

# ОСНОВЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

*Дробот Александр Анатольевич,*  
доцент кафедры психолого-педагогических  
технологий и менеджмента в образовании  
СКИРО ПК и ПРО, кандидат педагогических  
наук, Заслуженный учитель РФ

**Менеджер** - это человек , который отвечает за объем работ, больший, чем может выполнить сам, и которому подчинены другие люди, помогающие ему в достижении требуемых результатов

**Деловое общение** - осуществляемое знаковыми средствами взаимодействие людей для достижения цели, сопровождающееся изменениями в поведении, состоянии, мыслях и чувствах партнеров.

Менеджер тратит на общение до 90% своего времени.

# Основные цели и функции общения

- **прием и передача информации** (коммуникативная функция);
- **согласование действий при осуществлении совместной деятельности** (регулятивная функция);
- **установление эмоциональных отношений на основе взаимного восприятия партнерами друг друга** (перцептивная функция).

# Уровни коммуникативной функции общения

- На первом осуществляется выравнивание различий в исходной информированности индивидов, которые вступают в контакт.
- Второй связан с передачей и принятием значений. В этом случае общение выступает как информирование, обучение, инструктаж и т. д.
- Третий уровень связан со стремлением индивидов понять взгляды и установки друг друга. Общение здесь направлено на получение обратной связи о результатах собственных действий (согласие, несогласие, сопоставление взглядов)

# Регулятивная функция общения

направлена на координацию и коррекцию поведения при непосредственной организации совместной деятельности людей в процессе их взаимодействия.

- Общение почти всегда предполагает воздействие на психическое состояние и/или поведение партнера.
- Эффективность общения измеряется именно тем, насколько удалось это воздействие.

# Формы организации совместной деятельности

Зависят от регулятивной роли общения и характера взаимодействия партнеров

- каждый участник делает свою часть общей работы независимо друг от друга — «совместно-индивидуальная деятельность» (пример — некоторые рабочие группы, где у каждого свое задание);
- общая задача выполняется последовательно каждым участником — «совместно-последовательная деятельность» (пример — конвейер);
- одновременное взаимодействие каждого участника со всеми остальными — «совместно-взаимодействующая деятельность» (пример — спортивные команды, часто — конструкторские бюро).

# Перцептивная функция общения

- Общение, как взаимодействие, начинается с восприятия человека и формирования представления о возможном партнере по контакту.
- Каким будет это представление, зависит не столько от некоей «объективно воспринимаемой реальности», сколько от индивидуального опыта воспринимающего, от его понимания ситуации и от самоподачи партнера.

# Этапы установления контакта

- Восприятие внешних характеристик партнера. Оценивается выражение лица, мимика, жесты, походка, позы, рост, речь и голос, одежда и прическа, возраст.
- Эмоциональная оценка увиденного.
- Попытка понять причины поступков другого человека, чтобы более точно прогнозировать стратегию его поведения.
- Создание собственной стратегии поведения.



# Эффекты, возникающие при восприятии людьми друг друга

- Более всего исследованы три эффекта:
- «ореола» («гала-эффект»),
- «новизны» и «первичности»,
- «проекции» или «стереотипизации».

# Эффекты, возникающие при восприятии людьми друг друга

## Сущность эффекта «ореола»

- Информация, получаемая о каком-то человеке, накладывается на образ, который был создан заранее. Этот образ выполняет роль «ореола», мешающего видеть действительные черты и проявления объекта восприятия.
- Исследования показывают, что эффект «ореола» наиболее явно проявляется, когда воспринимающий имеет минимальную информацию об объекте восприятия.

# Эффекты, возникающие при восприятии людьми друг друга

## Эффект «первичности» и «новизны»

- На восприятие незнакомых людей наибольшее влияние оказывает первичная, предъявленная в первую очередь информация.
- Напротив, в ситуациях восприятия знакомых людей действует эффект «новизны», который заключается в том, что *последняя*, более *новая*, информация оказывается наиболее значимой.

# Эффекты, возникающие при восприятии людьми друг друга

## Эффект «проекции»

- Выражается в неосознаваемой тенденции переноса собственных представлений, состояний и особенностей на партнера по общению.

В более широком плане все эти эффекты можно рассматривать как проявления особого процесса, сопровождающего восприятие человека человеком, т. е. явления **стереотипизации.**

# Типичные ошибки восприятия

- **Ошибка неравенства:** качества человека, значительно превосходящего нас по социальному, интеллектуальному, групповому статусу переоцениваются (или резко недооцениваются).
- **Ошибка общей эстетической выразительности человека:** если человек нам нравится внешне, мы склонны приписывать ему лучшие личностные качества.
- **Ошибка отношения к нам:** те люди, которые нас любят, кажутся нам гораздо лучше.

# Невербальные средства коммуникации

- Оптико-кинестетические
- Паралингвистические и экстралингвистические
- Проксемические  
(пространственновременные)

# Ошибки общения

- Ошибки, обусловленные особенностями восприятия.
- Ошибки, связанные с различиями в социальных, профессиональных и жизненных установках людей, вступающих в коммуникативный обмен.
- Статусные ошибки.
- Семантические барьеры.
- Психофизиологические барьеры.
- Невербальные преграды.
- Барьеры личного пространства.
- Неумение слушать и (или) неэффективная обратная связь.
- Фальсификационные ошибки.
- Преждевременные оценки.

# Правила построения эффективных коммуникаций

Основное правило

Правило «постоянной готовности к непониманию»

Правило конкретности.

Правило контроля за невербальными сигналами.

Правило адресата.

Правило «собственной неправоты».

Правило «места и времени».

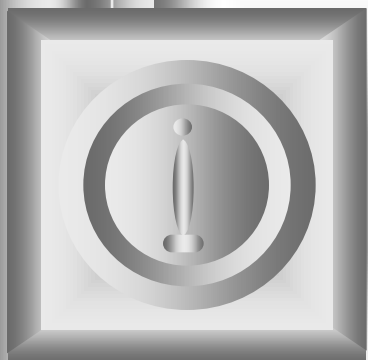
Правило открытости

Правило активного и конструктивного слушания  
(поддержка – уяснение – комментирование)



# Основные принципы эффективной обратной связи

- В своих замечаниях затрагивать особенности конкретного поведения партнера, а не его личности.
- Говорить больше о своих наблюдениях, а не об умозаключениях и выводах.
- Высказываться скорее в описательном ключе, а не в форме оценок.
- Стараться высказывать как можно меньше советов, лучше говорить, как будто делись своими мыслями с партнером.
- Давая человеку обратную связь, стараться сосредотачиваться на том, что может быть наиболее ценным именно для него.
- Выбирать подходящий момент.



# Формы общения

**Деловая беседа -  
устный контакт между  
партнерами, которые имеют  
полномочия для её проведения  
и решения проблем**

# Этапы деловой беседы

- Начало беседы
- Передача информации
- Аргументация
- Опровержение доводов собеседника
- Принятие решения

# **Типы совещаний**

**(Четыре типа – четыре цели)**

- информационные**
- проблемные**
- стратегические**
- финальные**

# **Виды совещаний**

- мозговой штурм**
- обмен мнениями**
- обсуждение**

# Технологии подготовки публичного выступления

- **Круглый стол**

## **Дом сообщения**

- **подготовка послания**
- **подготовка аргументов**
- **подготовка оснований**

# Типичные ошибки публичного выступления

- **несоответствие**
- **Оправдания, извинения**
- **Глаза и брови**
- **Отсутствие юмора**
- **Всезнайство**
- **Суетливость**
- **Монотонность**
- **Отсутствие пауз**



**Спасибо за внимание и  
продуктивную работу!**