникновению информации. Появление барьеров, впрочем, вполне логично, ведь коммуникация – это воздействие. В случае успешного воздействия у человека могут произойти какие-либо изменения в представлении о мире. Не каждый готов к этому и хочет этого, ведь подобные изменения нарушают его стабильность, мнение о себе, других людях, поэтому человек будет защищаться от воздействия.

Вполне понятно, что не каждое воздействие в общении является угрожающим. Напротив, существует большое количество ситуаций, в которых получаемая информация является позитивной, укрепляющей позиции человека, дарующей ему эмоциональное удовлетворение. Таким образом, человек должен уметь распознавать полезную и вредную информацию. Каким же образом это можно сделать?

Проследим за появлением барьеров. Речь в человеческом общении является основным способом воздействия. Если слушающий максимально доверяет говорящему, то он полностью принимает мысли говорящего, защищаясь же от воздействий говорящего, слушающий «отпускает» ему доверие очень осторожно. Следовательно, не всякий говорящий внушает и воздействует, сталкиваясь со встречной психологической активностью, которая и является основой возникновения барьеров на пути коммуникации. К этим барьерам можно отнести: избегание, авторитет, непонимание. Таким образом, способами защиты от воздействия являются:

– избегание соприкосновения с источниками воздействия;

– учет только авторитетной для человека информации;

– ориентация на собственную культуру, логику, стиль, язык и непонимание чужого языка, семантического поля, стиля и логики.

Соответственно для преодоления барьеров необходимо:

– привлечь и удержать внимание партнера по общению;

– использовать универсальный механизм обратной связи с целью уточнения понимания ситуации, слов, чувств и логики собеседника;

– информация и ее носитель должны быть авторитетны для слушающего.

Рассматривая интерактивную сторону, исследователи изучают различные типы ситуаций взаимодействия в ходе общения. В самом общем виде можно выделить дихотомическое деление на конкуренцию и кооперацию, предложенное Дойчем. Различные типы взаимодействий можно фиксировать с помощью наблюдения. В одной из наиболее известных схем наблюдения, разработанной Р. Бейлсом, выделяются следующие категории, при помощи которых можно описывать взаимодействие: область постановки проблемы, область решения проблемы, область положительных эмоций, область отрицательных эмоций. Рассматривая интерактивную сторону общения, необходимо учитывать параметры и характеристики ситуации, в которой происходит взаимодействие. В настоящее время ситуативный подход, в котором отправной точкой анализа общения выступают параметры ситуации, получает все большее развитие**.**

**Упражнения на развитие коммуникативной компетентности**

**1. Упражнение «Молчанка»**

Цель: выработка навыков невербального поведения.

Вариант 1

Инструкция. «Нам предстоит совместно решить одну задачу: как можно быстрее всем одновременно, не договариваясь и не произнося ни слова, выбросить одинаковое количество пальцев на обеих руках. Решать эту задачу мы будем следующим образом: я буду считать – раз, два, три – и на счёт три все одновременно выбрасывают пальцы. Какое-то время, достаточное для того, чтобы понять, справились ли мы с задачей, не отпускаем руки. Если задача не решена, мы делаем очередную попытку».

Вариант 2

Инструкция. Участники садятся по кругу. «Я буду называть числа. Сразу же после того, как число будет названо, должны встать именно столько человек, какое число прозвучало (не больше и не меньше). Например, если я говорю «4», то как можно быстрее должны встать четверо из вас. Сесть они смогут только после того, как я скажу «спасибо». Выполнять задание надо молча. Тактику выполнения задания следует вырабатывать в процессе работы, ориентируясь на действия друг друга».

Рекомендации. В ходе выполнения задания ведущий блокирует попытки участников группы обсудить или принять какую-либо форму алгоритмизации работы.

При обсуждении можно задать группе следующие вопросы: «Что помогло справляться с поставленной задачей и что затрудняло её выполнение?», «На что вы ориентировались, когда принимали решение за следующее действие?», «Какая у вас была тактика?», «Как можно было бы организовать работу, если бы была возможность заранее обсудить способ решения этой задачи?».

Обсуждение позволяет участникам группы осознать, что для выполнения общей задачи необходимо быстро ориентироваться в намерениях, тактике, состоянии других людей, согласовывать свои действия с действиями других. В ходе более детализированного обсуждения можно говорить о проявлении инициативы и проблемы принятия на себя ответственности за то, что происходит в группе.

**2. Упражнение «Слепое слушание»**

Цель: продемонстрировать неэффективность передачи информации без обратной связи.

Инструкция. Выбираются 5 человек из членов группы – непосредственных участников упражнения. Им сообщается, что в группе будет зачитан текст, который они должны будут передавать друг другу по памяти, не делая никаких записей и пометок. После этого в кругу остаётся только один из пятерых, а четверо выходят за дверь. Ему зачитывают текст. Потом приглашается второй участник. Первый сообщает всё, что запомнил. Затем приглашается следующий и так далее, пока текст не повторит последний пятый участник.

Часто в результате такой передачи смысл текста искажается до противоположного. Наблюдатели фиксируют ошибки искажения смысла, появляющиеся у каждого из передающих. В процессе обсуждения наблюдатели высказывают свои соображения по поводу причин возникновения ошибок.

После того, как группа приходит к выводу, что умение слушать необходимо тренировать, ведущий переходит к введению техник активного слушания

**3. Упражнение «Активное слушание»**

Участникам предлагается оценить 9 техник ведения беседы с точки зрения того, насколько они способствуют пониманию партнёра. Эти 9 техник группируются по трём разделам: способствующие пониманию партнёра, не способствующие пониманию партнёра и нейтральные. Техники предъявляются в случайной последовательности.

Участников просят оценить по 7-балльной шкале (–3, –2, –1, 0, 1, 2, 3), где оценка –3 означает, что техника совершенно не способствует пониманию партнёра, а оценка +3 – наиболее способствует.

1. В беседе мы сопровождаем высказывания партнёра ре­пликами вроде: «Глупости ты говоришь», «Ты, я вижу, в этом вопросе ничего не понимаешь», «Я бы мог вам это объяснить, но боюсь вы не поймёте» и т.п. (негативная оценка).

2. Мы сопровождаем речь партнёра высказываниями типа: «Да…», «Угу…».

3. Мы дословно повторяем высказывания партнёра. При этом можно начать с вводной фразы: «Как я понял вас…», «По вашему мнению…», «Ты считаешь…» и т.д.

4. В ходе беседы мы вставляем высказывания типа: «Пора приступить к предмету разговора…», «Мы несколько отвлеклись от темы…», «Давайте вернёмся к цели нашего разговора…» и т.д.

5. Мы воспроизводим высказывания партнёра в обобщённом, сокращённом виде, кратко формулируя самое существенное в его словах. Начать можно с вводной фразы: «Вашими основными идеями, как я понял, являются…» или «Другими словами, ты считаешь, что…» и т.д.

6. Мы пытаемся вывести логическое следствие из высказывания партнёра или выдвинуть предположение относительно причин высказывания. Вводной фразой может быть: «Если исходить из того, что вы сказали, то выходит, что…», «Вы так считаете, видимо, потому что…».

7. Мы пытаемся найти у партнёра понимание только тех проблем, которые волнуют нас самих.

8. Мы задаем партнеру вопрос за вопросом, явно стараясь разузнать что-то, но не объясняем своих целей.

9. Мы не принимаем во внимание того, что говорит партнер, пренебрегая его высказываниями.

Рекомендации. Предъявление техник сопровождается инструкцией: «Оцените каждую технику с точки зрения того, насколько она сможет помочь вам понять партнёра. Свою оценку каждый записывает на листочке». Индивидуальные оценки каждой техники обсуждаются сразу после её предъявления. Если мнения участников расходятся с классификацией, то им предлагается поэкспериментировать с этой техникой в ролевых играх или в реальной жизни. Всякая психологическая классификация условна и, возможно, этот опыт сможет дать новое знание о способах понимания в межличностном общении.

Обсуждение противоположных оценок может быть самостоятельной темой для дискуссии в группе.

Следующий этап упражнения – экспериментирование с техниками активного слушания: повторением, перефразированием и интерпретацией.

**Техники ведения беседы**

*Не способствующие пониманию партнёра*

1. Негативная оценка – в беседе мы сопровождаем высказывания партнёра репликами вроде: «Глупости ты говоришь», «Ты, я вижу, в этом вопросе ничего не понимаешь», «Я бы мог вам это объяснить, но боюсь вы не поймёте» и т.п.

2. Игнорирование – мы не принимаем во внимание того, что говорит партнер, пренебрегаем его высказываниями.

3. Эгоцентризм – мы пытаемся найти у партнера понимание только тех проблем, которые волнуют нас самих.

*Промежуточные техники*

4. Выспрашивание – мы задаем партнеру вопрос за вопросом, явно стараясь разузнать что-то, но не объясняя ему своих целей.

5. Замечание о ходе беседы – в ходе беседы мы вставляем высказывания типа: «Пора приступить к предмету разговора…», «Мы несколько отвлеклись от темы…», «Давайте вернёмся к цели нашего разговора…» и т.д.

6. Поддакивание – мы сопровождаем речь партнёра высказываниями типа: «Да…», «Угу…».

*Способствующие пониманию партнера*

7. Вербализация, ступень А – проговаривание. Мы дословно повторяем высказывания партнёра. При этом можно начать с вводной фразы: «Как я понял вас…», «По вашему мнению…», «Ты считаешь…» и т.п.

8. Вербализация, ступень Б – перефразирование. Мы воспроизводим высказывания партнёра в обобщённом, сокращённом виде, кратко формулируя самое существенное в его словах. Начать можно с вводной фразы: «Вашими основными идеями, как я понял, являются…» или «Другими словами, ты считаешь, что…» и др.

9. Вербализация, ступень В – интерпретация и развитие идеи. Мы пытаемся вывести логическое следствие из высказывания партнёра или выдвинуть предположение относительно причин высказывания. Вводной фразой может быть: «Если исходить из того, что вы сказали, то выходит, что…», «Вы так считаете, видимо, потому что…».