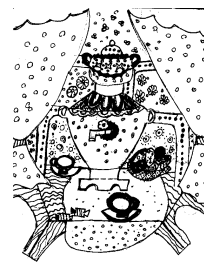


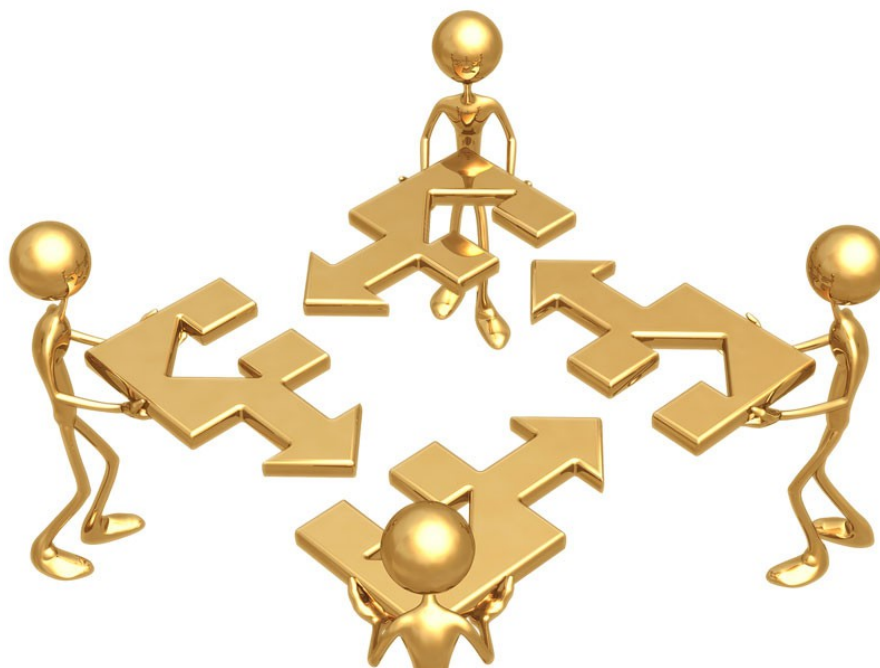


Проект «Центр поддержки молодой семьи»
Создание условий развития молодой семьи средствами оптимизации общественных отношений, информационных обменов и нахождения оптимальных форм сотрудничества между структурами гражданского общества, бизнесом и структурами власти



Сборник практических упражнений «Эффективные коммуникации в менеджменте семьи» («Понимание и позитивное взаимодействие в семье»)

Бежовец Влада Эдуардовна,
канд.пед.наук, доцент кафедры экономики и управления
филиала Санкт-Петербургского государственного экономического университета



1. Анализ взаимодействия:

Определите **позитивный, агрессивный, манипулятивный и пассивный** тип взаимодействия в следующих ситуациях:

1. Ваш друг сказал Вам, что вернет Вам деньги, которые Вы одолжили, еще в четверг. Сегодня - пятница. Вы звоните и говорите: «Привет, Павел... Я интересуюсь, как у тебя дела... Ты говорил, что вернешь деньги в четверг, а сегодня - пятница. Мне хотелось бы выяснить ситуацию с деньгами».
2. Вечером за ужином все Ваши члены семьи согласились с датой следующей совместной поездки, предложенной Вашими родителями. Дата всем удобна, кроме Вас, однако вслух Вы говорите: «Раз это всем подходит, я согласна».
3. Вас похвалила свекровь за то, что вы успешно и в сжатый срок выполнили важную срочную работу на даче. Вы отвечаете: «Да не стоит благодарить, я ничего особенного и не сделала».
4. Ваш муж (жена) обращается к Вам с просьбой во время Вашего телефонного разговора с другим человеком. Вы говорите: «Мне очень важно закончить этот разговор, и я смогу поговорить с тобой, когда закончу».
5. Вы получаете некоторую информацию от свекрови (тещи), которая, по Вашему мнению, не отвечает реальному положению дел. Вы говорите: «Елена Игоревна, я хочу высказать свое мнение по этому вопросу, мы могли бы это обсудить?».
6. Как оказалось, Вы неправильно подготовили и оформили документы на Вашей работе. Руководитель Вашего отдела подходит, смотрит на Вас и говорит: «Кстати, а Вы свое резюме уже начали рассылать?».
7. Представитель Администрации хочет предложить заключить такой вариант договора, который не будет соответствовать форме, утвержденной Вашим руководством несколько лет назад. По вашему первому впечатлению оба варианта равноценны, поэтому, не желая тратить время на выяснение различий, Вы говорите: «Ну, хорошо, оформим документы, как Вы считаете нужным».
8. Ваш партнер хочет предложить Вам участие в новом проекте и заключить новый договор с Вами, предлагая его оформить с новыми условиями, которые, как Вы догадываетесь, больше выгодны Вашему партнеру, чем Вам. Он говорит: «Хорошо иметь дело с порядочными и немелочными людьми, которые Вам доверяют».
9. После совещания одна из Ваших новых коллег подходит к Вам и просит еще раз объяснить смысл и порядок новой отчетности, о которой Вы говорили. Вы отвечаете: «Как же так? Вместо того, чтобы слушать и задавать вопросы, как остальные, Вы теперь заставляете тратить время на Вас. Я полагаю, что специалист Вашего уровня сможет легко разобраться самостоятельно».

2. Выражение словами эмоциональных состояний

Дайте характеристику всем высказываниям: Какое послание они содержат - Я, ТЫ-ВЫ, МЫ, Безличное?

Из ниже приведенных высказываний выберите такие, которые содержат прямое указание на переживаемое чувство.

1.

- а) «Успокойтесь, больше ни слова!»
- б) «Я недовольна тем, что Вы только что сказали»
- в) «Нужно уметь сдерживать себя»

2.

- а) «Разве ты не видишь, что я занята? Выйди!»
- б) «Меня раздражает то, что ты меня постоянно прерываешь»
- в) «Тебе наплевать на чувства других, ты - эгоист»

3.

- а) «Я раздавлена тем, что случилось»
- б) «Сегодня был ужасный день»
- в) «Ты испортил мне настроение»

4.

- а) «Ты бесподобен»
- б) «Мне нравится, как ты говоришь»
- в) «Ты производишь впечатление на окружающих»

5.

- а) «Общаясь с тобой, я чувствую себя хорошо и раскованно»
- б) «Мы все чувствуем, что ты прекрасная девушка»
- в) «В нашем коллективе приветствуется коммуникабельность»

6.

- а) «Если дела здесь не изменятся, то я поищу себе новую работу»
- б) «Плохая команда сводит на нет работу хороших специалистов»
- в) «Мне тяжело в работе с моими коллегами».

7.

- а) «Я чувствую себя неуверенно, когда мне приходится этим заниматься»
- б) «Я не способна работать над этой специфической задачей»
- в) «Вы непродуманно поручили мне работу не по моему профилю»

8.

- а) «Я неудачник, я никогда ничего не достигну»
- б) «Ты мне ничего не советуешь»
- в) «Я в растерянности от того, что мне не удастся достигнуть результата»

9.

- а) «С твоими родственниками я чувствую себя одинокой и невостребованной»
- б) «Здесь так мало уделяют внимания детям»
- в) «Ты не понимаешь мое отношение к данной ситуации»

3. Факты и интерпретации во взаимодействии

Взаимодействие часто не удается из-за того, что собеседники передают неточные сообщения. Очень часто люди используют слова или фразы, которые содержат *субъективную интерпретацию* вместо *описания факта*. Этот смысл, придаваемый факту, часто вызывает неприятные чувства и несогласие. Например, когда говорится: «Ты небрежен» вместо «За последний час были допущены три ошибки»; или «Ты не справляешься с обязанностями» вместо «Дети не выполнили свои обязанности – дочь не помыла вечером посуду, сын не вынес мусор». Опытный собеседник понимает эти отличия и старается высказываться точно. Интерпретация или мнение не только вызывает негативные эмоции, но, что еще хуже, отвлекает внимание и энергию от решения проблемы (в данном примере, устранить три ошибки или выполнить конкретные обязанности).

Упражнение: Прочтите следующие пятнадцать утверждений, высказанных собеседником в диалоге.

1. Отметьте знаком «Ф» те, которые вы считаете конкретными высказываниями о наблюдаемых фактах, а не их интерпретацией.

2. Переформулируйте высказывания-интерпретации в факт-высказывания.

1. «Она вела себя безобразно»	
2. «Вика была искренней в своем заблуждении»	
3. «Татьяна обиделась на мужа»	
4. «Он был сбит с толку, когда ему сказали правду»	
5. «Маша извинилась за грубость, когда отвечала на вопрос»	
6. «Андрей пытался скрыть ошибку»	
7. «Ольга в диалоге три раза перебила мужа»	
8. «Он вел себя агрессивно при ответе на ее вопрос»	
9. «Вика ничего не ответила, когда мама сказала: «Он тебя не ценит»	
10. «Саша чувствовал себя не подготовленным к беседе с родителями»	
11. «Они говорили о новой машине»	
12. «Она умышленно ушла от ответа на вопрос»	
13. «Он проигнорировал совместную беседу»	
14. «Татьяна не проявляет уважения к мнениям других членов семьи»	
15. «Ты второй раз задаешь вопрос, на который я обещал ответить в конце нашего разговора»	

4. Обратная связь: понимание чувств собеседника

Собеседник, высказываясь эмоционально, часто хочет получить *не совет, рекомендацию или коррекцию*, а сочувствие, т.е. *понимание его эмоционального состояния*. С другой стороны, «манипулятор» специально нагнетает эмоциональную атмосферу, чтобы адресат взял на себя ответственность за преодоление трудности. Напишите в колонке справа обратную *связь* на переживаемое собеседником *чувство*, не добавляя рекомендации или советы.

Собеседник говорит:	Обратная связь:
<i>Пример:</i> Я не знаю, что тут неправильно. Я не могу понять. Лучше будет, бросить все это.	Я понимаю твою досаду на неэффективность твоих действий
1. Ну вот, ты даешь новое задание, а ведь мне осталось всего 3 минуты до встречи с друзьями! Просто не знаю как быть.	
2. Мне кажется, я сам знаю, что делать. Но, может быть, по-моему, это опять как всегда, неправильно.	
3. Из-за тебя все свалилось на меня. Теперь я не знаю, что мне делать в первую очередь.	
4. Я никогда не получаю больше, чем Оксана. Я делаю больше работы, но, по мнению начальника, получается, что она все равно лучше меня.	
5. Ты, папа, даешь слишком большие задания. Мне все равно никогда все не сделать.	
6. Все ушли гулять и свалили все на меня. Мне даже не с кем обсудить эту сложную ситуацию.	
7. Я напрасно доверяла тебе. Я все равно не верю, что ты говоришь правду.	
8. Как мне кажется, я правильно все сделала. И я не понимаю, в чем претензии.	
9. Я сам могу это сделать. Мне не надо навязываться с советами. Я достаточно умен, чтобы понять все это сам.	
10. Расчеты и идеи твои запутаны. Я достаточно занят, чтобы в них разбираться.	

5. Активное слушание

1. Определите навыки активного слушания и соответствующие формы поведения.

2. Разделитесь на группы по 3 человека. Каждая группа должна состоять из слушателя, говорящего и наблюдателя (если число участников упражнения не кратно трем, пусть в одной или двух группах будет по два наблюдателя).

3. Говорящие должны рассказывать о любом предмете, но лишь в том случае, если их активно слушают. Они должны останавливаться, как только почувствуют, что активное слушание прекратилось.

4. Слушатели должны использовать в качестве руководства список навыков и форм поведения при активном слушании и применять как можно больше из них, чтобы говорящий продолжал говорить. Единственный вклад слушателей в коммуникацию — это активное слушание.

5. Наблюдатель должен отмечать поведенческие проявления и навыки, использованные слушателем, и то, какое воздействие они оказывают на процесс коммуникации.

6. Участники должны меняться ролями и испробовать все три роли.

7. Преподаватель должен обсудить то, что заметили наблюдатели, и то, что происходило с говорящими и слушателями. Во время дискуссии следует сделать акцент на том, какие компоненты, перечисленные в списке, были использованы, какие отсутствовали и как действия слушателя влияли на коммуникации.

6. Анализ и разработка эмпатического диалога

4 стадии эмпатического диалога:

1 стадия – повторение содержания (техника «активного» или «рефлексивного» слушания). Обратите внимание: эта стадия без оценок, советов, выпытывания, интерпретаций;

2 стадия – перефразирование (передайте содержание своими словами);

3 стадия – обозначение чувств собеседника (уделяете внимание тому, что собеседник чувствует);

4 стадия – совмещение перефразирования и отражения чувств.

Задания:

1. Определить, к какому типу автобиографического ответа относятся реплики матери (выпытывание, оценка, совет, интерпретация).
2. Обозначьте скрытые мысли и чувства сына (*пропишите курсивом в скобках*).
3. Разработайте вариант эмпатического диалога, последовательно используя четыре стадии.
4. Перепишите диалог, выявите проблему, предложите конструктивные решения, сочетая логику и эмпатическое слушание (там, где реакция становится эмоциональной). Используйте, если необходимо, нерефлексивное слушание.

1 вариант Мама и подросток (по мотивам С. Кови «Семь навыков высокоэффективных людей»)

- Ну все, мам, надоело! Кому нужна эта школа!
- Что случилось, сынок?
- Никакой пользы нет от этой учебы! Бестолковая потеря времени!
- Ну, сынок, просто ты пока еще не видишь результатов. И я в твоем возрасте думала так же. Я тоже считала некоторые предметы пустой тратой времени. Но потом как раз эти предметы оказались самыми важными и полезными в моей жизни. Поэтому не спеши с выводами. Потерпи чуть-чуть.
- Я уже десять лет своей жизни потратил на это! Скажи, зачем мне эти "икс плюс игрек", если я собираюсь стать автомехаником?
- Автомехаником? Ты, наверное, шутишь!
- Нет, я не шучу! Костя, например, бросил школу. Теперь чинит автомобили. Кучу денег заколачивает. Вот это дело!
- Это сейчас тебе так кажется! Но пройдет несколько лет и Костя пожалеет, что не остался в школе. Ты не хочешь быть автомехаником! Тебе надо получить образование и подготовиться к более достойному делу.
- Ну, не знаю. Костя прекрасно устроился.
- Послушай, сынок, может, ты все-таки не очень старался? Может быть, дело не только в школе и учителях?
- Я уже в предпоследнем классе! Конечно же, я старался! Но все это впустую. Учителя не понимают меня, они несправедливы, поэтому мне не добиться результатов.
- Но, сынок, ведь это же очень престижная школа! Доверься своим учителям!
- Другие ребята думают так же, как я!

- Ты отдаешь себе отчет, скольким мы с твоим папой пожертвовали, ради твоего образования? Ты не можешь бросить школу сейчас, когда столько уже сделано и пройдено! Без образования в жизни тебе будет очень тяжело устроиться, найти достойную работу.

- Я знаю, мама, что вы многим пожертвовали. Только эти жертвы того не стоили!

- Послушай, может, если бы ты побольше занимался дома и поменьше сидел у телевизора и играл в компьютер, всё было бы по-другому.

- Да ну, мама, брось! Словом... все! Не хочу больше об этом говорить!

2 вариант Дома разговор о работе

- Ну все, Максим, надоело! Кому нужен этот проект!

- Что случилось, Таня?

- Никакой пользы нет от этой работы! Бестолковая потеря времени! Паримся – без результата!

- Ну, Таня, просто ты пока еще не видишь результатов. И я на твоём месте думал бы так же. Я тоже считал некоторые задания пустой тратой времени. Но потом как раз эта работа оказалась очень важной и полезной. Поэтому не спеши с выводами.

- Я уже два месяца потратила на этот проект! Скажите, зачем мне эти бумажки и расчеты, если это никому не нужно?

- Не нужно? Ты, наверное, шутишь!

- Нет, я не шучу! Евгения, например, уволилась и нашла другую работу. Теперь получает гораздо больше денег и меньше нервов. Вот это дело!

- Это сейчас тебе так кажется! Но пройдет некоторое время и Евгения, может, пожалеет, что бросила эту работу, не завершила проект.

- Ну, не знаю. Она прекрасно устроилась.

- Послушай, Татьяна, может, ты все-таки не очень стараешься? Может быть, дело не только в этом проекте и в твоём руководителе, с которым ты не ладишь?

- Я уже на предпоследней стадии! Конечно же, я старалась! Но все это впустую. Руководитель проекта не понимает меня, она несправедлива, поэтому мне не добиться результатов. Она не принимает мои замечания, а видит только недостатки в работе и постоянно критикует.

- Но, Танюш, ведь это же очень важное дело!

- Да все сотрудники думают так же, как я!

- Ты отдаешь себе отчет, сколько ты уже сделала Ты не можешь бросить эту работу сейчас, когда столько уже сделано и пройдено!

- Я знаю, Макс, что ты бы хотел, чтобы я продолжала работать. Только эти жертвы того не стоят!

- Послушай, может, если бы ты побольше занималась этим проектом, была сосредоточена на результатах, больше думала, прикладывала усилия, лучше сотрудничала с коллегами, всё было бы по-другому.

- Да ну, Максим, брось! Словом... все! Ну ты даешь! Оказывается, я одна во всём виновата! Не хочу больше об этом говорить!

3 вариант Ваш собственный диалог

7. Ведение диалога при конфликте

1. Вспомните конфликтную ситуацию в семье и попытайтесь воссоздать фрагмент разговора, приведший к конфликту.

2. Запишите конфликтный диалог, воспользовавшись следующим форматом:

Введение

- Предыстория
- Мои цели и задачи
- Моя стратегия
- Предположения, которые я выдвигаю

Диалог (воссоздайте часть диалога и попытайтесь написать в скобках то, что Вы думали в этот момент на самом деле):

Я: (_____)

Другой: (_____)

Я: (_____)

Другой: (и т. д.) (_____)

3. Обсудите вашу ситуацию с другими членами группы. Прочитайте им диалоги, может быть, попросите кого-нибудь исполнить роль «другого».

4. Обсудите с группой:

а) Использованный вами стиль взаимодействия (*манипулятивный, позитивный, агрессивный, пассивный*) и стиль разрешения конфликта (конфронтация, сотрудничество, избегание, компромисс);

б) Причины конфликта, т.е. то, что на самом деле побудило Вас вступить в конфликт и почему;

в) Были ли вы эффективны;

г) Как еще можно было решить эту ситуацию.

5. Выберите один диалог из рассмотренных в группе и прочитайте его всей аудитории. Будьте готовы обсудить Ваш анализ и услышать альтернативные подходы и суждения относительно описанной ситуации.

8. Обратная связь

Чтобы активно взаимодействовать, Вы должны поддерживать обратную связь с человеком, который говорит. Вы должны показать ему, что Вы внимательно слушаете и пытаетесь посмотреть на ситуацию с его позиции.

Что из ниже перечисленного нужно делать в различных ситуациях взаимодействия, чтобы дать собеседнику конструктивную обратную связь?

Естественно, что разные ситуации будут требовать разных форм обратной связи. Вам нужно решить, какие из вышеперечисленных приемов будут эффективны в различных ситуациях и обозначить эти ситуации (привести примеры из Вашей жизни).

1. Использовать контакт глаз, мимику, кивки головой, жесты, изменение позы.
2. Изменять свою манеру речи с учетом эмоционального состояния собеседника, особенно если он выглядит взволнованным или сердитым.
3. Выразить понимание интересов и чувств собеседника.
4. Кратко проговаривать по ходу разговора то, что сказал собеседник, чтобы лучше осмыслить услышанное.
5. Задавать открытые вопросы, чтобы собрать более широкую информацию.
6. Спокойно держать паузы, побуждая говорящего продолжать речь.
7. Задавать вопросы, требующие ответа (Каким образом, Почему, Что, Когда?), чтобы побудить собеседника конкретизировать высказывание.
8. Следить за тем, чтобы комментарии и реплики на ответы собеседника были бы не длиннее, чем того требует диалог.
9. Предлагать свои выводы и делать свои заключения в процессе беседы и в конце беседы.
10. Резюмировать вслух все ключевые моменты, которые зафиксировали.
11. Делать для себя какие-то пометки для памяти.
12. Впоследствии показывать словами и делами, что запомнили, что человек говорил.

9. Деловые ситуации «Эффективное взаимодействие в семье и на работе»:

1. В домашней беседе (1 вариант)

Вы говорите о важных вещах на большом домашнем «совещании» для Ваших членов семьи. Вы долго готовились к этому разговору, потому что оно важно для вас. С первых же минут вы замечаете, что Вас не слушают: родители что-то оживленно обсуждают, муж (жена) читает газету, в это время сын сидит в айпаде... Звонит чей-то мобильный телефон, муж (жена) собирается отвечать на звонок... Вы чувствуете, что говорите впустую.

Что бы Вы сказали в создавшейся обстановке? Сформулируйте свой вариант высказывания.

2. На совещании (2 вариант)

Вы присутствуете на регулярном совещании руководителей своей организации, цель которого: «подведение итогов за прошедший месяц и планирование на следующий период».

Совещание ведет руководитель, который принадлежит к тому сорту людей, которые хотят получить немедленно детальный ответ на любой вопрос.

И вы замечаете, что многие принимают эти правила «игры». Даже в том случае, когда не знают ответа на вопрос, стараются ответить сразу же и как можно убедительнее.

Неожиданно он обращается с вопросом, не связанным с повесткой дня, к Вам. Вы не можете вспомнить нужную информацию. Он нетерпеливо смотрит на Вас.

Ваш ответ.

3. Я и мой руководитель. Я и мои члены семьи

Выполните эти задания, используя позитивный стиль взаимодействия.

3.1 Вы проработали младшим руководителем около 2-х лет. Как Вы полагаете, к Вам не было высказано никаких претензий или замечаний. Вам стало известно, что скоро освободится должность старшего руководителя - следующая по рангу, и что руководство отдела решило поискать нового человека на эту должность. Вам хотелось бы получить повышение. Ваши действия:

- Сделаете вид, что ничего не произошло?
- Решаете поговорить с руководителем по этому поводу:
 - Что скажете в этом случае?
 - Как построите диалог?

3.2 Вы спрашиваете у сына законченную работу. Он ее не выполнил и отвечает:

1. Я не знал задание, мне не передали информацию.
2. Я думал, что кто-то другой отвечает за это.
3. Никто мне об этом не сказал.
4. Я был очень занят.

Сформулируйте приемлемый вариант диалога.

4. Я и мои коллеги. Я и мои члены семьи

Выполните эти задания, используя позитивный стиль взаимодействия.

4.1 Вам стало известно, что Ваша коллега располагает информацией, с которой Вам хотелось бы познакомиться, но Вы не уверены, захочет ли она ей поделиться.

Как Вы построите диалог?

4.2 Вы принимаете участие в работе над важным семейным проектом (ремонт или стройка). Вы много думали над ним и предлагаете свои идеи. Анна (жена) считает ваши идеи абсурдными, она агрессивно отвергает их: "Неужели ты серьезно это предлагаешь? Ты же знаешь, что из этого ничего не выйдет!"

Ваше корректирующее позитивное высказывание.

4.3 Вы обсуждаете с другим руководителем, Алексеем, детали совместного проекта. Вам надо закончить это срочно, поскольку Вы и так не выдерживаете сроки, но тут уже в третий раз заходит другая сотрудница с каким-то вопросом, к тому же Алексея просят к телефону. Вы опасаетесь, что разговор опять может затянуться.

Ваше корректирующее позитивное высказывание.

4.4 Муж постоянно критикует Вас. Часто Вы запаздываете с готовкой обеда, ужина, долго собираетесь, так как заняты маленькими детьми, поэтому многие обязанности делаете невовремя. Вы объясняли это много раз, но жалобы на Вашу «неорганизованность» не прекращаются: чем больше Вы себя оправдываете, тем сильнее упреки в Ваш адрес.

Как Вы построили бы диалог? Что бы Вы сказали?

5. Я и мои подчиненные. Я и мои члены семьи

5.1 У молодой сотрудницы один недостаток. Где бы она ни встретилась с руководителем: на совещании, в кабинете, в коридоре, ее первые слова: «У нас проблемы!»

Создается впечатление, что она вся опутана проблемами, как змеями, которых норовит прицепить своему руководителю. Если начальник ее выслушивает, то через некоторое время ей удастся навесить если не эту, то другую проблему. Если же ее не слушают, она впадает в безразличное состояние и ничего не предпринимает.

Как построить беседу с подчиненной в позитивном стиле, чтобы изменить ее подход к делу? Что нужно сказать?

5.2 Ваши дети на Ваши просьбы и напоминания часто отвечают: «Да, но...» (Да, но к телефону никто не подходит... Да, но мама сказала другое... Да, но я не знаю и не умею... и т.д.)

Как позитивно высказать свои требования? Подготовьтесь к диалогу.

5.3 Ваша подчиненная сделала несколько существенных ошибок в материалах, которые Вы использовали для своего выступления перед другими руководителями. Таким образом, в материалах, которые Вы представили, оказалась недостоверная информация. Вы получили критические замечания. Вам необходимо отреагировать на возникшую ситуацию. Вы вызовете подчиненную к себе? Вместе с тем Вы хотите сохранить позитивный стиль взаимодействия.

Как Вы построите диалог? Что Вы ей скажете?

Автор сборника:
Бежовец Влада Эдуардовна, канд.пед.наук,
доцент кафедры экономики и управления
филиала Санкт-Петербургского государственного экономического университета
в Великом Новгороде, моб.тел. 89524842519.
vladakultura@mail.ru
Группа Вконтакте
Лаборатория Know. Тренинги. Курсы. Проекты
http://vk.com/lab_know

При составлении методического сборника использованы материалы опубликованные в профессиональной и учебной литературе и сети Интернет

**Проект «Центр поддержки молодой семьи» реализуется
Новгородским региональным общественным
Фондом содействия некоммерческим проектам**
Великий Новгород, ул. Мусы-Джалиля — Духовская, 23
тел. 8 (8162) 73-81-85
nrofsnp@gmail.com, <http://fanp53.ru/>

При реализации проекта используются средства государственной поддержки, выделенные в качестве гранта в соответствии с распоряжением Президента Российской Федерации от 29.03.2013 №115-рп и на основании конкурса, проведенного Национальным благотворительным фондом