**Организация деловых отношений. 16.11.20- 18.11.20**

**Преподаватель: Козырчикова Дарья Игоревна**

**Эл.почта: shulgina.darya@mail.ru**

Тема: Психологии делового совещания.

Одной из основных форм профессионального общения является деловое совещание. Именно на совещаниях обсуждаются виды и способы выполнения предстоящих работ, согласуются действия исполнителей.

Во времена СССР на предприятиях и в организациях активно использовались совещания под названием «пятиминутки». Они могли вместо пяти минут длиться более часа, что показывало низкую деловую квалификацию.

В ходе изучения психологии делового совещания будут рассмотрены следующие четыре ***вопроса:***

*1. Психологическая сущность делового совещания;*

*2. Виды деловых совещаний и их психологические особенности;*

*3. Подготовка делового совещания;*

*4. Методико-психологические аспекты делового совещания.*

***Деловое совещание*** – это личная встреча группы сотрудников с целью обмена профессиональной информацией.

**Психология делового совещания** заключается в согласовании работы, оценке сделанного, постановке задач и создании психологического климата.

Исходя из сущности делового совещания, можно сформировать его психологические *задачи*:

1. Оценка итогов выполненного за некоторый промежуток времени;

2. Выдача заданий на новый промежуток времени, уточнение путей их выполнения;

3. Согласование профессиональных действий, информирование друг друга о своей работе;

4. Стимулирование и мотивация исполнителей;

5. Поддержание положительного психологического климата в коллективе, создание деловой производственной атмосферы.

Деловые совещания позволяют не только синхронизировать работу отдельных участков, но и организовать общую динамику профессиональной деятельности. На совещаниях показывается общее состояние работы коллектива, успехи и отставания его отдельных подразделений.

**Виды деловых совещаний** зависят от их цели и личности (квалификации и психологии) руководителя. Различают четыре основных вида совещаний: сегрегативные, свободные, авторитарные, дискуссионные.

**Сегрегативные совещания** проводятся по заранее намеченному плану. Обычно руководитель (председательствующий) делает сообщение (доклад), после этого выступают заранее назначенные участники. Какие-либо отклонения от плана, инициативы сотрудников воспринимаются руководителем, как правило, отрицательно. Решение такого совещания готовится заранее, хотя и называется оно «проектом».

*Психологической особенностью* сегрегативных совещаний является желание руководства дать подчиненным соответствующие профессиональные ориентиры. Обратная связь здесь является второстепенной. Проект решения хотя и обсуждается, но существенных изменений не претерпевает.

Примером сегрегативных совещаний во времена СССР являлись так называемые «партхозактивы». Они проходили по следующему ритуалу: доклад руководителя (успехи плюс немного критики и проблем); выступления заранее подготовленных участников (самоотчет плюс самокритика и поднятие заранее согласованных вопросов); принятие решения (заранее подготовленного, допускались лишь мелкие поправки). Это был психологический ритуал, а не действительно деловая работа.

**Свободные совещания** проводятся без заранее намеченного плана, без предварительного распределения ролей, а только с использованием самой общей схемы.

Так, в качестве схемы совещания часто применяется следующая: информация руководителя об итогах и оценках основных дел прошедшего периода (обычно недели); постановка задач на новый период; выступления участников (по их инициативе) с сообщением о важных делах (предстоящих и прошедших), о которых следует знать всем участникам. Краткий итог совещания проводит руководитель.

*Психологической особенностью* свободного совещания является его демократическая сущность. Участникам не указывают, что гово-рить и как. Происходит своего рода совместная выработка позиций и согласование действий. Хотя производственные задачи, плановые задания руководством до исполнителей доводятся.

**Авторитарные совещания** представляют собой фактически монолог руководителя. Он подводит итоги, раздает оценки, поощряет и наказывает («распекает») подчиненных. Участникам может быть предоставлено слово только по решению руководителя. Прием слово, чаще всего, дается для объяснений, это своего рода «вызов двоечника к доске».

Авторитарное совещание фактически даже и совещанием назвать сложно. Ему больше подходит такое название – «инструктаж». А у наиболее жестких руководителей – «разборка».

*Психологической особенностью* такого совещания является прямой перенос авторитарного стиля руководства на проведение деловой встречи. Все и за всех говорит и решает руководитель, все остальные – молчаливые слушатели.

Все недостатки (и достоинства) авторитарного стиля руководства в полной мере можно отнести и к оценке эффективности авторитарных совещаний. Они уместны в неквалифицированных, проблемных или военизированных коллективах.

**Дискуссионные совещания** проводятся для выработки совместных (коллективных) решений. Они предполагают свободный обмен мнениями, вплоть до достижения консенсуса. Решение обычно принимается голосованием.

*Психологической особенностью* дискуссионных совещаний является использование коллективного разума для выработки решений по сложным производственным вопросам. Кроме того, такие совещания являются для руководителя хорошей формой обратной связи с коллективом.

**Подготовка делового совещания** зависит от его вида. Предлагая методику подготовки, будем ориентироваться, в основном, на *свободное*совещание, как соответствующее самому распространенному деловому стилю – демократическому.

Рассмотрим ***алгоритм подготовки*** делового совещания.

**1. Постановка цели совещания.** Совещание является эффективной формой делового общения. Однако оно «съедает» значительную часть рабочего времени. Поэтому, собирая совещание, надо быть уверенным в том, что оно действительно необходимо.

В практике хорошо зарекомендовали себя традиционные еженедельные производственные совещания. Они проводятся в начале недели, всегда в одно время, в одном составе, что облегчает участникам планирование своей работы. На совещаниях подводят деловые итоги прошедшей недели, ставят задачи на новую неделю, согласуют действия, информируют друг друга о наиболее важных прошедших и будущих делах.

**2. Определение круга вопросов** для обсуждения. Демократичная форма совещания вовсе не предполагает разговора «ни о чем». Основные вопросы для обсуждения должны быть определены заранее. А свобода состоит в том, что участники вправе поднять дополнительно любые другие вопросы для совместного обсуждения.

**3. Назначение докладчиков** по основным вопросам. Доклады или сообщения должны быть заранее подготовленными, продуманными, это повысит общую эффективность совещания. Подготовка сообщений поручается наиболее компетентным специалистам, или руководителям, ответственным за данный участок работы.

**4. Определение состава участников**, **места и времени** проведения совещания. Это неактуально для традиционных плановых совещаний, где круг участников установлен на длительный период. Для внеплановых же совещаний надо определить круг лиц, имеющих отношение к намеченным к рассмотрению вопросам. Время и место совещания выбираются так, чтобы было удобно всем участникам. Предупредить всех надо заранее, чтобы они скорректировали свои планы.

**5. Ознакомление с вопросами** участников совещания. Это также следует сделать заранее, чтобы у участников было время подумать над проблемами и предложениями. Это повысит эффективность совещания.

**6. Предварительная проработка вопросов.** По сложным вопросам, выносимым на совещание, мало назначить докладчиков. Обсуждение может быть эффективным, если будет что обсуждать. Поэтому не следует надеяться на экспромт. Возможно, к совещанию следует провести определенную проверку, подготовить предложения. По наиболее сложным вопросам уместно даже создать комиссию (рабочую группу) из нескольких человек.

**Методико-психологические аспекты** проведения совещания охватывают ряд организационных вопросов и атмосферу встречи: установление и соблюдение регламента, влияние на ход обсуждения, принятие решений, выделение этапов совещания.

**Установление регламента.** Это надо сделать в начале совещания. Прохождение совещания в установленных временных рамках позволит настроить участников на рабочий лад, по-деловому использовать время, планировать свои последующие дела.

*В психологическом плане* отсутствие регламента вызывает серьезное внутреннее недовольство участников совещания. Ведь каждый из них спланировал свой рабочий день, с учетом выделения конкретного времени на участие в совещании.

**Влияние на ход обсуждения.** Содержание разговора не должно пускаться на самотек. Председательствующий должен постоянно удерживать нить разговора, не позволяя отвлекаться на мелочи, уходить в сторону. От выступающих надо добиваться краткости, высказываний посуществу, внесения конкретных конструктивных предложений.

*Психологическая атмосфера* обсуждения вопросов в определяющей степени зависит от председательствующего. Он может и должен задавать тон разговора. Результат зависит от его компетентности и воли. Неумение направить и удерживать содержание совещания в деловом русле сильно роняет авторитет руководителя в глазах участников.

**Соблюдение регламента.** В ходе обсуждения должен контролироваться установленный регламент. Это придает совещанию деловую форму, не позволяет «увязать» в пустых дебатах, тратить время. При нарушении регламента руководитель должен вмешиваться, вплоть до лишения слова.

*Психологического ощущения* нарушения демократии при лишении слова «разговорчивых» участников быть не должно. Напротив, нарушает права участников оратор, который не укладывается в регламент. Тем более, что в случае необходимости дополнительно сообщить что-то важное, можно попросить сделать это сверх регламента. А вот попустительство в нарушениях регламента показывает низкую деловую квалификацию руководителя.

**Принятие решений.** По некоторым из обсуждаемых вопросов может понадобиться принятие решения. Оно должно базироваться на проекте, предложенном докладчиком или проверяющим. Но при этом должны быть обсуждены все предложения выступающих. Принять ли предложение, и в каком виде, решается в ходе самого совещания.

*Психология принятия решений* на совещаниях весьма специфична. Руководитель должен чувствовать и направлять ход принятия решения. Если у него появились сомнения, либо предлагается спорное решение, его следует отложить. Надо предложить дополнительное изучение, проработку вопроса. Возможно создание комиссии. В любом случае, председательствующий должен не допустить принятия неудачного решения.

**Два этапа совещания.** Часто на совещание выносятся вопросы, касающиеся разного круга заинтересованных лиц. В таком случае надо сначала обсудить те вопросы, которые необходимо довести до сведения всех участников. Затем, отпустив часть участников совещания, рассмотреть вопросы, предназначенные для узкого круга.

*Психологически два этапа* совещания обосновываются заботой об экономии рабочего времени сотрудников. Зачем участникам присутствовать на рассмотрении вопросов, которые их не касаются? В реальности же можно на втором этапе рассмотреть и конфиденциальные вопросы. У участников второго этапа совещания такая «секретность» поднимает их значимость в собственных глазах.

**Итак,** психология делового совещания заключается в согласовании работы, оценке сделанного и постановке новых задач. В зависимости от целей и способов проведения существуют различные виды совещаний.

Подготовка делового совещания имеет свой алгоритм, состоящий из последовательных мер: постановка цели; определение круга вопросов; назначение докладчиков; определение состава участников; ознакомление их с вопросами; предварительная проработка вопросов.

Методико-психологические аспекты проведения совещания заключается в следующих мерах: установление регламента и контроль его соблюдения; влияние на ход обсуждения; принятие решений; проведение совещания в два этапа.

**Выводы по главе 1**

1. Общение является специальным контактом с целью обмена информацией и взаимного влияния людей. Содержание общения заключается в передаваемой при этом информации: предметной, когнитивной, деятельностной, кондиционной, мотивационной.

2. Социальное общение по структуре состоит из следующих составляющих: коммуникативной, интерактивной и перцептивной. Общение, как процесс, складывается из следующих действий: обмен информацией, коммуникативное влияние, обратная связь, барьеры общения.

3. Социальное общение имеет два уровня коммуникации: вербальный (речевой) и невербальный (выразительные движения). Механизмами эмоционального воздействия при общении являются: аттракция (привлекательность); эмпатия (сопереживание); нейролингвистическое программирование.

4. Нейролингвистическое программирование заключается в формировании программы поведения человека путем речевого воздействия на его психику. Влияние производится с учетом законов работы мозга и психической деятельности человека.

5. Психология манипулирования состоит в воздействии на психику человека со скрытой целью, используя некорректные приемы: селекцию, искажение и конструирование информации.

Не допустить манипулирования собой позволяют следующие качества: проницательность, осмотрительность, критичность.

Существуют также специальные правила поведения для защиты от манипулирования.

6. В ходе социального общения выделяются два аспекта, один из которых помогает взаимопониманию – этика, а другой мешает – барьеры. Этические нормы общения составляет система ценностей и правил этики, соблюдение которых требуется от участников общения. Барьерами общения являются психологические причины, препятствующие конструктивному взаимодействию партнеров.

7. Деловое общение является профессиональным взаимодействием для обмена информацией и совместной деятельности. Основными формами делового общения являются: беседа; публичное выступление; совещание; переговоры.

8. Психология деловой беседы состоит во внутреннем контакте, понимании собеседника, его устремлений и мотивов. Беседа имеет свою структуру: начало, информирование, обсуждение, завершение. Каждый этап имеет свои психологические особенности.

9. Психология публичного выступления состоит в решении производственных вопросов и демонстрации своей заинтересованности и компетентности. Искусство речи не является врожденным, оно приобретается в практике. Однако к каждому устному выступлению необходимо основательно готовиться.

10. Психология делового совещания заключается в согласовании работы, оценке сделанного, постановке задач и поддержании психологического климата. Совещание имеет свой алгоритм подготовки, а также методико-психологические аспекты проведения.

**Контрольные вопросы**

1. В чем заключается сущность делового общения?

2. Назовите виды делового общения.

3. Укажите элементы деловой беседы, и их психологическую сущность.

4. Из каких пунктов состоит алгоритм подготовки устного выступления?

5. Назовите приемы образности языка.

6. Укажите виды деловых совещаний, и их психологические особенности.

7. В чем состоят методико-психологические аспекты проведения делового совещания?