



БЕСЕДА КАК ЭФФЕКТИВНОЕ СРЕДСТВО ВОЗДЕЙСТВИЯ В УПРАВЛЕНИИ КОЛЛЕКТИВОМ

Урумбаева Айгуль Нагметовна

кандидат педагогических наук, доцент

Нукусского госпединститута имени Ажинияза

Аннотация: *Статья посвящена одной из важнейших проблем психологии управления, а именно, овладению руководителем научно обоснованными и эффективными приёмами и способами влияния на людей в целях управления их трудом, воспитания и перевоспитания. В ней подробно анализируется феномен беседы как эффективного средства психологического воздействия на подчинённых. В частности, рассматривается множество её путей, таких как: активизация внимания, приём снятия напряжения, приём сдерживания, приём «неожиданное начало», приём стимулирование игры воображения, приём удивления, прямой подход и др. В результате исследования делается заключение, что руководителю в работе с коллективом необходимо научиться владеть научными приёмами и способами управленческих воздействий на своих подчинённых.*

Ключевые слова: *беседа, эффективное средство, приёмы, способы, воздействие, управление, коллектив, руководитель, подчинённые.*

Проблема овладения научно обоснованными и эффективными средствами и способами влияния на людей в целях управления их трудом, воспитания и перевоспитания, т.е. психологического воздействия руководителя на подчинённого, является одной из важнейших в психологии управления. Созданию и поддержанию в коллективе благоприятного морально-психологического климата в значительной степени способствуют индивидуальные контакты руководителей всех уровней с персоналом.

Простые человеческие связи между руководителем и подчинённым сплачивают коллектив, повышают готовность сотрудников работать не за страх, а на совесть. Эти связи устанавливаются либо в процессе совместной групповой деятельности, когда руководитель трудится «в одной упряжке с подчинённым», либо в результате групповых или индивидуальных бесед.

Искусный руководитель должен обязательно ощущать и принимать во внимание неформальную сторону жизни коллектива и уметь использовать её в интересах дела. В любом коллективе формальные и неформальные отношения сотрудников тесно переплетаются между собой. Но необходимо следить, чтобы один вид связей не захлёстывал другой, чтобы основные производственные действия совершались в рамках и по формальным правилам, а не на основе личных отношений, чтобы не возникали злоупотребления на базе личных связей. Поэтому руководителю



необходимо уделять значительное время организации индивидуальных бесед с подчинёнными.

Очень часто первая фаза управленческого воздействия определяет её результат. Эта задача сводится к тому, чтобы привлечь внимание подчинённого (собеседника) к предмету разговора и установить с ним контакт. Внимание представляет собой особую динамическую характеристику деятельности и общения, их необходимую сторону, повышает эффективность процесса, а следовательно, и их результат.

Активизация внимания – это пробуждение к активности таких интеллектуальных процессов, как восприятие, память, мышление, то есть активизация познания, усиление эмоций и чувств.

Соблюдение принципа доступности, т.е. опоры на знания и опыт людей, их потребности и интересы, способствует внутренней (психологической) предрасположенности человека к восприятию информации, её глубокому освоению.

Для деловой беседы существенное значение имеет искусное проявление экспрессии (тон, тембр голоса, интонации и т.п.), которая призвана подтвердить убеждённость человека в том, о чём он говорит, его заинтересованность в решении затронутой проблемы.

Несколько обыденных мелочей могут относительно легко создать благоприятный климат для беседы. К ним относятся:

- ясные, сжатые и содержательные фразы и объяснения;
- обращение к собеседнику по имени и отчеству (подчинённый расценивает это как уважение и внимание к его личности);
- соответствующий внешний вид (одежда, подтянутость, выражение лица);
- положительные замечания, относящиеся к деловой репутации, образцовой организации труда (комплименты);
- проявление уважения к личности собеседника, внимание к его мнению и интересам (нужно дать это почувствовать);
- упоминание об изменениях, которые произошли со времени последней встречи;
- обращение за советом и т. п.

Результат беседы, целью которой является воздействие, определяется действием многих факторов. На первом этапе беседы важно установить с подчинёнными психологический контакт, предотвратить возникновение психологического барьера, привлечь внимание подчинённого, пробудить интерес к беседе. Несколько высказанных предложений в начале беседы часто действуют решающим образом на собеседника. Начало разговора он должен внимательно слушать из любопытства, ожидание чего-то нового для снятия напряжения.

Существует множество способов для эффективного начала беседы. Перечислим некоторые из них:

Приём снятия напряжения позволяет установить тесный контакт с подчинёнными, если в их адрес говорят тёплые слова, приятные фразы личного



характера. Шутка, которая вызовет улыбку или смех, также во многом способствует разрядке первоначальной напряжённости и созданию дружеской обстановки для беседы. Приём основан на привлечении юмора в качестве средства завоевания внимания аудитории или собеседника.

Руководитель, умело используя юмор, может снимать напряжение, когда он сам, либо его подчинённые попадают в затруднительное положение и испытывают тревогу, стресс, неудовлетворённость. Удачная шутка поможет вызвать приятные эмоции, симпатию, заинтересованность, положительное восприятие последующей информации. Даже плохие вести, которых в последнее время становится всё больше, можно подавать с юмором.

В то же время юмор с подчинёнными следует использовать осмотрительно, не потешаться без нужды, чтобы шутка не вызывала недовольства.

Приём сдерживания. Этот способ установления контакта заключается в уподоблении эмоционального состояния руководителя состоянию подчинённого, в демонстрации участливого отношения к переживаниям, а также повышенного внимания к потребностям, успехам и неудачам подчинённых и выражение готовности оказать помощь в достижении целей и преодолении препятствий. Приём основан на механизме эмпатии, т.е. постижении эмоциональных состояний другого человека, сочувствия ему и отождествления с ним, способности поставить себя на его место. Сопереживание проявляется в форме сочувствия, сострадания, жалости, сожаления, солидарности и самопожертвования.

Проявление со стороны начальника повышенного внимания к нуждам подчинённых, приветливость и доброжелательный тон в обращении способны создать благоприятный фон для последующих воздействий.

Приём «неожиданное начало». К числу причин, способных вызвать и поддерживать произвольное внимание объекта воздействия относится не только новизна раздражителя, но и степень его интенсивности. Всякое достаточно сильное раздражение – громкий звук, яркий свет, неожиданный поворот событий, новая и значимая информация невольно могут привлечь внимание.

Приём стимулирование игры воображения предполагает постановку в начале беседы множества вопросов по ряду проблем, которые должны в ней рассматриваться. Этот приём рассчитан на собеседников отличающихся с одной стороны, хорошим воображением, а с другой – оптимизмом и трезвым взглядом на ситуацию.

Приём удивления. Механизм осуществления данного приёма основывается на создании удивления от контраста и противоречия раздражителей, яркого впечатления от неожиданного, странного, необычного, немыслимого и непонятного. Реализуя этот приём обычно высказывают две противоположные точки зрения на один и тот же вопрос, который, возможно и не вызывал сомнения. Сталкивая противоположные взгляды, руководитель приковывает внимание остротой и неожиданностью противоречий, дестабилизирует реальное соотношение вещей, ролей, сил, явлений,



взглядов в сознании подчинённых и тем самым вызывает потребность в новой разъясняющей информации.

Прямой подход означает прямой (директивный) переход к делу без особого вступления, быстрый переход от общих вопросов к частным, к основной теме беседы. Этот приём рационален, «холоден» и довольно часто наблюдается в общении начальника с подчинёнными.

К беседе нужно готовиться с учётом особенностей будущего собеседника, а также не упускать из виду не только её непосредственный повод, но и более общие долговременные цели установления контактов: создание в коллективе хороших отношений, повышение удовлетворённости людей работой и своей ролью в ней, обеспечение сотрудничества между людьми и взаимопонимания, содействия их индивидуальному развитию в направлении повышения интереса к работе и осознания её важности для других и для общества в целом.

Для эффективного хода беседы руководителю необходимо также помнить о гибкости своего поведения, тактичности, сдержанности. Без этого трудно рассчитывать на успех. Общительность, контактность руководителя характеризуется внимательным отношением к собеседнику, способностью следить за его словами, мимикой, жестами и т.п., умением предугадывать его чувства, мысли. Если подчинённый нервничает, проявляет застенчивость, то следует помнить, что непринуждённость поведения руководителя действует успокаивающе.

Динамичность, гибкость поведения руководителя состоит в том, что он легко переключается с одной темы на другую, если того требует ход беседы, умеет выходить из создавшегося тупика в общении.

Для руководителя важны также эмоциональная (оценочная) сдержанность и терпимость (умение выслушать, понять, успокоить). Он должен быть готовым практически к любому поведению подчинённого, его личностному своеобразию, предельно сдержан в своих реакциях на его «срывы». При таких установках проще сохранить стабильность собственного поведения и оценок другой личности.

Таким образом, современному руководителю необходимо владеть научно обоснованными средствами и способами воздействия на подчинённых, знать закономерности их эффективности. Чтобы наилучшим образом использовать этот мощный рычаг воздействия на трудовую деятельность людей, руководителю нельзя полагаться лишь на один здравый смысл, а важно научиться владеть научными приёмами и способами управленческих воздействий на своих подчинённых.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Бандурка А.Г. и др. «Психология управления», Харьков, 1998.
2. Битянова М.Р. «Социальная психология»: Учебное пособие, М., 2001
3. Кричевский Р.Л. «Если вы - руководитель», М., «Дело», 1998



4. Почебут Л.Г., Чикер В.А. «Организационная социальная психология», С-Пб, «Речь», 2000
5. Розанова В.А. «Психология управления»: Учебное пособие, М., 1999
6. Урбанович А.А. «Психология управления»: Учебное пособие, Минск, 2003