



Академия управления при Президенте
Республики Беларусь

Психология управленческой деятельности в информационном обществе

Республиканская научно-практическая конференция
(Минск, 12 апреля 2007 года)

Материалы и доклады

Под общей редакцией кандидата психологических наук,
доцента Н.А. Дубинко

МИНСК 2007

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Кивайко В. Н.

*УО «Академия управления при Президенте
Республики Беларусь» (г. Минск)*

Зайцев В. А.

*УО «Белорусский государственный педагогический
университет им. М. Танка» (г. Минск)*

Процессы коммуникации играют огромную роль в деятельности каждого сотрудника. В связи с этим к коммуникативной компетентности любого сотрудника, в том числе и руководителя, предъявляются

определенные требования. Так, целый набор коммуникативных качеств необходимо иметь руководителю любого ранга. Успешности профессиональной деятельности руководителя способствует достаточно широкий набор ролевых позиций при коммуникативном взаимодействии с подчиненными. Каждому сотруднику необходимо организовать информационный обмен, координировать свою деятельность с другими сотрудниками, определить межличностные позиции. При возникновении конфликтных ситуаций, их необходимо разрешать. От знания коммуникационных причин конфликтов, умения вести переговоры зависит эффективность работы сотрудника в служебном коллективе.

Если сотрудник является руководителем, то уровень его коммуникативной компетентности влияет на успешность деятельности вверенного ему коллектива. Отсутствие знаний и навыков в этой области деятельности у руководителей предприятий порождает ошибки при управлении подчиненными и ведет к дополнительной психологической напряженности среди сотрудников, снижает эффективность их деятельности.

При выполнении своих функций, вступая в коммуникативные взаимоотношения с подчиненными, сотрудник формирует мнение о своей роли в обществе, отношении к производственной деятельности. В этом случае коммуникативная компетентность не только помогает ему реализовать свою профессиональную роль, но и сформировать позитивное мнение о деятельности предприятия в целом.

Наличие знаний и умений в области коммуникативного взаимодействия и разрешения конфликтных ситуаций выступают условием повышения эффективности деятельности сотрудников.

Общение – это область взаимодействия людей на основе их взаимного отражения в сознании друг друга. В механизме общения можно выделить следующие компоненты:

- 1) восприятие и понимание партнера по общению;
- 2) оказание взаимного влияния;
- 3) обмен информацией.

Цели профессионального общения определяются характером и ситуациями профессиональной деятельности. Их достижение или недостижение свидетельствуют об уровне профессионализма сотрудника, о качестве выполнения им своих служебных функций.

Профессиональное общение предполагает владение сотрудником определенным психологическим инструментарием, обеспечи-

вающим его успешность. Помимо методов и приемов значимая роль в общении отводится психотехникам, основными из которых являются: психотехника визуальной диагностики собеседника; техника психологического воздействия; техника установления психологического контакта и доверительного общения; психотехника бесконфликтного взаимодействия и др.

Рассмотрев принципы психологического влияния в процессе общения, необходимо установить и те правила, при выполнении которых процесс общения приводит к наилучшим результатам.

Например, психотехнику бесконфликтного взаимодействия и правил процесса общения можно представить как совокупность определенных методик (техник).

Методика самоподачи коммуникатора. Это выигрышное представление коммуникатора.

Первый прием в рамках этой методики – прием выигрышного самопредставления.

Второй прием – демонстрация сильных сторон коммуникатора. Это демонстрация знаний и умений человека в определенной области, тех его особенностей, которые его характеризуют наилучшим образом.

Третий – прием зрительного контактирования. От 30 до 60 % времени общения между людьми занимает зрительный контакт. Выше этого – норма у влюбленных и агрессивных людей. Взгляд – это самоподача человека, которая говорит о его преимуществах перед партнером по общению, о статусе по сравнению с ним.

Четвертый прием – приглашение к диалогу, демонстрация открытости и обращенности к партнеру. Это положение рук и поза человека, выражающая готовность к общению: раскрытые руки ладонями вверх, пожимание плечами, расстегивание пиджака, распрямление ног, продвижение на край стула ближе к партнеру.

Пятый прием – демонстрация авторитетной позиции, приближение позиции коммуникатора к партнеру. Включает в себя: показ знаний в интересующей области, упоминание об общих знакомых, оценка опыта сотрудника в той или иной области и т. д. Прием чаще демонстрируется начальником при общении с подчиненным.

Шестой – прием «умеренного раскачивания лодки» (быстрые переходы от мягкости к жесткости и обратно).

Методика вовлечения в общение. Прием накопления согласий (выбор нейтрального материала, избегание противоречий в начале

общения, преимущественное внимание к объектам согласия). Выбор нейтрального материала в начале общения позволяет человеку успокоиться, привыкнуть к обстановке общения. Но, кроме этого, если тема разговора будет близка партнеру по общению, составляет его увлечение, то он может быть признателен коммуникатору за то, что его признают как носителя определенной информации. У каждого человека есть потребность быть признанным через ту информацию, которой он обладает, и когда эта потребность удовлетворяется, возникают положительные эмоции и расположение к источнику положительных эмоций.

В начале общения рекомендуется избегать противоречий, так как в противном случае возникают элементы противостояния и коммуникаторы воспринимают друг друга как стрессор, раздражитель. Если реципиент воспринимает коммуникатора как стрессор, то у него происходят изменения в организме: повышается давление, учащается пульс, выделяется больше желудочного сока и т. д. Чтобы человек был готов к положительному взаимодействию, ему надо дать время успокоиться. В этом случае лучше изменить тему разговора и вернуться к ней спустя некоторое время. Человек успокоится, изменится ситуация вокруг вопроса и будет больше шансов решить его положительно.

Прием сближающего («Мы») обращения. Этот прием позволяет сближить позиции людей и установить более тесный контакт. Например, мы – сотрудники нашей фирмы.

Прием разговоривания партнера (постановка мягких вопросов, активное слушание, накопление согласия, избегание противоречий). Например, накопление согласий – это метод ведения диалога, известный как «метод Сократа», когда происходит накопление согласий по общим вопросам и человек по инерции говорит «да» по спорному вопросу.

Прием терпеливого слушания. Иногда для расположения партнера по общению достаточно просто молча выслушать то, что он говорит, высказывая одобрение по тому или иному разделу его информации.

Прием нейтрализации настороженности, успокоение партнера (умение критиковать, спорить). Умение критиковать является одним из основных элементов общения руководителя. Сама по себе критика является довольно болезненным элементом воздействия на подчиненного. Критика направлена на изменение какой-то составляющей в структуре личности подчиненного, а личность – структура довольно

статичная и подобное воздействие воспринимает болезненно. Кроме этого, иногда руководитель выбирает неправильную тактику критики и еще более усугубляет негативное впечатление от подобного воздействия. Рекомендуется критику построить из трех фаз. Первая фаза должна носить позитивный характер. Здесь можно вспомнить все положительное о критикуемом. Вторая фаза – это критика, негативные моменты, которые не устраивают начальника. Третья фаза должна быть позитивной. При такой организации беседы сохраняются позитивные отношения между начальником и подчиненным (середина беседы, как правило, в деталях не запоминается), разрушаются установки подчиненного, его заготовки, содержащие какую-то ложь.

Использование механизма взаимодействия руководителя и сотрудников предприятия в процессе общения, приемы и правила установления и поддержания психологического контакта, помогают более эффективно принимать управленческие решения и решать производственные проблемы. Как показывает опыт, человек, не подготовленный психологически, при решении служебных ситуаций использует в основном не более 5–6 приемов для формирования позитивного климата общения. Расширение знаний и опыта в этой области существенно повышает успешность деятельности сотрудника любого предприятия.