

Эффективная коммуникация и управление стрессом



Антон Новгородов

Тренер Корпоративного университета* ОАО «РЖД»

ex-зам. начальника отдела подбора и развития персонала,
начальник Учебного центра Владивостокского морского
торгового порта

Высшее образование в области управления персоналом и
психологии

Автор более 30 публикаций в профессиональных
периодических изданиях

Соавтор книги «HR-инструменты: практическая оценка. Как
выявить сотрудников, которые могут дать максимальный
результат»

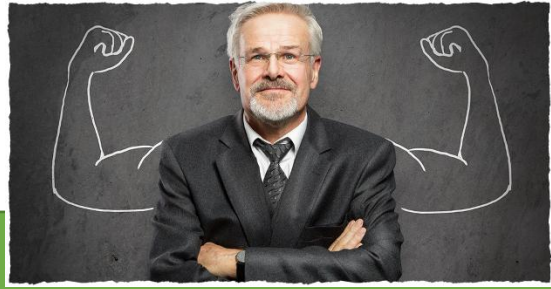


*корпоративный университет РЖД в 2021 году признан лучшим в мире среди
корпоративных университетов

Руководитель



Лидер



Авторитет

Теории лидерства

Ситуационная

Теория черт

Врожденные

Приобретенные

Должность

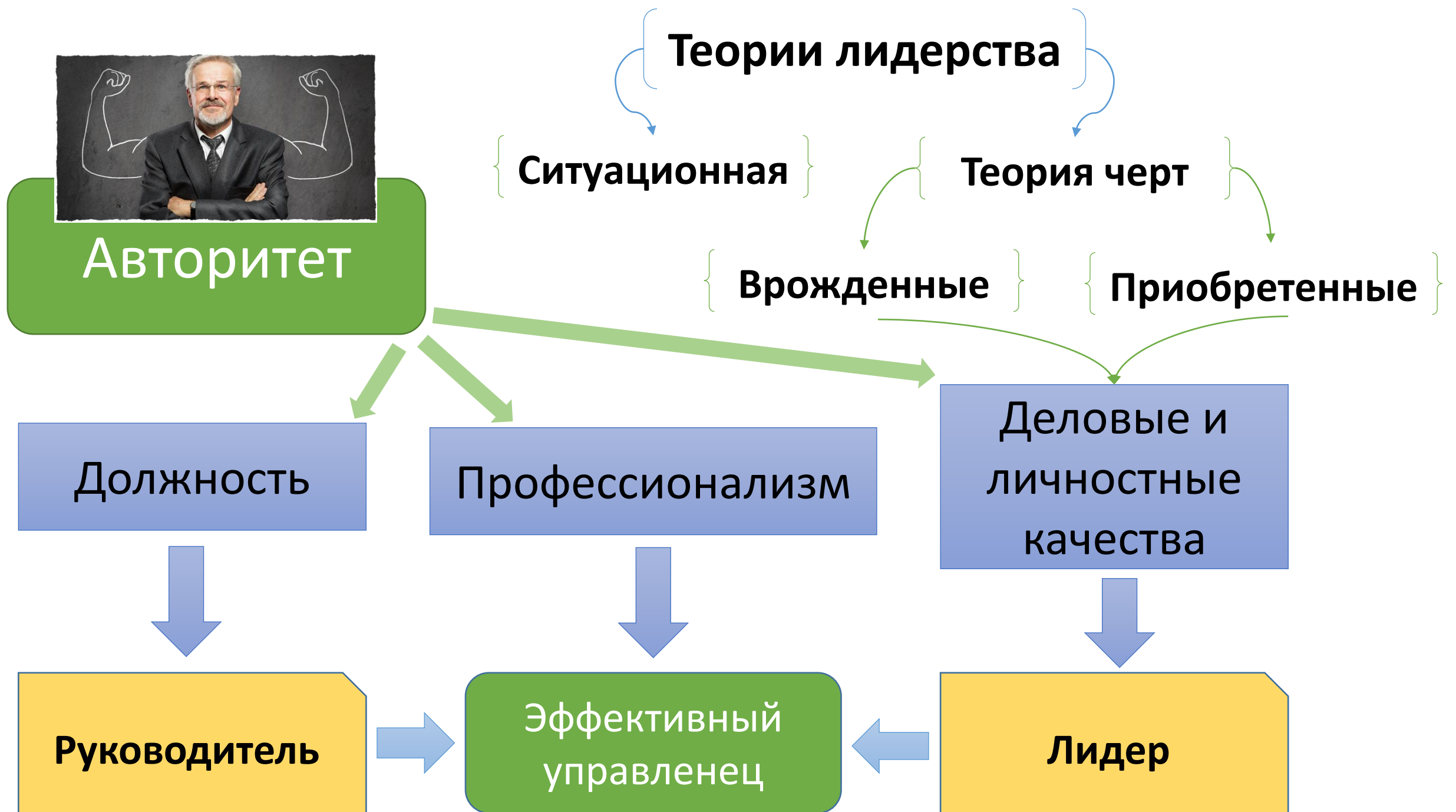
Профессионализм

Деловые и
личностные
качества

Руководитель

Эффективный
управленец

Лидер





Руководитель

VS



Лидер

Исполняет полномочия
должности

Контролирует

Акцент на отчеты и
стандарты

Поддерживает процесс,
требуется результат

Концентрирует власть
у себя

Воодушевляет коллег

Отношения на доверии

Отмечает реальные
успехи, конструктивно
дает ОС

Улучшает процесс, тем
самым улучшается
результат

Делегирует, обучает

С **чем** и **кем** имеет дело управленец?

С ИНФОРМАЦИЕЙ

С ЛЮДЬМИ

С УПРАВЛЕНИЕМ ПРОЦЕССАМИ

С САМИМ СОБОЙ



Универсальная модель компетенций управленца

ИНФОРМАЦИЯ

(Интеллектуальный блок)

- Системность мышления
- Динамичность мышления
- Гибкость мышления

ЛЮДИ

(Коммуникативный блок)

- Презентационные навыки
- Умение вести переговоры
- Гибкость общения

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ

(Орг-деловой блок)

- Руководство группой
- Ориентация на результат
- Умение работать в проекте

САМ РУКОВОДИТЕЛЬ

(Личностный блок)

- Мотивация достижения
- Стрессоустойчивость
- Готовность к обучению

Эмоциональный интеллект как одна из составляющих эффективного управления

Исследование среди военных офицеров

Подчиненные получали ежегодные награды отличия

У подчиненных практически отсутствовали награды отличия

Характеристика их начальников

(помимо ответственности, решительности, уверенности в себе)

Позитивный настрой, отзывчивость, экспрессивность, неординарность, сердечность, общительность (они даже улыбались больше), дружелюбие, демократичность и готовность к сотрудничеству.

Авторитаризм и склонность к проверкам, большая властность и расчетливость, более замкнутые и эгоистичные, испытывали потребность чаще доказывать свою правоту. Действовали строго по уставу.

Эмоциональное лидерство

- Основа эмоционального лидерства – **воодушевление** и активизация работников на коллективное взаимодействие и принятие общих решений.
- Лидер направляет коллективные эмоции в нужное русло, **вселяет энтузиазм** и усело борется с негативными настроениями сотрудников.
- Научно доказано, что механизмы эмоционального влияния лидера на коллектив **базируются на физиологических процессах.**



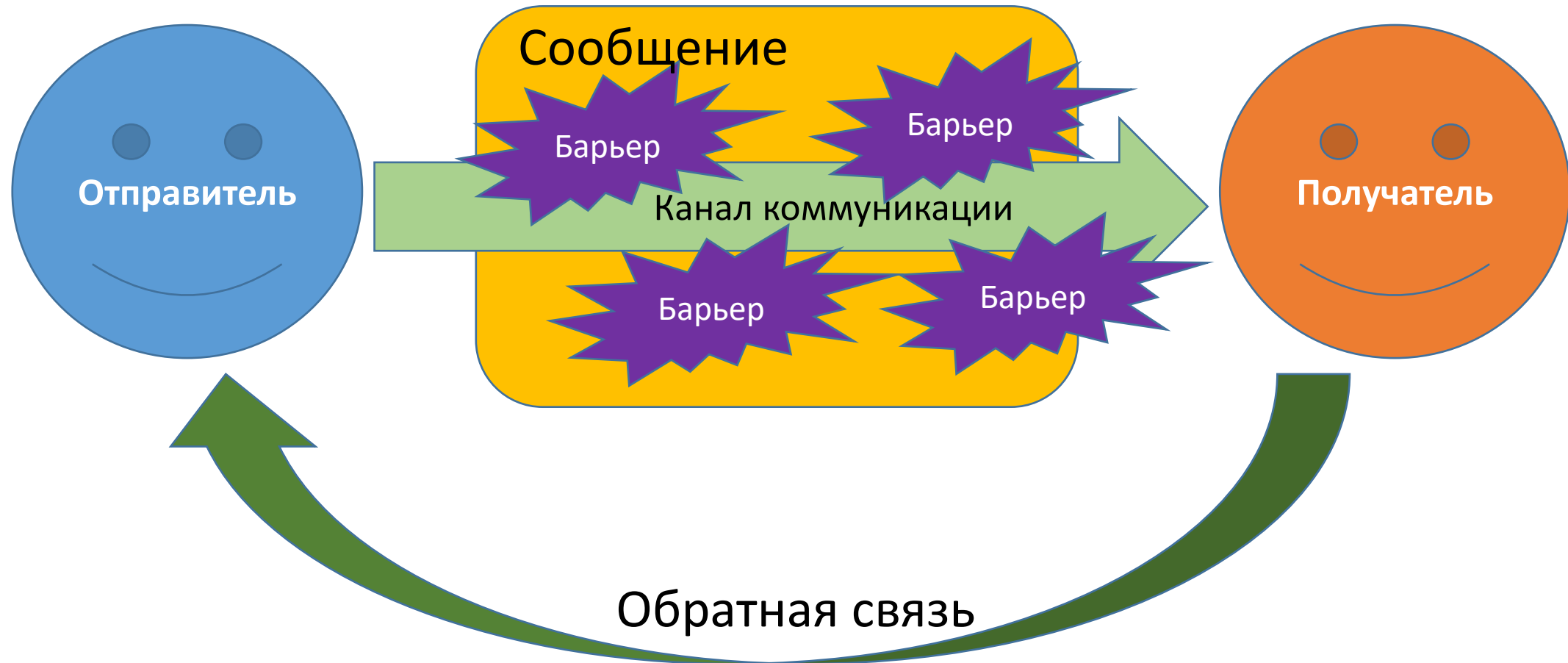
Зеркальный нейрон

Зеркальный нейрон – нейрон эмпатии

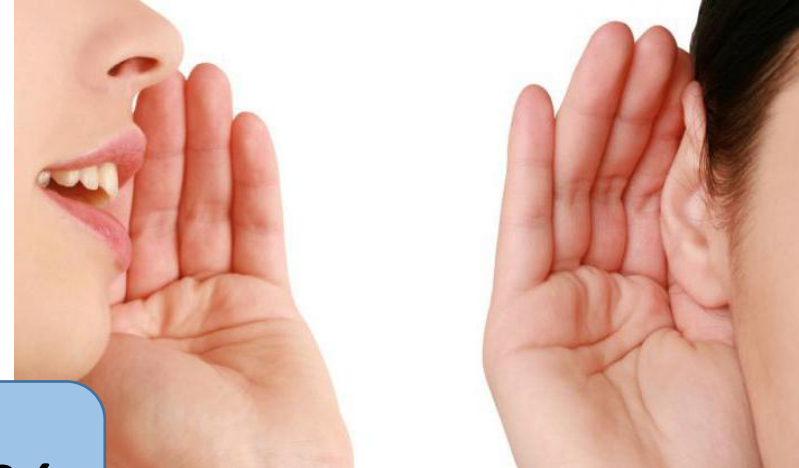
- Эти нейроны активизируются, когда человек наблюдает за другим и активизируются, когда сам совершает подобное действие
- При наблюдении агрессии или, наоборот, внимание со стороны другого человека эти нейроны вызывают ответную подобную реакцию
- В человеческой природе изначально заложен механизм понимания эмоций другого человека
- Человеку свойственно от природы «зеркалить» эмоции и поведение



Основные ЭЛЕМЕНТЫ коммуникации



КАНАЛЫ коммуникации



20-40%



Вербальный

60-80%



Невербальный



Тактильный



Ольфакторный

ВЕРБАЛЬНЫЙ канал



Эрудиция

Словарный запас

Образы

НЕВЕРБАЛЬНЫЙ канал



- **мимика** (выражение лица, асимметрия);
- **пантомимика** (поза тела);
- **жестикуляция** (движение рук, ног, туловища);
- **взгляд** (визуальный контакт, глазные каналы доступа, зрачки);
- **внешний вид человека** (одежда, прическа, украшения, косметика и т.д.);
- **межличностное пространство**,
- темп и ритм **речи**, громкость, интонация, паузы

БАРЬЕРЫ коммуникации

- **Первое впечатление** (внешность, речь, манера поведения и т. п.);
- **Предубеждение** в отношении себя и других (недооценка или переоценка);
- **Стереотипы**;
- **Эффект проекций**. Человек склонен приписывать собеседнику те положительные или отрицательные черты, которые имеет сам, но которыми вряд ли обладает собеседник;
- **Эффект порядка**. При общении с незнакомыми людьми больше доверяют и запоминают информацию, поступающую первой (вначале беседы), при общении с друзьями - информацию, поступающую последней.
- **Невербальные барьеры**
- **Плохое слушание** (неумение слушать)
- **Некачественная обратная связь**
- **Переизбыток коммуникации**
- **Барьеры интереса** — мы охотно говорим о том, что нам интересно.
- **Эмоциональное состояние** собеседника
- **Неграмотная формулировка** сообщения
- **Шум, жара, холод, проблемы с вентиляцией, теснота**



БАРЬЕРЫ организационных коммуникаций

- **Искажение сообщений.** Возможные причины: непреднамеренно, в результате затруднений в межличностных коммуникациях; сознательно, когда кто-либо из менеджеров среднего звена не согласен с сообщением и модифицирует его таким образом, чтобы сообщение отражало его интересы; в результате фильтрации; из-за статусных различий; из-за страха перед наказанием или при ощущении бессмысленности коммуникации;
- **Информационные перегрузки** — превышение реальных возможностей системы и входящих в нее людей обрабатывать информацию;
- **Неэффективная структура организации** — чем выше в организации вертикаль власти (количество иерархических уровней), тем больше вероятность искажения информации;
- **Некомпетентность персонала** — коммуникативная, профессиональная и методологическая;
- **Неэффективный способ организации работ** и распределения задач;
- **Конфликты** как между подразделениями, так и между людьми.



Что делать с неэффективной коммуникацией в организации ?

Для нисходящих коммуникаций

- Рабочий инструктаж
- Обратная связь по результатам деятельности
- Информирование и новости
- Социальная поддержка

Для восходящих коммуникаций

- Вопросы к сотрудникам
- Собrania сотрудников
- Политика открытых дверей
- Умение активно слышать
- Ответственный за разрешение трудовых споров

Для горизонтальных коммуникаций

- Временные и целевые команды
- Профессиональные сообщества
- Социальные сети, блоги
- Корпоративные мероприятия
- «Открытый офис»

Активное **СЛУШАНИЕ**



**Поза
слушателя**

+ подготовка

**Сосредоточи
ться на
собеседнике**

+ контакт глаз

**Слышать
собеседника**

Вопросы-уточнения,
парафраз чувств и
содержания

**Не
перебивать,
запоминать**

+ терпение,
контроль эмоций,
корректность

**Отзеркал
ивание**

+ «Эхо»

Резюмирование

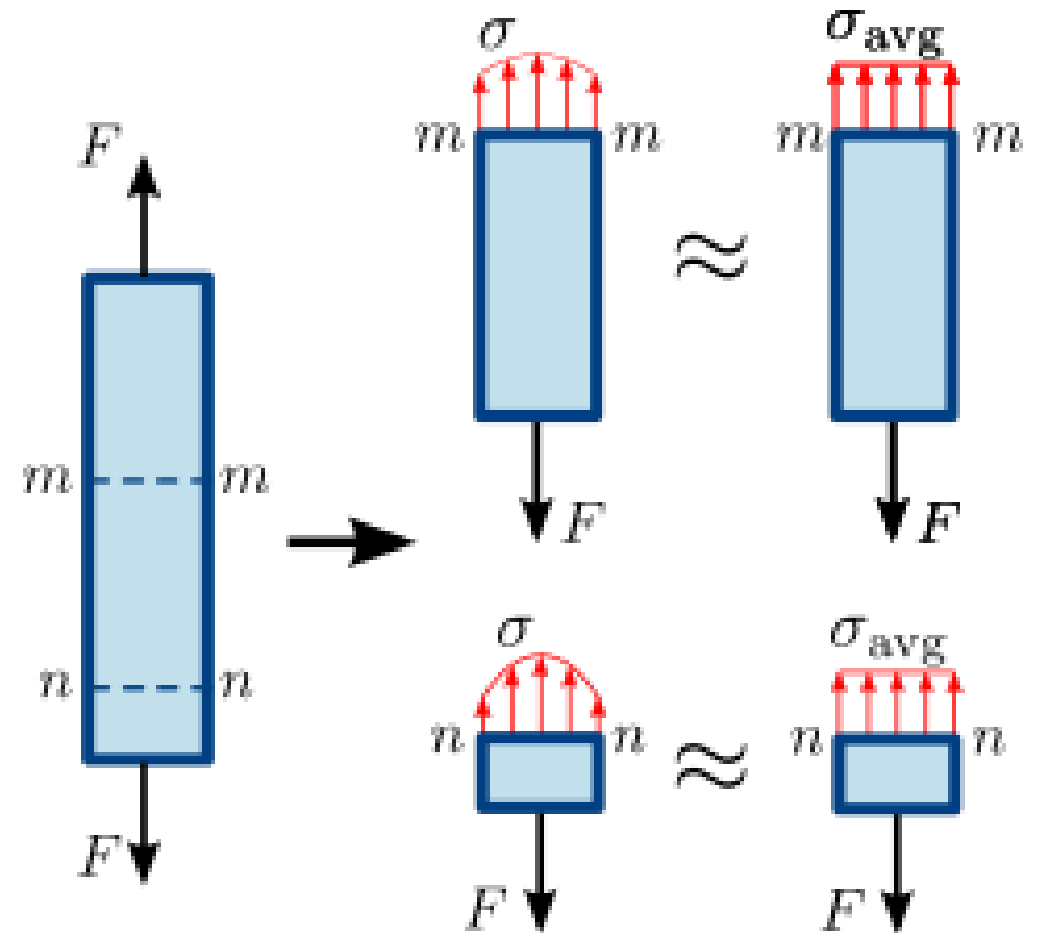
Управление собой в ситуации стресса

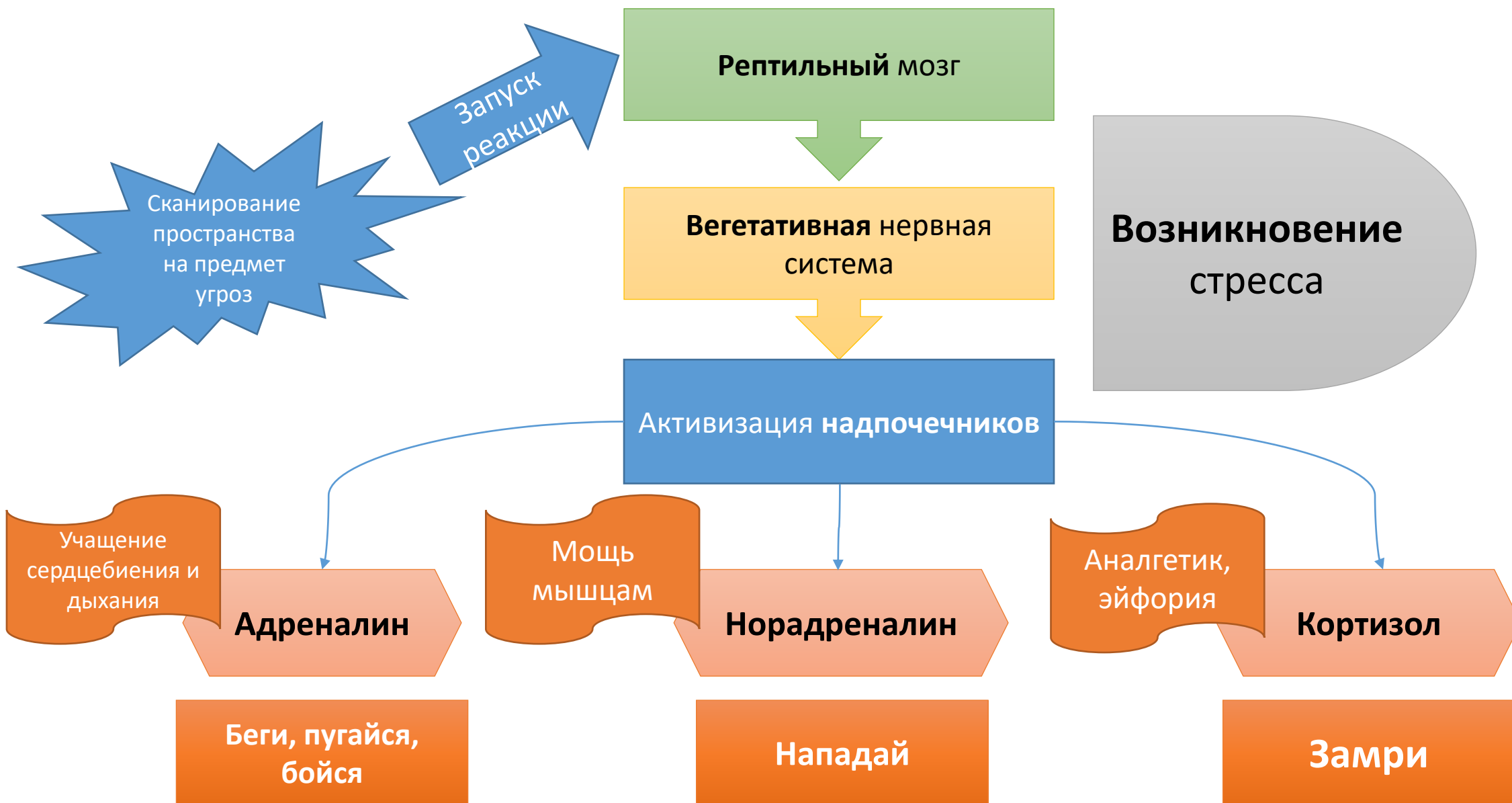


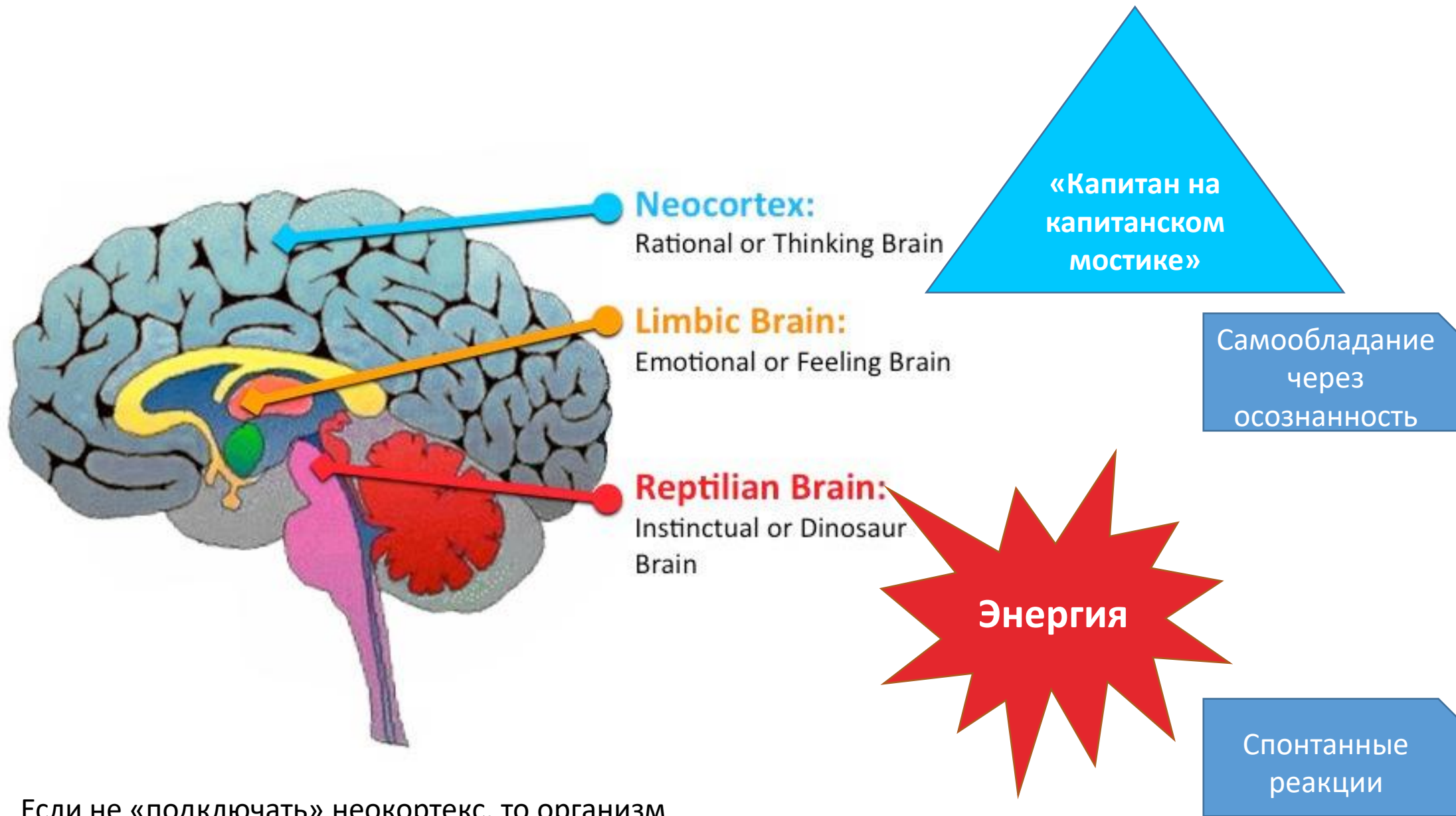
Стресс - нагрузка, напряжение;
состояние повышенного
напряжения

Стресс - совокупность реакций
организма на воздействие
различных неблагоприятных
факторов

Стресс – базовая «прошивка»
нашего мозга для самосохранения







Если не «подключать» неокортекс, то организм начинает постоянно работать на повышенных «оборотах». Следствие - **психосоматика**

Виды стрессов



Эмоциональный стресс

Возникает при реальной или предполагаемой опасности



Коммуникативный стресс

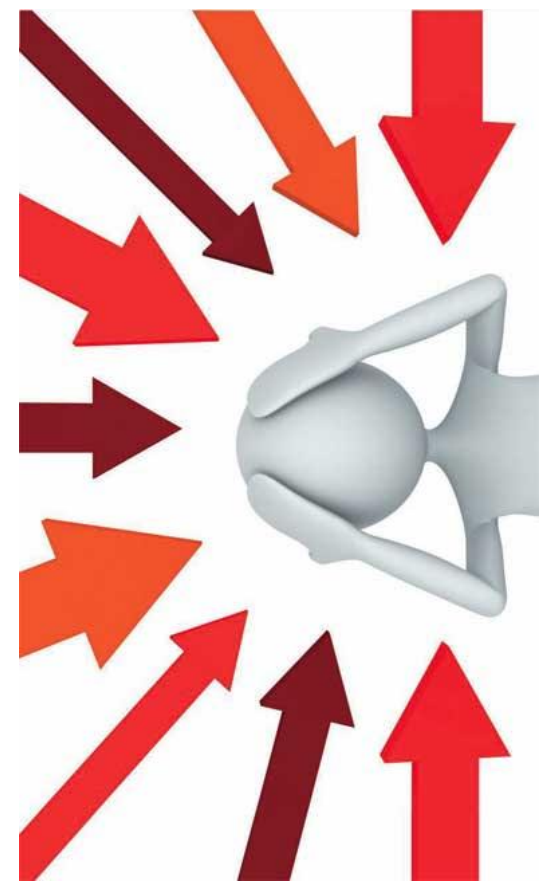
Повышенная конфликтность,
неспособность контролировать себя



Информационный стресс

Общие стрессоры

- Избыточная вынужденная коммуникация
- Постоянное нарушение личного пространства
- «Информационное цунами»
- «Информационный мусор»
- Неуверенность в завтрашнем дне
- Нагнетание негатива («страшилки» и «пугалки»)



Стресс на рабочем месте



- **27%** опрошенных работников различных фирм заявили, что к большинству стрессов в их жизни привела работа,
- **45%** заявили, что стрессы, связанные с работой, имеют очень высокий или чрезвычайно высокий уровень,
- **одна треть** рабочих думали об уходе исключительно из-за стрессов, связанных с работой,
- **70%** заявили, что стресс на работе снизил их физическое и умственное здоровье.

В России, по данным аналитиков, каждый третий работник хотя бы раз в неделю испытывает сильный стресс, а 13% работников — практически ежедневно.

Полное же **освобождение от стрессов** вызывает скуку, апатию, снижает мотивацию к труду и знаниям, общую энергетику организма.

Поэтому необходимо **контролировать** степень возникновения стресса.



Заметно снизить стресс позволяет **элементарная организация труда:**

- **уборка в конце рабочего** дня рабочего места от лишних бумаг, инструментов, приборов, мусора и др.;
- ежевечернее (в конце рабочего дня) **планирование следующего дня** с указанием приоритетности каждого дела, при этом завтра необходимо придерживаться составленного плана;
- руководителю надо подумать о **делегировании** подчиненным некоторых своих полномочий;
- **недопустимо пропускать обед или перерывы**, на это время лучше покинуть рабочее место, иначе отдых не будет полноценным;
- во время перерывов желательно выполнить **несколько физических упражнений** (махи руками, ногами, несколько приседаний), хорошо, если удастся подобрать подходящий комплекс упражнений, также эффективна энергичная ходьба (прогулки).

Техники работы со стрессом (регуляция физиологических реакций):

- Антистрессовое дыхание
- Мышление и восприятие
- Реакция «напряженные мышцы – психологическое напряжение»
- Рефлексогенные зоны

