

## Що таке ефективна комунікація в ОСББ?

Опановування головою та членами правління ОСББ навичками ефективних комунікацій завжди було і є необхідною умовою для забезпечення порядку в будинку, культури добросусідства та відповідального ставлення до житла. Чому так?



Робота голови правління ОСББ майже на 100% складається з комунікацій: зовнішніх (з органами місцевого самоврядування, виконавцями комунальних та інших послуг/робіт, органами контролю) та внутрішніх (між членами правління, між правлінням та ревізійною комісією, між головою правління та групами співвласників, зокрема несумлінними платниками). Спілкування, за відгуками голів правлінь ОСББ, триває часом в режимі 24/7. Результат такої комунікації не завжди задовільний: витрачено багато часу, нервів, емоцій, а згоди з питання так і не досягнуто. Як навчитися комунікувати ефективно?

**Комунікація** (від лат. *communico* — роблю спільним, повідомляю, з'єдную) – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) за допомогою вербальних і невербальних засобів між двома або більше особами. Що робить комунікацію ефективною? По-перше, інформація повинна в повному обсязі дійти до адресата, щоб не було обриву комунікації. По-друге, вона має бути не спотвореною, не викривленою у ході передачі. По-третє, має відбуватися саме обмін, а не одностороння передача інформації. Тобто, зворотний зв'язок завжди важливий в комунікації. Навіть коли ви просто оголошуєте повідомлення і не збираєтеся нічого обговорювати, вам слід принаймні переконатися, чи правильно вас зрозуміла аудиторія. А це і є зворотний зв'язок.

Чому відбувається обрив комунікації? Успішна комунікація складається з декількох етапів:

- ✓ повідомлення пред'явлено
- ✓ адресат звернув на нього увагу
- ✓ зрозумів зміст
- ✓ прийняв інформацію і аргументацію, що її підтверджує
- ✓ запам'ятав нове знання
- ✓ прийняв інформацію на озброєння, змінивши поведінку.

На кожному з цих етапів адресат свідомо або несвідомо чинить спротив комунікації, виставляючи бар'єри: не побачив/не почув/не помітив, не звернув увагу, не зрозумів, відкинув інформацію як неправдиву, непотрібну; не запам'ятав, не вписав нову інформацію у свою поведінку. Спротив відбувається тому, що в сучасному світі люди є мішенями безлічі різних, часом дуже агресивних спроб вплинути на їхню поведінку з боку реклами, ідеологій, пропаганди, політичних баталій, релігій тощо. Якби люди були більш податливими, вони би не ставали у процесі зрілими сформованими усталеними особистостями, не мали би внутрішнього стрижня. Так що спротив інформаційному впливу та внутрішнім змінам – це, з одного боку, добре, функціонально для людини. З іншого, вона все ж повинна змінюватися, адже світ не стоїть на місці. Отже, на кожному з етапів комунікації інформація має подолати кілька рівнів захисту адресата, щоб змінити переконання людини.

Чому відбувається викривлення змісту повідомлення? Що і хто може викривити інформацію? Найчастіше – емоції та потреби учасників комунікації, їхній життєвий досвід та цінності, проте часом – недоречні канали та способи комунікації.



Рисунок 1. Приклад викривлення інформації при передачі між співвласниками

Кожна комунікація має мету, навіть якщо учасники явно її не усвідомлюють. Навіть коли ви вітаєте свою сусідку, ваша комунікація має мету, яка стане явною, зрозумілою, якщо ви уявите, що мовчки пройдете повз сусідки. Вона образиться, а ми ж хочемо підтримувати добросусідські відносини.

Мету обов'язково слід ясно усвідомлювати в ділових комунікаціях. Її слід пам'ятати, коли спілкування проходить «на емоціях». Якщо ви ясно розумієте, що хочете отримати завдяки цій комунікації, вам легше буде ухилитися від вербальних атак (словесних образ та конфліктогенів). Декілька запитань корисно тримати в голові, коли ви готуєтеся до комунікації:

- ✓ «Що мені важливо в цій ситуації?»
- ✓ «Яку свою потребу, яку свою цінність мені важливо задовольнити?»
- ✓ «Що я хотів би отримати в результаті спілкування?»
- ✓ «Який результат або розвиток подій мене би задовольнив?»

Якими ж є ознаки неефективної комунікації в ОСББ? Вони такі:

- ✓ *Недостатньо комунікацій для ефективного управління будинком.* Про цю найпоширенішу проблему докладніше поговоримо далі.
- ✓ *Надлишок або зайва інформація.* Така ситуація може скластися у будинковому чаті, коли його адміністратор недостатньо модерує спілкування в ньому, а співвласники ще не виробили загальноприйняті правила комунікацій в чаті.
- ✓ *Комунікаційні бар'єри: обрив комунікації (інформація не дійшла), викривлення інформації тощо.* Детальніше далі.

- ✓ *Ухиляння (свідоме і несвідоме) адресата від отримання інформації, ігнорування комунікації.* Детальніше далі.
- ✓ *Відсутній або недостатній зворотний зв'язок.* Часом буває так, що голова правління ОСББ регулярно інформує співвласників, при цьому не дуже цікавиться тим, чи правильно вони його/її зрозуміли, як ставляться до пропозицій правління, які мають наміри тощо. У такій ситуації обов'язково назріє конфлікт, який може несподівано «вибухнути», майже не очікувано для голови правління ОСББ.
- ✓ *Запізніла/несвоєчасна інформація.* Наприклад, коли інформація про питання, які будуть обговорені на загальних зборах, надається співвласникам безпосередньо перед їхнім початком, і люди не зможуть встигнути детально ознайомитися і прийняти зважене рішення.

**Недостатньо комунікацій для ефективного управління будинком.** Є найбільш поширеною комунікаційною проблемою в ОСББ. Особливо не вистачає комунікацій для створення атмосфери довіри до правління ОСББ. Діяльність правління має бути ясною і зрозумілою. Співвласників треба постійно інформувати про стан справ у будинку, про фінансові результати, про поліпшення у форматі «було – стало». Якщо цього не робити, вони можуть навіть не помітити результати вашої роботи.

Комунікацій часто не вистачає при підготовці загальних зборів, коли треба зацікавити співвласників проблемами, що будуть обговорені, надати достатньо інформації, допомогти їм сформулювати власну думку через обговорення з конструктивно налаштованими сусідами, вислухати доводи «опозиції» та аргументовано захистити свою точку зору, провести розширене засідання правління із запрошенням усіх охочих. Усі емоційні обговорення, «баталії» та «базари» мають відбутися до загальних зборів. Тоді останні пройдуть легко і результативно.

Теж саме стосується і виконання рішень загальних зборів. Зазвичай після проведення загальних зборів правління «видихає» і розслабляється, адже рішення ж прийняте! Де там. Наприклад, прийнято рішення про цільовий внесок на ремонт ліфта або заміну стояків в одному з під'їздів. Для реалізації запланованого треба зібрати гроші зі співвласників, але майже завжди знаходяться ті, хто з різних причин відмовляється платити. Для цього слід проводити спеціальну інформаційну роботу, щоб зробити таку поведінку неприпустимою. І цілеспрямовано комунікувати з кожним несумлінним співвласником.

Отже, причини браку комунікацій для ефективного управління будинком у тому, що інформаційних повідомлень замало, канали, форми комунікації обрані недоречні та/або їх недостатньо; неправильно вибрані час та місце комунікацій; є **комунікаційні бар'єри**. Розглянемо останні детальніше.

**Бар'єр спілкування «авторитет».** Людина довіряє тільки авторитетним особам і відмовляє в довірі неавторитетним. Разом з тим, довіра і недовіра залежать не від особливостей переданої інформації, а від того, хто говорить.

Віднесення людини до авторитетних залежить від таких факторів:

- ✓ соціального статусу, від приналежності до реальної «авторитетної» групи;
- ✓ привабливого зовнішнього вигляду;
- ✓ доброзичливого ставлення до адресата;

- ✓ компетентності;
- ✓ щирості.

Як впливає довіра до комунікатора на сприйняття повідомлення? Якщо слухач довіряє тому, хто говорить, то він дуже добре сприймає і запам'ятовує висновки і практично не звертає уваги на хід міркувань. Якщо ж довіри менше, то до висновків він відноситься прохолодніше, зате дуже уважний до аргументів і ходу міркувань.



*Бар'єр спілкування «нерозуміння».* Навіть якщо джерело інформації заслуговує довіри, інформація може «не доходити» до адресата (не чую, не бачу, не розумію).

Виділяють чотири бар'єри «нерозуміння»:

- ✓ фонетичний (фонема – звук);
- ✓ смисловий;
- ✓ стилістичний (відповідність форми і змісту);
- ✓ логічний.

*Фонетичний бар'єр* створюється через особливості мовлення того, хто говорить.  
Причини:

- ✓ дикція;
- ✓ акцент;
- ✓ гучність голосу;
- ✓ паузи між словами, що заповнені звуками;
- ✓ слова-паразити;
- ✓ використання іншомовних слів тощо.

Щоб подолати фонетичний бар'єр, потрібні: виразна, розбірлива і достатньо гучна мова, без скоромовки; урахування індивідуальних особливостей аудиторії. Чим гірше знає людина предмет обговорення, тим повільніше треба говорити, тим докладніше потрібно роз'яснювати. Маленькі діти і люди похилого віку погано сприймають швидке мовлення. Важливим для подолання фонетичного бар'єра є наявність зворотного зв'язку зі співрозмовником, з аудиторією.

*Смисловий (поняттєвий) бар'єр* виникає передусім через те, що люди в одне і те ж слово або термін можуть вкладати різний зміст, а в результаті кожен говорить про своє,

що ускладнює взаєморозуміння.

Часто люди помилково вважають, що «усі розуміють, як я». Насправді ж «усі розуміють по-своєму». Для подолання семантичного бар'єра необхідно:

- ✓ говорити максимально просто і зрозуміло для аудиторії;
- ✓ заздалегідь домовлятися про однакове розуміння основних слів, понять, термінів;
- ✓ якщо треба, роз'яснити терміни на початку розмови.

*Логічний або бар'єр сприйняття.* Кожна людина має своє уявлення про те, що є логічним, а що – ні. Логіка людини залежить від її світогляду, особистого досвіду, її цінностей, через призму яких вона сприймає навколишній світ. Люди зазвичай неявно припускають, що є тільки одна правильна логіка, їхня власна. Коли людина робить щось усупереч правилами логіки, ми відмовляємося її розуміти, негативно сприймаємо її слова. Бар'єр логічного нерозуміння виникає, якщо у комунікатора немає ясного уявлення про логіку співрозмовника.

Спосіб подолання: урахування логіки і життєвої позиції співрозмовника та правильна аргументація, пояснення своєї логіки.

*Стилістичний бар'єр спілкування.* Якщо стиль викладу дуже важкий, занадто легкий, не відповідає змісту, то слухач його не розуміє або не хоче розуміти.

Головне при подоланні стилістичного бар'єра – правильно структурувати передану інформацію. Існують два основні правила структурування інформації у спілкуванні:

- ✓ правило рамки;
- ✓ правило ланцюга.

*Правило рамки.* Рамку у спілкуванні створюють початок і кінець розмови, вони запам'ятовуються краще, ніж середина. Доцільно також спочатку вказати мету, перспективи та очікувані результати спілкування, а в кінці розмови – підбити підсумки та відзначити ступінь досягнення цілей. Слід ураховувати, що у первинному спілкуванні найбільш важливою частиною є початок, а при неодноразовому діловому спілкуванні – кінець розмови.

*Правило ланцюга.* Зміст спілкування не може бути безформною купою відомостей, він повинен бути якимось чином вибудований, з'єднаний в ланцюг, «перерахований».

Ланцюг, впорядковуючи, пов'язуючи, організовуючи зміст, виконує два завдання: дозволяє поліпшити запам'ятовування та допомагає структурувати інформацію відповідно до очікувань співрозмовника.

Можливі такі варіанти перерахування:

- ✓ простий перелік – «по-перше, по-друге, по-третє ...»;
- ✓ ранжування – «спочатку про головне, тепер про складові елементи, нарешті, менш істотне ...»;
- ✓ логічний ланцюг – «якщо .., то ...», «тоді можна припустити, що ...», «а отже ...».

Повідомлення має бути структуроване таким чином (рис. 2).

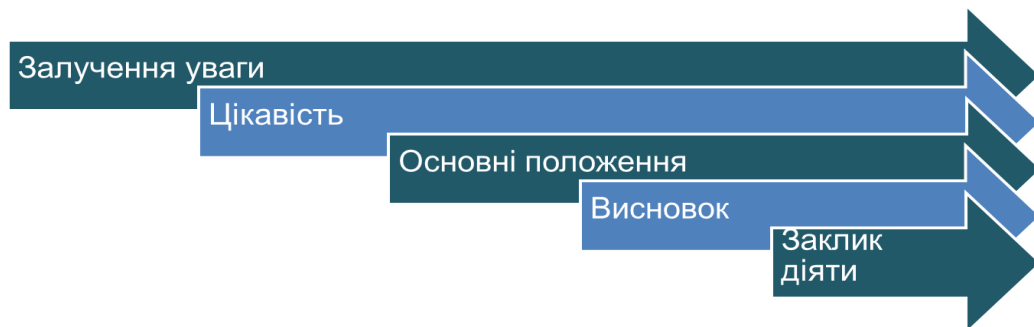


Рисунок 2. Структура повідомлення

**Бар'єр спілкування «уникнення».** Люди часто уникають джерел впливу, ухиляються від контакту зі співрозмовником. Якщо ухилитися неможливо, то людина докладає всіх зусиль, щоб не сприймати повідомлення (неуважна, не слухає, не дивиться на співрозмовника, використовує будь-який привід для припинення розмови). Іноді уникають не тільки джерел інформації, але і певних ситуацій. Як же долати бар'єр «уникнення»?

Подолати цей бар'єр можна тільки керуючи увагою співрозмовника, аудиторії. Завдання таке:

- ✓ повернути увагу;
- ✓ утримати увагу.

На нашу увагу найбільше впливають такі чинники:

- ✓ актуальність і важливість інформації;
- ✓ її новизна;
- ✓ нестандартність подачі;
- ✓ несподіванка;
- ✓ інтенсивність передачі інформації;
- ✓ звучність голосу і його модуляція.

Засоби повертання уваги аудиторії:

- ✓ *Засіб «нейтральної фрази».* На початку виступу, бесіди вимовляється фраза, яка скоріше за все має сенс, значення, цінність для аудиторії.
- ✓ *Засіб «заманювання».* Вимовляється перша фраза, яка важко сприймається або містить парадокс. Слухачам доводиться докладати спеціальні зусилля, щоб хоч щось зрозуміти. Ці зусилля передбачають концентрацію уваги.
- ✓ *Засіб зорового контакту.* Доповідач обводить аудиторію поглядом, дивиться пильно спочатку на когось одного, потім на іншого слухача і так далі.

Засоби утримання уваги аудиторії:

- ✓ *Засіб «ізоляції».* Усунути фактори, що відвертають увагу: відвести співрозмовника убік, в аудиторії зачинити вікна, двері; не допускати розмов між слухачами.
- ✓ *Засіб «нав'язування ритму».* Постійна зміна характеристик голосу і мовлення, тобто слід говорити то голосніше, то тихіше, то швидше, то повільніше, то виразно, «з натиском», то скоромовкою, то нейтрально. Цим прийомом ліквідується монотонність звучання.
- ✓ *Засіб «акцентування».* Уживання різних фраз, покликаних повернути увагу.



«Прошу звернути увагу», «Важливо відзначити, що ...», «Необхідно підкреслити, що ...» і ін.

Як підготуватися до спілкування? Загальні рекомендації такі:

- ✓ добре знати аудиторію/партнера по спілкуванню;
- ✓ визначити свої інтереси та очікування від комунікації;
- ✓ співвіднести їх з інтересами аудиторії або партнера по спілкуванню;
- ✓ вибрати найбільш доречну техніку і прийоми спілкування;
- ✓ усунути фактори, що відволікають.

Перед початком спілкування необхідно:

- ✓ прийняти певний вираз обличчя і позу;
- ✓ обрати початкові слова і тон;
- ✓ обрати рухи і жести, що привертають увагу партнера;
- ✓ визначитись за способами стимулювання уважного слухання та невикривленого сприйняття переданої інформації.

Далі у процесі спілкування необхідно контролювати його хід і результати, вміти правильно завершити акт спілкування.



Запорукою ефективного спілкування є зворотний зв'язок з аудиторією. Він полягає у свідомому контролі процесу спілкування, спостереженні за партнерами по комунікації та оцінці їхніх реакцій, а також подальшій зміні відповідно до цього власної поведінки. Зворотний зв'язок передбачає вміння бачити себе з боку і правильно судити про те, як партнер сприймає себе у спілкуванні.

Є «золоті» правила комунікацій, які підвищують його ефективність і сприяють досягненню його мети.

- ✓ Черговість наведених аргументів впливає на їхню переконливість. Найбільш переконливий такий порядок аргументів: сильні – середні – один найсильніший.
- ✓ Для отримання позитивного рішення з важливого для вас питання поставте його на третє місце, а перед ним – два коротких, простих для співрозмовника запитання, на які він легко відповість вам «так».
- ✓ Не заганняйте співрозмовника у кут. Дайте йому можливість «зберегти обличчя».
- ✓ Переконливість аргументів значною мірою залежить від іміджу і статусу особи, яка говорить.
- ✓ Не заганняйте себе в кут, не знижуйте свій статус.
- ✓ Не принижуйте статус співрозмовника.
- ✓ До аргументів приємного нам співрозмовника ми ставимося поблажливо, а до аргументів неприємного – з упередженням.

- ✓ Бажаючи переконати, починайте з того, у чому ви згодні з опонентом, а потім вкажіть, у чому немає згоди.
- ✓ Проявіть емпатію. Емпатією називається здатність до шанобливого розуміння емоційного стану іншої людини.
- ✓ Будьте хорошим слухачем.
- ✓ Перевіряйте, чи правильно ви розумієте співрозмовника.
- ✓ Уникайте конфліктогенів.
- ✓ Стежте за мімікою, жестами та позами співрозмовника.

Отже, ми впевнені, що голови правління ОСББ, постійно спілкуючись з людьми, на власному досвіді випрацювали для себе певний перелік правил ефективної комунікації, яких вони дотримуються, свідомо або інтуїтивно. Проте важливо час від часу відшліфовувати свою комунікативну майстерність, аналізувати після кожного «важкого» спілкування всі свої помилки та успіхи, напрацьовувати нові грані своєї комунікативної здібності. Успіхів у вашій дуже важливій роботі!