

Тема: «Определение способов контроля, исключаящих негативное воздействие на поведение персонала»

Задание: Изучить тему, выполнить **краткий** конспект и отправить на адрес: natali009@mail.ru

Для установления эффективных межличностных коммуникаций от менеджера требуется знание типов коммуникационных стилей.

Коммуникационный **стиль**— это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить отношения по данному поводу с другими. Знание стилей помогает определить то, как себя вести с этим стилем, и, что можно ожидать от поведения, связанного с этим стилем. Типы коммуникационных стилей представлены на рис. 1



Рис.1 Типы коммуникационных стилей

Стиль *«открытие себя»* характеризуется высокой степенью открытости себя другим при низком уровне обратной связи. Индивид идет на это, концентрируя тем самым внимание на себя, чтобы вызвать реакцию других на свое поведение. Стиль *«реализация себя»* отличается максимальной открытостью, сопровождающейся максимальной обратной связью. Индивид каждый раз спонтанно регулирует раскрывающую его информацию, обеспечивая конструктивную и незащитную обратную связь. Для стиля *«замыкание в себе»* свойственен одновременно низкий уровень открытости и низкий уровень обратной связи. Индивид в этом случае как бы самоизолируется, не давая другим познать себя.

Стиль *«защита себя»* отличает низкий уровень открытости, но высокий уровень обратной связи. Он широко используется, чтобы лучше узнать и более правильно оценить других. Обычно индивиды, использующие данный стиль, мало открыты для окружающих, но любят их обсуждать. Они любят слушать о себе, но не любят их обсуждать свои качества, особенно плохие, с другими. Постоянно высказываясь о других, они проводят защитную тактику в отношении себя. Стилю *«торговаться за себя»* присущи умеренная открытость и обратная связь, обмениваемые друг на друга в процессе межличностной коммуникации.

Думать, что какой-то один из названных выше коммуникационных стилей — единственно желательный, неверно. Это упрощенный и нереалистичный подход. Однако, практика эффективной коммуникации свидетельствует, что стиль, когда индивид «реализует себя» более желателен и используется в большем количестве ситуаций. Владеть им — настоящее достоинство. В отношении использования других стилей — важно понимать проблемы *эффективной обратной связи*, уметь *раскрыть себя* и уметь *слушать других*.

Для формирования эффективных межличностных коммуникаций необходимо устранять преграды на их пути.

Выделяют следующие виды преград на пути межличностных коммуникаций:

преграды, обусловленные восприятием — учет некоторых факторов из числа влияющих на восприятие в процессе обмена информацией позволяет не допустить снижения эффективности коммуникации, своевременно устранить преграды, обусловленные восприятием. Одна из таких преград возникает по причине конфликта между сферами компетенции. Еще одна причина трудностей восприятия в процессе коммуникации состоит в существовании преград, обусловленных социальными установками людей;

семантические барьеры — цель коммуникации заключается в обеспечении понимания информации, служащей предметом обмена, т.е. сообщения. Отправитель кодирует сообщение с помощью вербальных и невербальных символов. **Семантика** изучает способ использования слов и значений, передаваемых словами.

Семантические вариации часто становятся причиной неверного понимания, ибо во многих случаях вовсе не очевидно точное значение символа, приписываемое ему отправителем. Символ не имеет неповторимого неотъемлемого значения; его значение выявляется через опыт и варьирует в зависимости от контекста, ситуации, в которой он используется;

невербальные преграды — в невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов. Часто невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов;

плохая обратная связь — межличностный обмен информацией может быть ограничен отсутствием обратной связи по поводу посланного вами сообщения. Обратная связь важна, поскольку позволяет установить, действительно ли ваше сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, который вы ему изначально придали.

Информация, посланная отправителем без использования слов, как системы кодирования, образует невербальное послание, лежащее в основе невербальной коммуникации. У большинства посланий словесный эффект составляет только 7%; весь остальной эффект создается невербальной информацией: 37% — тональностью голоса и 55% — выражением лица.

Известны такие невербальные сигналы, как позы, жесты, выражение лица и т.п. Многие из них являются образцами культуры, в которой «рос» человек. В той степени, в которой эти сигналы используются как образцы поведения и имеют символическое значение, они могут быть поняты также ясно, как вербальная коммуникация, выражаемая известной двум участвующим сторонам системой словесных кодов.

Невербальные коммуникации в большинстве случаев имеют бессознательную основу, так как свидетельствуют о действительных эмоциях участников коммуникационного

процесса, и являются надежным индикатором проявляемых чувств. Они во многом определяют, как слова будут интерпретированы. Невербальной информацией трудно манипулировать и ее трудно скрывать в любой межличностной коммуникации.