

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВНУТРІШНІХ СПРАВ**



**СТАДНІК А. В., ВАЩЕНКО І. В., МЕЛЬНИК Ю. В.**

**АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ  
ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ**

**Навчальний посібник**



**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

**А. В. Стаднік, І. В. Ващенко, Ю. Б. Мельник**

**АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ**

Навчальний посібник

Харків  
”ХОГОКЗ”  
2024

УДК 159:355.23(072)  
DOI 10.26697/9786177089154.2024  
С 77

Рекомендовано Вченою радою  
Харківського національного університету внутрішніх справ  
(протокол № 8 від 25.06.2024 р.)

**Авторський колектив:**

Стаднік А. В. – канд. мед. наук, доц., доцент кафедри військової підготовки  
Харківського національного університету внутрішніх справ;  
Ващенко І. В. – канд. іст. наук, доц., доцент кафедри військової підготовки  
Харківського національного університету внутрішніх справ;  
Мельник Ю. Б. – доктор філософії з освітніх наук (PhD), доцент, психолог вищої  
кваліфікаційної категорії, практичний психолог – методист.

**Рецензенти:**

Микитюк С. О. – доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри  
психології Харківського національного педагогічного університету імені  
Г. С Сковороди;  
Приходько І. І. – доктор психологічних наук, професор; начальник науково-  
дослідного центру службово-бойової діяльності Національної гвардії України.

С 77 Стаднік А. В., Ващенко І. В., Мельник Ю. Б. Актуальні питання психології  
управління: навч. посіб. / 2-е вид. (перероб. і доп.). Харків: ХОГОКЗ, 2024. 306 с.  
<https://doi.org/10.26697/9786177089154.2024>

Посібник розроблений у відповідності з програмою військової підготовки офіцерів  
за військово обліковими спеціальностями "Соціальна психологія" та "Психологія".  
У другому виданні навчального посібника детально розкриваються теоретичні  
основи психології управління, характерні риси особистості керівника і підлеглого,  
основи ділового спілкування і взаємодії, сутність управління груповими  
процесами, явищами, конфліктними ситуаціями, а також методи і засоби  
подолання стресів і криз в діяльності керівника. Посібник характеризується  
чіткістю, логічністю та обґрунтованістю викладення навчального матеріалу,  
доступністю для сприйняття та засвоєння. Посібник адресується студентам,  
слухачам, викладачам закладів вищої освіти.

Видано за рахунок авторів.

УДК 159:355.23(072)

Видання розміщується в міжнародних репозиторіях та базах даних: Crossref,  
Google Scholar, Scilit, eKRPOCH та ін.

ISBN 978-617-7089-15-4

- © Стаднік А. В., Ващенко І. В., Мельник Ю. Б., 2024
- © Харківський національний університет внутрішніх справ, 2024
- © ХОГОКЗ, оформлення, 2024

## ЗМІСТ

|   |     |
|---|-----|
| <b>Передмова</b>  | 5   |
| <b>Розділ I. Загальні засади психології управління</b>                                    | 7   |
| <b>Тема 1. Психологія управління як галузь психологічної науки</b>                        | 7   |
| 1.1.1 Предмет, об'єкт і завдання психології управління                                    | 7   |
| 1.1.2 Розвиток психології управління та особливості різних управлінських культур          | 15  |
| <b>Тема 2. Психологія управлінського впливу в діяльності керівника</b>                    | 31  |
| 1.2.1 Сутність управлінського впливу керівника  | 32  |
| 1.2.2 Характеристика основних способів управлінського впливу                              | 44  |
| <b>Тема 3. Основи лідерства</b>   | 59  |
| 1.3.1 Поняття і сутність лідерства  | 59  |
| 1.3.2 Управлінські теорії лідерства   | 66  |
| <b>Тема 4. Лідер, як об'єкт психологічного дослідження</b>                                | 74  |
| 1.4.1 Керівництво і лідерство   | 74  |
| 1.4.2 Шляхи формування та розвитку лідерських якостей командира (керівника)               | 80  |
| Питання для самоконтролю  | 94  |
| <b>Розділ 2. Психологія управлінської діяльності</b>                                      | 95  |
| <b>Тема 1. Управлінське спілкування в діяльності керівника</b>                            | 95  |
| 2.1.1 Поняття про спілкування   | 95  |
| 2.1.2 Проблеми міжособистісного сприйняття в управлінському спілкуванні                   | 102 |
| <b>Тема 2. Психологія ділового спілкування</b>  | 122 |
| 2.2.1 Спілкування керівника з підлеглими як обміни інформацією                            | 122 |
| 2.2.2 Умови ефективного взаємодії в управлінському спілкуванні                            | 132 |
| <b>Тема 3. Психологія управління груповими явищами й процесами в діяльності керівника</b> | 148 |
| 2.3.1 Соціальна організація як об'єкт управління  | 148 |
| 2.3.2 Управління соціально-психологічним кліматом колективу                               | 162 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Тема 4. Психологія управління конфліктними ситуаціями в діяльності керівника</b>   | 172 |
| 2.4.1 Міжособистісний конфлікт як соціальний феномен                                  | 172 |
| 2.4.2 Управління конфліктними ситуаціями  | 188 |
| Питання для самоконтролю  | 206 |
| <b>Розділ 3. Психологічні аспекти управлінської праці командира (керівника)</b>       | 207 |
| <b>Тема 1. Система регуляції поведінки й діяльності особистості</b>                   | 207 |
| 3.1.1 Поняття про систему регуляції поведінки й діяльності особистості                | 208 |
| 3.1.2 Роль організаційних цінностей ритуалів і традицій у регуляції поведінки         | 217 |
| <b>Тема 2. Психологія управлінської праці керівника</b>                               | 223 |
| 3.2.1 Ділова бесіда як форма управлінської праці                                      | 223 |
| 3.2.2 Підготовка й виступ перед аудиторією  | 249 |
| 3.2.3 Особливості підготовки й проведення службової наради                            | 256 |
| <b>Тема 3. Психологічні особливості діяльності по виробленню управлінських рішень</b> | 261 |
| 3.3.1 Управлінські рішення в структурі діяльності керівника                           | 261 |
| 3.3.2 Етапи вироблення управлінських рішень   | 270 |
| <b>Тема 4. Здоров'я як фактор ефективної діяльності керівника</b>                     | 279 |
| 3.4.1 Здоров'я і його складові  | 279 |
| 3.4.2 Життєві кризи й діяльність керівника  | 291 |
| Питання для самоконтролю  | 297 |
| <b>Література</b>   | 298 |

## Передмова

Сутність сучасного управління полягає у спрямуванні ділового, творчого, лідерського потенціалу людей на досягнення спільних цілей. Однією із найважливіших передумов цього є психологічні знання про специфіку, закономірності індивідуальної і групової життєдіяльності, впливу на неї. Цією теоретичною і прикладною проблематикою займається психологія управління, що продукує знання про психологічні основи, соціально-психологічну, соціокультурну, етнопсихологічну специфіку управлінської діяльності, чинники її ефективності, джерела керівництва і лідерства, причини конфліктів в управлінні, особливості і способи їх подолання, психологічні детермінанти діяльності керівників, стилів керівництва тощо.

Навчальний посібник "Актуальні питання психології управління" присвячений розгляду складної проблеми – вивченню психологічних закономірностей управлінської діяльності, тобто впливу психології окремої людини та групи на процес управління і, навпаки, впливу управлінських відносин на психологію окремої людини та групи.

У навчальному посібнику розкриваються теоретичні основи психології управління, характерні риси особистості командира і підлеглого, основи ділового спілкування і взаємодії, сутність управління груповими процесами, явищами, конфліктними ситуаціями, а також методи і засоби подолання стресів і криз в діяльності командира (керівника).

Друге видання навчального посібника підготовлено на основі узагальненого педагогічного досвіду викладання психології управління на кафедрі військової підготовки. Він складається із вступу, трьох розділів, питань для самоконтролю, списку використаної літератури та предметного покажчика. Розкрито сутність і зміст основних категорій психологічної науки, що використовуються в управлінні, розглядаються

психологічні характеристики особистості сучасного командира (керівника) та їх вплив на ефективність управлінської діяльності. Глибоко проаналізовано проблеми розвитку і динаміки військового колективу, критерії його стабільності, сумісність членів групи та види груп.

Перевагою даного посібника є те, що автори дають чіткі визначення наукових термінів, які застосовуються в роботі. Це виключає можливість тлумачень, обумовлених різним розумінням одних і тих самих термінів.

У цілому за змістом, структурою, логікою та послідовністю викладання матеріалу навчальний посібник „Актуальні питання психології управління” є оригінальним виданням, яке має наукову новизну та практичну цінність в першу чергу для майбутніх командирів підрозділів. Він характеризується чіткістю, логічністю та обґрунтованістю викладення навчального матеріалу, достатнім науково-теоретичним рівнем, доступністю для сприйняття та засвоєння.

Означені питання різнобічно висвітлені у пропонованому навчальному посібнику, адресованому передусім студентам, що навчаються на кафедрі військової підготовки. Корисний він буде курсантам, менеджерам різноманітних організацій, психологам–практикам, усім, хто цікавиться психологічними передумовами і закономірностями управління, керівництва, лідерства.

## **Розділ I. Загальні засади психології управління**

### **Тема 1. Психологія управління як галузь психологічної науки**

1.1.1 Предмет, об'єкт і завдання психології управління

1.1.2 Розвиток психології управління та особливості різних управлінських культур

Для сучасного розвитку психологічної науки характерний процес диференціації, що породжує виникнення нових галузей психології, які істотно різняться, через те що різні галузі психології наближаються до різних суміжних наук (соціології, техніки, зоології та ін.), хоча й мають спільний предмет дослідження.

Психологічна наука на сучасному етапі розвитку – це складна і розгалужена система наукових дисциплін.

Загальна психологія досліджує найбільш загальні закономірності психічної діяльності дорослої нормальної людини. Змістом загальної психології є також основні принципи науки, її методи, система понять, узагальнена і абстрагована на основі досліджень, проведених у різних галузях психології.

З розвитком потреби в прикладних психологічних знаннях зароджуються і формуються нові галузі психологічної науки. Окремі галузі психології тісно пов'язані між собою.

1.1.1 Предмет, об'єкт і завдання психології управління.

Поняття "управління" широке використовується в різних науках, позначаючи функцію, властиву організованим системам (біологічним, технічним, соціальним, військовим і ін.). Існує величезна кількість визначень цього поняття. У самому загальному виді під управлінням розуміється елемент, функція, що забезпечує збереження певної структури, організованих систем, підтримка режиму їх діяльності, реалізацію їх програми й цілей.



У соціальному керуванні, на відміну від інших видів, головними компонентами виступають або люди як члени різних організацій, або організаційні колективи в цілому. Індивіди (або самостійно, або в складі соціальної групи), представлені в складній системі управлінських взаємин, можуть виступати суб'єктами й об'єктами управління. Як бачимо, ключовими категоріями соціального управління є "організація", "суб'єкт і об'єкт управління".

Організація являє собою форму об'єднання групи людей (два й більш), діяльність яких свідомо координується суб'єктом управління для досягнення загальної мети або цілей і для впорядкування спільної діяльності. Залежно від цілей і умов діяльності індивіди в соціальному керуванні виступають суб'єктами й об'єктами управління.

Суб'єктом управління є носій предметно-практичної діяльності, джерело управлінської активності, спрямованої на певний об'єкт управління. Суб'єктами управління може виступати як окремий індивід, так і соціальна група.

Об'єктом управління може бути частина об'єктивної дійсності, на яку спрямований управлінський вплив. Об'єктом управління також може виступати як окремий індивід, так і соціальна група.

Між суб'єктом і об'єктом управління існує діалектична взаємодія й взаємовплив. При цьому важливою умовою ефективності управління є відповідність суб'єкта управління його об'єкту.

Таким чином, соціальне управління є безперервний процес впливу керівника (суб'єкта управління) на організовану групу людей або на кого-небудь із цієї групи окремо (об'єкт управління) по організації й координації їх спільної діяльності для досягнення найкращих результатів.

Психологія управління – це галузь психологічної науки, що поєднує досягнення різних наук в області вивчення

психологічних аспектів процесу управління й спрямована на оптимізацію й підвищення ефективності цього процесу.

Система управлінських відносин опирається на два соціально-психологічні феномени, які ми можемо назвати як властиво управління, тобто цілеспрямований вплив на певний об'єкт, і підпорядкування, тобто сприйнятливість і схильність цілеспрямованому впливу суб'єкта впливу.

Залежно від типологічних рис, різними людьми не однаково переживається саме почуття підпорядкування. Дослідники виділяють три типи підпорядкування:

- перекріплене підпорядкування: працівник сприймає підпорядкування як змушене й зовні нав'язане відношення. Для нього характерно слабе розуміння мотивів підпорядкування й боргу;

- байдуже підпорядкування: працівник цілком удоволений своїм положенням, тому що це звільняє його від прийняття відповідальних рішень; сповідається принцип "нехай думає начальник";

- ініціативне підпорядкування: працівник усвідомлює необхідність підпорядкування, почуття боргу в нього переходить у звичку, але не заглушає ініціативу. В основі такого типу підпорядкування лежить критична оцінка керівника й визнання його авторитету.

Суб'єкт і об'єкт управління, розглянуті також як керуюча й керована системи (підсистеми), у сукупності взаємних зв'язків становлять систему управління, що характеризується інформаційним забезпеченням, процедурою прийняття й виконання рішень.

Що розуміється як цілісно організаційне об'єднання, система управління характеризується:

- функціями й цілями діяльності;

- конкретним набором складових частин, що перебувають у співвідпорядкованості;

- режимом зовнішніх зв'язків (субординація, координація, договірні відносини і т.д.);

- правовим регулюванням структури, зв'язків, повноважень, діяльності системи управління в цілому і її елементів.

Усвідомлення управління як професії, що опирається на різноманітні досягнення міждисциплінарної, поки ще молодій області, що швидко розвивається, наукового й практичного знань, займає міцне місце в сучасній цивілізації. У цей час уважається, що керівник будь-якого рівня покликаний вирішувати два взаємозалежні завдання:

- опанувати теоретичними основами раціонального управління, тобто наукою управління;

- уміти творчо застосовувати положення цієї науки, тобто опанувати мистецтвом управління. Перше завдання вирішується в процесі навчання, друга – у процесі практичної діяльності.

Управління як наука має властивий їй предмет. На думку більшості вітчизняних і закордонних учених предметом науки управління є управлінські відносини, тобто відносини

- між суб'єктом і об'єктом управління;

- між членами організації, що перебувають на тому самому ієрархічному рівні, спрямовані на взаємне узгодження дій, виходячи з поставлених завдань;

- між різними організаційними колективами в межах того самого об'єкта управління.

Предмет психології управління – психологічні закономірності управлінської діяльності, сукупність психічних явищ і відносин в організації.

Управлінська діяльність – праця, що принципово відрізняється від інших видів діяльності. Основні психологічні особливості управлінської діяльності можна звести до наступних:

- велика різноманітність видів діяльності на різних рівнях управлінської ієрархії;

- неалгоритмічний, творчий характер діяльності, здійснюваний при недоліку інформації й в умовах часто мінливої, нерідко суперечливої обстановки;

- яскраво виражена прогностична природа розв'язуваних управлінських завдань;

- значна роль комунікативної функції;

- висока психічна напруженість, викликувана великий відповідальністю за прийняті рішення.

Таким чином, управлінська діяльність – це особливим образом організований вид трудової діяльності по виконанню функцій управління в організації.

Головна її ціль – забезпечення цілеспрямованої й скоординованої діяльності керованого колективу за рішенням вартих перед ним завдань.

Продуктом управлінської діяльності є управлінські рішення й практичні дії, необхідні для функціонування організації в необхідному режимі. Оскільки управлінський вплив на всі сфери діяльності здійснюються через членів організації, пріоритетне значення має управління живою працею, тобто доцільною діяльністю своїх підлеглих.

Залежно від функціональної ролі в процесі управління виділяють три основні категорії персоналу управління:

- керівники або лінійні менеджери (10% працівників апарата управління);

- фахівці або функціональні менеджери (60–70% працівників апарата управління);

- управлінці, що служать в апараті (20–30% працівників апарата управління).

Головне завдання керівників – загальне керівництво процесом функціонування й розвитку системи управління. Специфіка їх діяльності в тому, що вони головним чином впливають на працівників, які безпосередньо вирішують ті або інші завдання управління. Головна своя увага керівники зосереджують на наступних трьох напрямках:

- прийняття рішень по всіх найважливіших, стратегічним, принциповим питанням діяльності;

- здійснення добору, розміщення, навчання й виховання кадрів;

- координація роботи виконавців, ланок і колективів організації в цілому.

До фахівців апарата управління звичайно відносять інженерів, економістів, бухгалтерів, юристів, психологів і ін. Вони покликано вирішувати три взаємозалежні завдання:

- одержання, обробка й аналіз інформації про стан справ в організації по своєму конкретному напрямкові;

- розробка, на основі аналітичних даних, варіантів рішення окремих функціональних питань; підготовка й розробка конкретних управлінських рішень;

- контроль ступеня реалізації управлінських рішень по своїх напрямках.

Завдання психології управління. Як наука, психологія управління продукує психологічні знання, що застосовуються при розв'язанні проблеми управління діяльністю організації та її працівниками.

Вона охоплює такі проблеми та завдання:

- психологічні особливості управлінської діяльності (функціональний зміст управлінської діяльності, психологічні та соціально-психологічні чинники, що впливають на її ефективність, мотивація управлінської праці);

- психологічні основи управління персоналом; психологічні аспекти управління у сфері виробництва, бізнесу, освіти, науки, культури, спорту тощо;

- психологічні особливості діяльності керівника (стили управління, психологічні якості керівника, мотиваційна сфера особистості керівника, психологічні Показники ефективності управлінського розвитку керівника, запобігання професійній управлінській деформації й регресивному особистісному розвитку керівника);

- психологічні особливості управління організаціями (соціально-психологічні закономірності поведінки людей в організаціях, психологічні характеристики організацій та ін.);

- співвідношення "індивідуального" і "групового" В управлінні;

- психологія кадрової політики в управлінні (психологічні основи добору та навчання управлінських кадрів);

- психологія розв'язання управлінських завдань (психологія прийняття управлінських рішень);

- соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності; психологічні особливості створення іміджу організації та керівника.

На рубіжі століть для управлінської думки характерні наступні тенденції розвитку:

Висновок. Таким чином, психологія управління – це галузь психологічної науки, що поєднує досягнення різних наук в області вивчення психологічних аспектів процесу управління

й спрямована на оптимізацію й підвищення ефективності цього процесу.

Окреслені завдання психології управління можна розв'язати завдяки цілеспрямованому дослідженню її теоретико-методологічних проблем, науково-дослідній роботі психологів, використанню надбань інших галузей психологічних знань, з якими психологія управління має тісні міждисциплінарні зв'язки.

1.1.2 Розвиток психології управління та особливості різних управлінських культур.

Загальний розвиток управління відбувався у кількох етапах, особливості яких зумовлені станом розвитку економічної, політичної сфер суспільства, способом їх функціонування. До них належать:

1. Традиційний етап. Він тривав з давніх часів до XVI–XVII ст., коли після промислової революції почали створювати великі підприємства. Для нього характерні слабкорозвинуті форми політичного, економічного устрою і способи впливу на них.

2. Перехідний (систематичний) етап. Охоплює період формування ринкових відносин, розвитку промисловості (поява неперервних виробництв) і транспортних підприємств.

3. Науковий етап. Початком його вважають 1886 р., коли відбулися збори Американського товариства інженерів-механіків, на яких виступив президент однієї з компаній Генрі Таун (Towne, 1886) з доповіддю "Інженер у ролі економіста". У ній проблеми управління трудовими процесами було проголошено таким самим мистецтвом, як і технічне конструювання.

Основні школи наукового управління. Залежно від того, як учені й практики пояснювали чинники, що впливають на ефективність виробництва, економіки, відносин під час спільної діяльності, сформувалися і виокремилися в першій половині XX ст. відносно самостійні напрями (моделі, концепції, школи) управлінської діяльності.

Класична школа наукового управління. Основоположником управління як самостійної галузі наукового знання вважають американського інженера-механіка Фредеріка Вінслоу Тейлора. На його думку, об'єктом управління повинна бути максимальна гарантія розквіту добробуту роботодавця, поєднана з максимальним достатком кожного найманого



робітника. Цього можна досягти завдяки контролю за процесом праці, який базується на таких принципах:

- використання наукових методів, відмова від застарілих "правил для новачків";

- жорсткий добір працівників, наділених необхідними для певної роботи фізичними якостями і розумовими здібностями;

- підготовка, навчання і розвиток здібностей робітника, необхідних для точного виконання встановлених процедур;

- використання фінансових стимулів з метою виконання роботи відповідно до розпорядження;

- покладання відповідальності за планування й організацію роботи на керівника, а не на робітника.

Школа адміністративного менеджменту. В її основі – розроблення більш загальних принципів організації праці та управління. Представник цієї школи, французький інженер Анрі Файоль, розробив загальні принципи Управління організацією:

- розподіл праці;

- дисципліна;

- повноваження і відповідальності;

- єдиноначальності;

- єдиних напрямку і плану роботи для всіх;

- підпорядкування особистих інтересів загальним;

- винагород;

- справедливості;

- централізації;

- ієрархії;

- порядку;

- тривалості перебування персоналу на посаді, стабільності складу персоналу;
- ініціативи;
- корпоративного духу.

Усе це свідчить, що адміністративний менеджмент спирається не стільки на особисті якості індивідів, скільки на інститути і встановлений порядок (Fayol, 1917). Він передбачає відповідальність керівників за розвиток організації, надає особливого значення функціональній ролі вищого керівництва. В основі його – твердження, що управління є професією, якої можна навчитися і котра сприяє вдосконаленню як виробничого процесу, організаційних взаємозв'язків, так і стилю роботи управлінця, виявляється в новаторстві, намаганні працівників не тільки педантично виконувати свої обов'язки і розпорядження керівництва, а й максимально використовувати свої знання, здібності, повноваження.

Наявність різноманітних шкіл, концепцій, напрямів, певна змагальність між ними стимулюють наукові пошуки оптимізації управлінської діяльності.

Розвиток управлінської думки в післявоєнний період було ознаменовано не тільки появою безлічі концепцій і теорій, але й твердженням чотирьох основні управлінські культур: американської, японської, європейської й радянської.

Американська управлінська культура розглядала управління як спеціалізований вид діяльності, а сам менеджер представлявся професіоналом фаховою освітою, що володіє (найчастіше на додаток до інженерної, юридичною, економічною й ін.). Була створена інфраструктура для управління у вигляді сотень шкіл бізнесу, десятків тисяч консультативних фірм, розгалужених інформаційних мереж загального користування, різноманітних наукових досліджень і публікацій в області управління.

В основі американської управлінської культури (втім, як і європейської) – англосаксонський генотип, ядром якого є раціоналізм. У ньому чітко виражений індивідуалізм, переважна опора на власні сили, розважливий конкурентний прагматизм. Звичайно ці якості зв'язують із протестантською етикою й духом капіталізму по М. Веберу, найбільш сприятливих для розвитку ринкової економіки.

М. Вебер і А. Маслоу дали опис мотиваційного принципу західної людини:

- необхідно прагнути до досягнення мети (цілеполягання);
- необхідно покладатися тільки на себе, свої сили – проявляти "приватну ініціативу";
- до досягнення треба прагнути поетапно, реалізуючи поступово свої потреби (планування);
- дії мають бути раціональними, тобто індивід повинен чітко визначити, до чого він прагне і якими засобами;
- "раціональність" приймається західним індивідом як "правильний" спосіб дії (Вебер, 1994; Maslow, 1954).

На початку ХХ століття Фредерік Тейлор і Генрі Форд, геніально відчувши цей принцип, розробили основу системи мотивації праці в західному суспільстві, побудувавши його на індивідуальній стимуляції. Проте цей принцип зіткнувся з рядом труднощів в інших культурах (наприклад, японською), де він виявився непридатний (Тейлор, 1991).

Однак в 80-ті роки навіть американці раптом засумнівалися в правильності свого шляху, почали обвинувачувати школи бізнесу в неправильній орієнтації менеджерів, відриві від життя, невиправданім захопленні "наукою управління". Вони стали пильно вивчати японську управлінську культуру. Японське економічне чудо розвивалося, маючи всього три школи бізнесу. Концепція японського

менеджменту передбачала підготовку керівників, насамперед, за допомогою досвіду. Керівники різного рівня цілеспрямовано проводилися через ланцюжок змін посад у різних підрозділах фірми. При цьому відбувалося навчання не тільки справі, але й мистецтву людських відносин. У керівників поступово культивувалися необхідні якості.

Порівняльний аналіз методів японської і американської управлінської культури

| Методи і критерії                    | Японія   | США  |
|--------------------------------------|--|--|
| Визначальна якість керівника.        | "Групизм", член команди  | Яскраво виражена індивідуальність, "самотній вовк" |
| Відношення між персоналом.           | Заохочується взаємозалежність                                      | Заохочується незалежна поведінка                   |
| Участь робітників в справах компанії | Максимальна  | Мінімальна   |
| Критерії компетентності              | Особа, фахівець широкого профілю.                                  | Здатність, талант, вузький фахівець                |
| Ухвалення рішень                     | Від низу до верху, неквапливо, погоджено                           | Зверху вниз, швидко, індивідуально.                |
| Контакти між персоналом.             | Неформальні  | Формальні, усні або письмові                       |
| Почуття приналежності (лояльності).  | Сильне   | Слабке   |
| Здійснення змін                      | Поступове, через окремі виправлення і поліпшення, "методом масажу" | Рішуче, повне, "хірургічне"                        |
| Критерій до просування.              | За старшинством.   | Особисті заслуги.                                  |

Порівняльні принципи менеджменту: Схід – Захід

| Схід   | Захід  |
|--|--|
| Командно-колективістські принципи  | Постмодерністські, індивідуалістичні принципи  |
| Глибокі переконання працівників і покупців фірми в спільних етичних цінностях.               | Сильна віра в індивідуальні якості особи.  |
| Політика довічного найму.  | Єдиний стиль працівників, демократизм спілкування.   |
| Збагачення робітника (можливість зміни робітника).   | Запрошення найкращих фахівців.   |
| Особисті стимули до праці.   | Тривале навчання, постійне підвищення кваліфікації.  |
| Неспеціалізована кар'єра. Пересування працівника відповідно до його уміння, досвіду, бажань. | Делегування максимальної відповідальності на нижні поверхи управління і діяльності.            |
| Особиста участь працівника в процесі ухвалення рішень.                                       | Заохочення розбіжностей при ухваленні рішень. Виявлення позицій і лише потім ухвалення рішень. |
| Неявний контроль за роботою, в основі якого пошук причин помилок, а не їх фіксація.          | Опитування громадської думки (працівників) про діяльність управлінців.                         |
| "Вирощування" стійкої культури праці і взаємин, характерних для цієї корпорації.             | Розвиток горизонтальних зв'язків, створення конкуруючих груп молодих фахівців.                 |
| Сімейно-патерналістський підхід до працівника.   | Один раз в два роки намагатися видозмінювати систему управління.                               |

Відповідно до вимог японської культури необхідно культивувати наступне:

- Виховувати членів команди, почуття колективізму. Організація – це з'єднання по вертикалі і горизонталі. Надійність цього з'єднання залежить від знань кожного члена колективу. Але як би не були глибокі знання окремого члена, якщо ці знання не втілюються в колективізм, то вони є мертвим капіталом.

- Використовувати будь-яке місце для виховання людини (через навчання, тренування, засідання, корпоративну культуру і її символіку (гімн, прапор, вітання і так далі).

- Виховувати імпульс до пізнання людини. Важливо допомогти людям знайти імпульс самоосвіти і допитливість: "Порівнюй, вчися і наздоганяй".

- Постійно шукати шляхи раціональної організації праці: "Працюйте якісно утрюх замість п'яти і отримаєте удвічі більше".

- Вчитися сполучати гуманітарні знання з технічними.

Для Японії характерна висока соціальна взаємообов'язковість людей цієї країни в стосунках один до одного і до суспільства, їх дбайливість і відповідальність. Відома максима: "У японця три зобов'язання перед державою: перше – захищати Батьківщину, друге – брати участь у виборах, третє – платити податки", і одне перед компанією – "безумовно виконувати свій обов'язок".

До основ соціальних стосунків в Японії відноситься поняття "ва" – "принцип гармонії". Він орієнтує соціальний організм на підтримку безконфліктних стосунків, неприйняття опозиційності, ігнорування і пригнічення думки меншості. На практиці така установка реалізується через протиставлення суспільно наказаних норм поведінки і висловлюваних поглядів ("татамае") і особистої позиції індивіда ("хонне"). У житті японського соціального організму "хонне" має права цінності тільки для самооцінки і

самовосприяття особи, але у разі його розбіжності з суспільно визнаним "татамае" цієї групи позицію індивідуума стає важким відстоювати.

У соціальних стосунках в Японії виділяється система стосунків "оябун – кобун", що описується в європейських термінах як стосунки "старший, – молодший". У правилах політичної гри вона означає, що службовець зобов'язаний належати певній групі і починати свою кар'єру як її молодший член, підлеглий одному з її керівників тієї або іншої ланки. Віддане і результативне служіння в цих правилах повинне винагороджуватися політичним або кар'єрним зростанням, і інші шляхи "кадрової політики" в приватних фірмах розглядаються як порушення традиційних принципів.

У японській моралі існують невидимі нитки "вдячності–боргу" ("він"), які, як би задають орієнтири, норми поведінки людей. Це – вдячність, вірність боргу перед природою, рідною землею; вдячність батькам ("вірність боргу батькам – еквівалент вихованості людини"); вдячність учителеві ("Не смій наступати навіть на тінь учителя" – "сенсея"); вдячність фірмі; вдячність старшим ("сенпай") за роботу. Кожен японець повинен терпляче чекати тієї години, коли його позитивно оцінять старші. Через це нетерпіння або прагнення виділитися не прийнятими (не схваленими) способами не схвалюється.

Інший механізм контролю за соціальною і політичною поведінкою японців – високорозвинене почуття сорому ("збереження гідності, "особи", боязнь їх втрати). Кожен крок японця, який може бути негативно оцінений оточенням, особливо, старшими, є потенційним джерелом сорому для нього і для відповідної соціальної групи, членом якої він є. Лояльність по відношенню до групи сильна, також як і обов'язок постійно підтримувати престиж.

У японському стилі управління не прийнято відкрито звинувачувати людини в тому, що вона помиляється. Зазвичай шукається делікатна форма дії на свідомість порушника. Далі, він

повинен сам усвідомити, що порушив якесь правило. Нарешті, порушник сам вибирає шлях усунення конфліктної ситуації, зберігаючи при цьому свої гідність, честь і пошана в колективі, сім'ї і так далі.

Японці в політичному і діловому спілкуванні, зазвичай ухиляються від жорстких негативних відповідей. Якщо вони хочуть відповісти негативно, але не мають вагомих аргументів, то говорять, що "це важко", посилаються на погане самопочуття, раніше ці обіцянки і тому подібне. Стриманість є нормою їх поведінки.

Європейська управлінська культура займає проміжну позицію між американської і японської культурами. З одного боку, європейці мають школи бізнесу й центри підвищення кваліфікації по керуванню, як американці, хоча й не в такій кількості. З іншого боку, управління як вид діяльності, якому потрібно вчитися, дотепер у переліку кар'єрних переваг перебуває не на дуже високім місці й, наприклад, в Англії не входить навіть у першу десятку.

*Радянська управлінська культура.* Навіть через десятиліття, в умовах зміни епох на пострадянському просторі, ця культура як і раніше залишається пануючою. Для неї найбільш характерним було не одержання спеціального управлінської освіти, а придбання ґрунтового управлінського досвіду й особиста відданість рекомендуєчому. Як відзначали соціологи, відбулася канонізація принципу "начальству видніше", який немов обручем скував ініціативу й волю людей.

Радянську управлінську культуру відрізняли висока ефективність і результативність в екстремальних умовах і відносно низька в "нормальні" часи. Керівник часто переміщався з посади на посаду, кожна з яких вимагала спеціальних знань і освіти. Екстремальність діяльності в таких умовах ставала правилом.

Успішно пристосувалася до післяреволюційних реалій колишня російська бюрократія. У результаті такої адаптації



ствердилася абсолютна й немислима для більшості країн миру влада чиновників. Бюрократизм як синонім управлінської культури був характерний не тільки для Російської імперії. Повною мірою його змогла на собі випробувати й Німеччина. Однак там педантизм і скрупульозність чиновників компенсувалися певними демократичними традиціями, що відповідає "народним характером". У Російській імперії такою протиположністю з'явилися неретельність підлеглих, що протиставляли самодурству начальства каприз власної відваги (строгість законів компенсувалася їхнім невиконанням).

Управлінську діяльність відрізняв не завжди науковий і обґрунтований характер, більша частка волонтаристичних рішень. У цілому для радянської управлінської культури була характерна пріоритетність державних проблем стосовно проблем окремої людини. Це об'єктивно вело до зневаги інтересів окремої особистості.

Прагнення вистояти й поширити надбання Жовтневої революції далі вимагало стиснути час, піднятися над ним. Усе це надавало управлінській діяльності авральний характер. Навіть у після 2 світової війни, коли ідея світової революції явно потьмяніла, аврари, ставши пагубною звичкою, що передавався з покоління в покоління радянських керівників, продовжували тріумфувати. Гасло перших п'ятирічок "Даєш!" був актуальним, як і колись.

Разом з тим перманентна екстремальність, діяльність за принципом "це треба було зробити вчора" дозволили виявити й ряд життєздатних рис. До них можна віднести відносну гнучкість, вміння пристосуватися до обставин, що змінилися, непередбачуваність поведінки й діяльності, готовність піти на нестандартні рішення.

Джерела радянської управлінської культури. Виклад суперечливих рис радянської управлінської культури змушує задуматися про причини такої її своєрідності. Найбільш

продуктивним буде пошук відповідей в аналізі російського менталітету із властивим йому християнською смиренністю й довготерпінням, общинним характером життєдіяльності, месіанським відношенням до, що оточували народам, що й населяли Росію, постійною готовністю дати відсіч як підступу ворогів, так і капризам природи.

От чому, на думку Баран В. Д, у східних слов'ян переважає ментальність підданого великої імперії, що залежить від вказівок усієї вищої ієрархії й змушеного їх виконувати або обходити (ловчити) і при цьому завжди сподіватися на одержувані зверху блага й на зрівняльний їхній розподіл (Баран, 2004).

Поняття "менталітет" звичайно розглядається в декількох поняттях. Менталітет (від фр. Mentalite – мислення, дух, образ, дія) – сукупність базових і досить стабільних психологічних орієнтирів, життєвих установок, моделей поведінки, традицій, звичок і навичок, які успадковані від минулих поколінь і присущі даній соціальній групі й певної культурної традиції.

У відповідності з поглядами інших, менталітет – це певний стереотип сприйняття й оцінки дійсності, індивідуальна картина навколишнього світу й поведінковий саморегулятор.

Менталітет – це світосприймання, світовідчужання, способи сприйняття миру. Те, над чим ми плачемо, від чого нам соромно, чим пишаємося, і є наша ментальність.

Які ж своєрідні риси східноєвропейського менталітету, що показали його несхожість на всі інші? До числа головних віднесемо наступні:

- суперечливість, крайності й коливання;
- життєздатність і рухливість, перманентний рух плоти й скитання духу;
- схильність до авралів і поривів у діяльності, благоговіння перед стихією й небажання планувати своє

майбутнє ("Росіянин заднім розумом міцний", – В.О. Ключевський);

- непередбачуваність дій і вчинків, що впливає з "неможливості розрахувати наперед, заздалегідь зміркувати план дій і йти до наміченої мети";

- гнучкість, спритність, готовність піти на нестандартні рішення й дії;

- поважне відношення до чужого досвіду й способу життя, прагнення засвоїти й трансформувати все краще зі світового досвіду.

*Українська управлінська культура.* Суть української культури та ментальності краще всього характеризує термін "Хуторянство". "Хуторянство" – це природний стан української нації.

Різницю українського і російського менталітету використовують навіть рекламісти. Узяти, приміром, фразу, часто використовувану в нашій рекламі: "Навіщо платити більше"? Ця фраза підкреслює ощадливість, властиву українському народові. Навряд чи такий же резонанс вона здобуде на батьківщині "відкритої російської душі".

Ще одна характерна риса українського етносу – недовірливість і підозрілість. Саме "завдяки" цій якості провалюються рекламні кампанії, ідея яких ґрунтується на думці авторитетної особи, найчастіше зірки телеекрану.

Для українця швидше авторитетом буде удачливий сусід, а не сценічна діва.

Основні відмінності "українського менталітету" від російського

| <b>"Російський менталітет"</b>                                 | <b>"Український менталітет"</b>   |
|--|---|
| "Широка, відкрита російська душа", марнотратство               | Ощадливість   |
| Колективізм  | Індивідуалізм, "моя хата з краю"  |
| Відкритість, довірливість                                      | Недовірливість, підозрілість до нового/невідомого                                     |
| Емоційна відданість лідерів                                    | Воля, підпорядкування заради вигоди   |
| Працьовитість в колективі                                      | "Господарність", працьовитість (для себе)   |
| Конформізм   | Самостійність в судженнях, "собі на думці"  |
| Великодержавна, висока зарозумілість, рівень домагань          | Постколоніальний синдром периферійності, провінціальність, комплекс "молодшого брата" |
| "Не виділятися", "бути як усі". Не "відриватися від колективу" | Особиста ініціативність   |
| Імпульсивність, неорганізованість, спонтанність                | Терплячість, упокорювання   |
| Залежність від лідера і колективу                              | Почуття власної гідності  |
| Тяжіння до тоталітаризму, авторитарної влади, "твердої руки"   | Тяжіння до демократичнішої, республіканської форми управління                         |
| Щедрість   | Жадність  |
| Прямота  | Лукавство, скритність   |
| Лінь   | Працьовитість   |
| Упертість  | Гнучкість, виверткість  |
| Соціальна активність   | Соціальний фаталізм   |
| Нетерпимість   | Толерантність до ін. націй, співтовариств   |
| Велика схильність до агресії, криміналу, насильства            | Терпимість  |

Відмітимо основні риси українського менталітету:

- духовний зв'язок українців з місцем їх існування;
- верховенство індивідуалізму над колективізмом, що відмічають практично усі дослідники цього феномену. Як писав О. Кульчицький (Кульчицький, 1992), "наш персоналізм набагато більш, ніж в Західній Європі, був спрямований убік інтравертного поглиблення, у внутрішній світ особового переживання;

- верховенство емоційності над раціональністю, почуття над інтелектом, "серця" над "головою" – кардіоцентризм, особливо у філософії, про що досить багато говорять сучасні українські історики філософії;

- певний соціальний фаталізм, тобто віра в автоматичність історичного процесу, звідки витікає постійний відхід в малі групи, в сім'ю, утримання від участі в рішенні серйозних соціально-політичних проблем;

- подійність внутрішнього світу, що поєднує в собі авантюрно-козацький (активний) психологічний тип і тип "потаємного існування" (пасивний);

- "загальна зрівняльність" і лояльність українців, обумовлена специфікою сімейних стосунків, традиціями політичної саморегуляції і релігійного життя.

Згадаємо радянську приказку, – "в армійську частину привезли новобранців. Російський насамперед цікавиться, де їдальня, українець – де сержантська школа. З дуже глибоким підтекстом жарт. Якщо під "армійською частиною" розуміти СРСР, то роль в нім українців є непоганою".

*Майбутнє управлінських культур.* Незважаючи на істотні відмінності між управлінськими культурами, в умовах інтернаціоналізації всіх сфер життя ця проблема поступово починає втрачати свою актуальність. Більше того, на думку ряду авторів, поява в науковому обороті декількох різновидів

управлінських культур було викликано необхідністю дати зрозумілі пояснення "японському", "скандинавському", "корейському" економічному чуду.

Сьогодні кожний з нас існує не тільки в національному духовному просторі, але й у загальному культурно-інформаційнім полі людства. Для нас відкриті моделі існування інших народів. Це веде до прискорення процесу конвергенції різних управлінських культур і становленню принципово нової управлінської культури. Керівники різних рівнів взаємно збагачують один одного ідеями, найбільш продуктивними методами керівництва, сучасними організаційно-технічними формами й засобами управління.

У ході цього суперечливого процесу важливо уникнути двох крайностей. По-перше, замикання в рамках національно-етнічних підходів до вирішення актуальних проблем, абсолютизації явних переваг нашого менталітету, обожнювання й преклоніння перед колишньою радянською управлінською культурою, що підпитується гаслом: "У радянських власна гордість".

По-друге, орієнтація винятково на закордонний управлінський досвід, звеличуваний як джерело мудрості на всі випадки життя. Життя показує безперспективність сліпого переносу й пристосування управлінських рецептів, придатних для однієї країни, для однієї ситуації, до потреб і потребам іншої країни, іншої ситуації.

Важливо пам'ятати, що в кожного народу – своя надцінність. В американців цей успіх і запал молоді нації, у європейців – міцність, стійкість життя, у японців – вірність традиціям, "японському духу". Наша надцінність – емоційне сприйняття навколишнього світу, протиріччя й моральні шуканнями, побутова філософічність.

Актуальним завданням сучасної *української психології управління* є строгий відбір усього позитивного з радянської й

закордонних управлінських культур. Наступним завданням буде поступове вироблення на цій основі своєї управлінської культури. Зробити це буде дуже непросто, тому що елементи культури (у тому числі й управлінської) неможливо ввести, використовуючи закони, декрети, накази. Необхідний відносно тривалий період твердження нового спочатку в розумах керівників, а потім у їхніх щоденних діях.

Висновок. Психологічна наука на сучасному етапі розвитку – це складна і розгалужена система наукових дисциплін. Окреслені завдання психології управління можна розв'язати завдяки цілеспрямованому дослідженню її теоретико-методологічних проблем, науково-дослідній роботі психологів, використанню надбань інших галузей психологічних знань, з якими психологія управління має тісні міждисциплінарні зв'язки.

Базові категорії – особистість, організована спільнота, статус, розвиток, спільна діяльність, професіоналізм, взаємодія, управління, керівник, організація, лідерство, влада, ділове спілкування, управлінська діяльність.

Сфера власне управління – управління, соціальне управління, влада, управлінська діяльність, управлінське рішення, керівник, менеджер, реклама, імідж, спільна діяльність, менеджмент, керівництво та ін.

Соціально-психологічна сфера – взаємодія, комунікативний потенціал керівника, ділові переговори, управлінські ролі, статус, стиль керівництва, авторитет, вплив, соціально-психологічний простір організації та ін.

Соціокультурна та етнопсихологічна сфери – культура управління, національний стиль управління, організаційна культура, національний характер, традиції, цінності, норми, менталітет, національні стилі спілкування та ін.

## **Тема 2. Психологія управлінського впливу в діяльності керівника**

1.2.1 Сутність управлінського впливу керівника

1.2.2 Характеристика основних способів управлінського впливу

Психологічний вплив широкий включається в процеси праці, виховання, управління й інші сфери життєдіяльності. Діючи навмисно або ненавмисно на свідомому або неусвідомлюваному рівнях, він може відіграти як позитивну, так і негативну роль: мобілізувати або демобілізувати потенційні сили й здатності особистості й групи, підвищувати або знижувати трудову активність, формувати позитивні або негативні якості особистості.

Розгляд психології управлінського впливу в процесі спілкування припускає розгляд загальнотеоретичних підходів, переломлених через конкретику практичної діяльності керівника.

У своїй сукупності потенційна здатність керівника цілеспрямовано й ефективно впливати на свої підлеглих формується шляхом оволодіння їм трьома блоками знань:

- знання змісту й специфіки управлінського впливу;
- знання основних способів психологічного впливу;
- знання індивідуальних особливостей об'єктів впливу.

На основі цієї тріади формуються навички й уміння раціонального управлінського впливу.



### 1.2.1 Сутність управлінського впливу керівника

Психологія впливу – одне з базових напрямків сучасної психології управління, що пояснюється прямим виходом цієї проблематики на розкриття механізмів, способів і методів управління підлеглими. В. М. Куликов розглядає психологічний вплив як структурну одиницю, компонент спілкування (Куликов, 2007). По своїй сутності воно представляє "проникнення" однієї особистості (або групи осіб) у психіку іншої особистості (або групи осіб). Метою й результатами цього "проникнення" є зміна, перебудова індивідуальних або групових психологічних явищ (поглядів, відносин, мотивів, установок, станів).

У свою чергу, управлінський вплив виступає частиною, функціональною формою психологічного впливу. Особливістю цього виду впливу є обмеженість сфери застосування. Управлінський вплив використовується переважно в системі, де домінують статусні ролі (у першу чергу такі, як "керівник", "підлеглий" і ін.).

Виходячи із цього, управлінський вплив повинний розглядатися як замкнена система, структурні компоненти якої поєднуються в єдине ціле складними багаторівневими зв'язками й відносинами. Ці зв'язки й відносини, як би надбудовуючись друг над іншому, впливають один на одного й на ефективність управлінського впливу. Виділяють принаймні два рівні: когнітивний і емоційний.

На когнітивному рівні партнерів управлінського впливу зв'язує взаємне, хоча й з різними цілями, пізнання. Так, керівник прагне пізнати підлеглого для того, щоб визначити тактикові впливу, найбільш ефективне приймання. У свою чергу, підлеглий пізнає керівника, насамперед, з метою визначення заходу довіри або недовіри до нього, до його впливів. На емоційному рівні відбувається своєрідне "відчуття" керівника й підлеглого. Емоційні відносини можуть мати як позитивний, так

і негативний знак, бути доброзичливими й недоброзичливими, але в обох випадках вони впливають на спрямованість і силу управлінського впливу. Наприклад, за інших рівних умов позитивне відношення підлеглого до керівника збільшує захід довіри й зменшує захід недовіри до дисциплінуючих впливів останнього.

По своїй внутрішній істоті управлінський вплив представляє три взаємозалежні між собою й послідовно перехідних друг у друга етапу. По-перше, операційний етап, що полягає у впливі керівника на підлеглого; по-друге, процесуальний етап, що полягає в прийнятті або відкиданні підлеглим надаваного на нього впливу; нарешті, по-третє, результативний етап, що представляє відповідні реакції підлеглого на вплив керівника.

Структура управлінського впливу включає наступні компоненти:

- суб'єкт (окремі особистості, група осіб, різні організації, що є провідної підсистемою в якій-небудь системі управління);

- об'єкт (різноманітні соціально-психологічні явища й феномени: особистість, спільності, їх спосіб життя й діяльність із метою якісного й повного рішення завдань організації);

- способи впливу (традиційно виділяють чотири основні: вплив, зараження, наслідування й переконання).

На думку А. Г. Ковальова, до способів впливу ставляться "і слухи, і рекет, і захоплення заручників, і публічні терористичні акти, і аварії, і епідемії, і мітинги, і демонстрації, і релігія, і голодування, і страйку, страйку, акти самоспалення, і засобу масової інформації, модифікація поведінки, мода, реклама й психотронное зброя" (Ковальов, 2009). На наш погляд, це скоріше форми й засобу впливу, використовуючи які, прибігають до перерахованих способів.

Ю. Мельник описує наступні диспозиційні типи особистості, які по різному реагують на стрес: честолюбний, спокійний, совісний, ненаполягаючий, життєлюбний, тривожний спілкування (Мельник, 2000).

Сучасний етап розвитку психології впливу характеризується певним "ідейним обміном" між основними науковими напрямками в психології – біхевіоризмом, психоаналізом, когнитивизмом, гуманістичною психологією й ін. Причому взаємне проникнення й зближення відбувається як на рівні теоретичних вишукувань, так і в області практичної психології. Кількість наукових концепцій психологічного впливу (загальних і спеціальних), розроблених у традиціях різних психологічних шкіл, на сьогодні становить кілька десятків. Обсяг же конкретних емпіричних досліджень і публікацій просто не піддається охопленню.

Однієї з основних концепцій психологічного впливу є "теорія когнітивного дисонансу" Л. Фестингера, розроблена в рамках когнитивізму. Суть її в тому, що в процесі пізнання людиною навколишнього соціального середовища між різними когнітивними елементами може виникати невідповідність (дисонанс) (Фестингер, 1999).

Бажаючи зберегти цілісний і позитивний образ самого себе, людей прагне або зменшити дисонанс, або перешкодити його росту. Звичайно це відбувається трьома шляхами:

- міняється поведінка індивіда;
- змінюються його знання;
- він надзвичайно обережно ставиться до нової інформації.

Відповідно до цієї теорії, психологічний вплив повинний включати дві послідовні операції. Спочатку треба за рахунок зовнішніх впливів (вербальних, невербальних і ін.) викликати когнітивний дисонанс, порушення в цілісній єдності елементів, що становить звичний образ "Я" цієї людини. Потім спонукати,

мотивувати відновлення його когнітивного балансу, щиросердечної рівноваги, але вже за рахунок зміни його колишніх, звичних аттитюдів (соціальних установок) і, відповідно, поведінкових моделей. Таким чином, скорочення дисонансу є захисною поведінкою індивіда. Він тим самим зберігає цілісний і позитивний образ самого себе.

Разом з тим численні дослідження показали, що залежність між зовнішніми впливами й появою когнітивного дисонансу не завжди однозначна. Перспектива викликати значний дисонанс за допомогою зовнішніх впливів буде тим менше, чим цілісніше, стійкіше буде образ "Я" людини, чим більш значимими й більш усвідомленими будуть її установки.

Вплив може викликатися не тільки внутрішньою системою самоконтролю, але й специфічним соціальним оточенням людини (посилюючим або ж послабляють його систему внутрішнього захисту). Наприклад, наявністю якоїсь авторитетної фігури, яка може й не бути присутнім "тут і тепер", але яка присутня в його внутрішньому суб'єктивно-особистісним полі, яка продовжує впливати, націлює особистість на узяття нових висот професіоналізму.

За останні 20–25 років у світовій психології сформувалося два концептуальні підходи, що розкривають особливості психологічного впливу. Перший підхід орієнтований на використання навколишньої людини соціального середовища як суб'єкта впливу. У рамках цього підходу необхідно вказати на так звану психологію середовища або екологічну психологію.

Суть цього підходу в тому, що певні параметри навколишнього людині соціального середовища (так зване місце поведінки, яка певним чином організоване й обмежене в часі й просторі) викликають певні моделі поведінки. От чому специфічну поведінку, яка повинна виникнути, скоріше можна передбачити або спровокувати, виходячи з організації специфічної ситуації, чим на основі індивідуальних

відмінностей між людьми. Таким чином, "поводиться" не стільки сам індивід, скільки вся екологічна система (індивід і середовище), яка може цілеспрямовано моделюватися в часі й просторі залежно від цілей, що коштують перед суб'єктом управлінського впливу.

Другий підхід поєднує методи й технології, що використовують можливості людини як об'єкта й суб'єкта управлінського впливу. З одного боку, це група методів саморегуляції й самопрограмування, основною метою яких є мобілізація й удосконалювання індивідуальних психофізичних можливостей людини, розкриття й розвиток його творчих здібностей і потенціалів (аутогенне тренування, медитація, біоенергетика, психосинтез, дихальна й голосова терапія й ін.). Розроблені головним чином у лоні східних філософських навчань і шкіл, ці методи спрямовані на більш досконале самоврядування психічною діяльністю безвідносно до впливу зовнішнього соціального оточення.

З іншого боку, існує ряд методів і технік, що передбачають зовнішній вплив (вербальне й невербальне) на сферу несвідомого. Ціль такого впливу – цілеспрямована модифікація психічних процесів, станів і поведінки людини в обхід контролю свідомості за зовнішньою стимуляцією.

Інтерес до феномена вербального впливу на сферу несвідомого вперше був викликаний роботою В. Паккарда "Таємні маніпулятори" (Packard, 1958). У ній, опираючись на значні емпіричні дані, автор затверджував, що всі люди постійно перебувають під впливом певного роду символічної стимуляції – так званого підпорогового або сублімаційного впливу. Причому цей вплив може не виявлятися п'ятьома основними почуттями людини, а кількість інформації, що надходить таким чином, може становити до 60% від усієї інформації.

У якості одного з основних доказів були наведені результати природнього експерименту, проведеного в 1951 р. Дж. Вікарі – фахівцем в області комерційної реклами – у залі кінотеатру м. Фортрчи, штату Нью-Джерсі (Vicary, 1951). Суть експерименту полягала в тому, що в ході перегляду кінофільму "Пікнік" через кожні п'ять секунд перед глядачами на екрані відтворювалося два рекламні заклики: "Пийте кока-колу" і "Їжте повітряну кукурудзу", час показу яких був нижче граничного рівня можливостей людського зорового сприйняття (1/3000 с). Аналіз спостережень за поведінкою 45 тис. глядачів показав, що продаж кока-коли у фойє кінотеатру зросла на 57,7%, а продаж повітряної кукурудзи – на 18,1%.

До досить ефективних практичних засобів невербального впливу необхідно віднести ряд приймань і технік, відкритих у рамках щодо нового напрямку в психології "нейролінгвістичного програмування" (НЛП), про одне з розділів якого – концепції очних сигналів доступу мова вже йшла в четвертому розділі.

У НЛП нас можуть зацікавити також ефекти "віддзеркалення" і "синхронії". Віддзеркалювання проявляється в запозиченні й копіюванні поз, жестів, тону голосу, а іноді діалектів і вимови при взаємодії партнерів по спілкуванню. Усе це, як уважають учені, підсилює взаємозв'язок і взаємовплив між партнерами по спілкуванню.

Синхронія пов'язана з тілесними ритмами слухаючого й мовця суб'єктів. У процесі досліджень встановлене, що люди при розмові як би "підтанцюють" своїм тілом у такт власної мови. Усі тілесні рухи синхронно акомпанують цим ритмічним ударам, або синхроніям. При цьому виникає невидима, але емоційний взаємозв'язок, що відчувається, між, що спілкуються. Синхронія максимальна, коли партнери перебувають у стані згоди або діалогу між собою. Вона мінімальна при суперечці й конфлікті між ними. Коли увага при розмові розсіюється,

синхронія переривається. Очевидно, що керівник, знайомий з такими витонченими прийманнями невербального впливу на підлеглих, що й володіє ними, має значна перевага в організації управлінського спілкування й впливу на свої підлеглих.

*Феномен групового тиску.* Представимо себе учасником експерименту. Завдання для учасників підозріло прості: потрібно визначити, яка зразкова довжина демонструємої ручки. Ми відразу для себе визначили, що вона становить десь 15–17 см. Так уже вийшло, що ми будемо відповідати останніми.

От піднімається перший учасник експерименту. Всупереч нашим припущенням, він повідомляє, що, на його думку, довжина ручки становить приблизно 22–24 см. Ми здивовані. Другий учасник зупинився на 23 см. Ми здивовані ще більше. Третій учасник безапеляційно заявляє про 24–25 см. Нашому подиву немає межі. Четвертий учасник, анітрошки не бентежачись, повідомляє, що довжина ручки не менше 25 см. Ми явно стурбовані. П'ятий учасник завзято повторює про 23 см. Ми починаємо нервово вовтузитися на стільці. Шостий учасник згодний з думкою попереднього. Ми усвідомлюємо, що більш нестерпної ситуації важко придумати. Сьомий взагалі валить нас у легкий жах, повідомивши про 25 см. Восьмий говорить, що 25 см. ні, а от 23 см. точно будуть. Ми вже близькі до неприємності. От настає наша черга давати відповідь. Ми піднімаємося й говоримо приблизно наступне: "Очам своїм не вірю, але ручка в довжину становить десь 22–24 см".

Усе, що з нами відбувалося в цьому експерименті, де всі учасники (крім нас) були підставними, у соціальній психології називається феноменом групового тиску, або феноменом конформізму, тобто зміна учасником групи своєї первісної думки під впливом тиску думки групи. У серії експериментів, проведених Соломоном Ашем в 1951 році, з'ясувалося, що в середньому 37% людей піддаються дії цього феномену.

Від чого ж залежить ступінь конформізму, згоди з думкою групи? Психологи прийшли до переконання, що визначальними є наступні фактори:

- розмір групи. Ступінь конформізму вище, коли група складається із трьох і більш людей і є при цьому згуртованою, однотайною й має високий міжгруповим статусом;

- умови, при яких висловлюється індивідуальна думка. Відповідь, що дається привселюдно, у присутності групи, підвищує ступінь конформізму;

- зроблені людиною попередні заяви. Думка, висловлене без групи, потім, після вислуховування протилежної думки групи, залишається практично незмінним. Думка групи обов'язково враховується в наступних висловленнях, але не в першому, від якого важко відмовитися;

- прагнення підвищити статус і орієнтацію в ситуації. Конформізм зростає при бажанні бути прийнятим групою й добитися визнання, або одержати якусь інформацію про реальну ситуацію в якій людина виявилася;

- конкретний особистісний склад. У жінок конформізм ледве більше, чим у чоловіків. Крім того, з'ясувалося, що індивідуальні особливості яскравіше проявляються в "слабких" ситуаціях, коли соціальні впливи не перебивають особистісних.

Але чи означають наведені закономірності, що людина безмовно іде за думкою групи? Важливо пам'ятати, що сам факт згоди члена групи з думкою групи не завжди означає свідоме прийняття цієї інформації як більш вірної, правильної. Просто так іноді набагато зручніше жити й діяти в непростих сучасних умовах. Людей при цьому як би говорить групі: ви прагли моєї згоди? Якщо вам це необхідно, то я з вами згодний. Але тільки дайте мені спокій. Чи здатна людина пручатися соціальному тиску? У яких випадках це відбувається? Спробуємо, слідом за



психологом Д. Майерсом, відповіді на ці питання (Майерс, 2006).

Люди цінують почуття волі й самостійності. Тому, коли соціальний тиск стає таким сильним, що защемляє їхнє почуття волі, вони найчастіше повстають. Їхній протест здобуває вид "ефекту бумеранга" або реактивного опору. Таким чином, люди відновлюють своє відчуття волі. Отже, усе питання в мері соціального тиску. Очевидно, є така його межа, за якою тиск провокує протилежні очікувані результати.

Люди випробовують дискомфорт, коли занадто виділяються на тлі інших. Але вони випробовують деяка незручність і коли виглядають точно так само, як усе. Експерименти показали, що людям подобається відчувати себе неповторними. Більше того, своєю поведінкою люди відстоюють свою індивідуальність. Але їм не однаково, у чому саме полягає їхня особливість. Вони прагнуть відрізнятись від інших у правильному напрямку – не просто відрізнятись від середнього, але бути краще середнього.

*Феномен "нога у дверях"*. Більшість із нас, пише Д. Майерс, можуть пригадати випадки, коли, погодившись допомогти здійснити який-небудь проект або посприяти якій-небудь організації ми, в остаточному підсумку, виявлялися залученими в цю справу набагато сильніше, чим нам хотілося. Після чого ми давали собі зарік ніколи не піддаватися надалі на такі угоди (Майерс, 2006).

Як же це відбувається? Якщо ми бажаємо одержати від кого-небудь істотну допомогу, для початку треба спонукати його до маленької люб'язності, поступки. Причому ця поступка повинна бути добровільною й публічною. З'ясувалося, що коли люди привселюдно ухвалюють на себе які-небудь зобов'язання, вони починають сильніше вірити в те, що роблять.

Таким чином, феномен "нога у дверях" – це тенденція поведінки людей, що погодилися спочатку на необтяжливе

прохання й змушених потім уступати більш серйозним вимогам. Часто цей феномен називають технікою заманювання або тактикою малих поступків.

Особливо успішно цей феномен використовується в торгівлі, у сфері обслуговування, у керуванні. Психолог Р. Чалдіні зі своїми підлеглими показав, як феномен "нога у дверях" реалізується при продажі автомобілів (Чалдіні, 2017). Після того як покупець вирішується придбати новий автомобіль через його вигідну ціну й починає оформляти документи на покупку, продавець раптом скасовує грошові знижки й вимагає додаткової оплати за те, що, на думку покупця, входить у загальну вартість. Або ж нібито звертається за порадою до боса, який забороняє оформлення угоди, заявляючи, що "нам це не вигідно". У результаті покупець згодний заплатити (і платить) суму, більшу первісної.

В цей час більшість покупців після серії покрокових поступків готові піти на придбання товару за завищеною ціною, на що вони навряд чи погодилися б на самому початку покупки. Авіакомпанії, туристичні агентства й адміністрації готелів і баз відпочинку також успішно користуються цією тактикою, залучаючи увагу потенційних клієнтів наявністю місць, путівок, номерів за заниженими цінами й сподіваючись на те, що потім ті, заради поліпшення своїх умов, погодяться заплатити більше.

Найчастіше до такої тактики прибігають і керівники. Тут і написання підлеглими якихось зобов'язань, планів, строків, які вже самим фактом власноручного написання зобов'язують їх суворіше підходити уводити, увести до ладу виконання своїх обов'язків; і поступове "втягування" підлеглого в роботу привабливими умовами, за якими не завжди переглядає складність і суперечливість процесу діяльності; і постановка на першому етапі низки абстрактних питань, типу: "чи потрібно сумлінно й з віддачею працювати в рідній організації?", "чи

потрібно постійно прагнути до підвищення якості продукції?" і ін., на які людей може відповісти тільки ствердно.

Умови ефективності переконуючої інформації. Емпіричні дослідження феномена психологічного впливу досить великі. Найбільш значимими з них з'явилися багаторічні Йельські дослідження Р. Шепард та К. Ховланда (Shepard & Novland, 1961), присвячені комплексному вивченню факторів. Всебічному аналізу були піддані можливі джерела інформації, саме по собі інформаційне повідомлення, канали, через які це повідомлення може бути передане, і нарешті, психологічний-психологічні-індивідуально-психологічні, особистісні характеристики індивіда як об'єкта переконуючого впливу. Своєрідним підсумком пророблених досліджень з'явилось формулювання деяких практичних правил і принципів організації ефективної переконуючої інформації. От головні з них:

- найбільш переконливими є керівники, які викликають довіру й видаються експертами у своїй області;

- довіра до керівника збільшується, якщо він ясно доведе й покаже, що позиція, що відстоюється їм, не приносить йому особисто ніякої вигоди, а важлива для інтересів справи;

- довіра до керівника збільшується, якщо він не намагається явно, "у чоло", вплинути на думку підлеглих;

- чим вище авторитет керівника, тим більше впливу на своїх підлеглих він виявляє, навіть якщо вони й знають про його прагматичні цілях, з одного бажання ідентифікуватися з авторитетною фігурою, брати її в приклад;

- при високому авторитеті керівника підлегли будуть тим, що більше переконується, чому більше протиріччя буде існувати між початковою думкою підлеглих і точкою зору керівника;

- найбільший ефект дає апеляція керівника до емоцій (і позитивним, і негативним) підлеглих у комбінації з логікою аргументації й конкретикою поставлених завдань;

- сприйнятливість підлеглих оптимальна, якщо вони споконвічно спокійні, задоволені й зацікавлені в спілкуванні;

- підлеглі, що мають середній і високий освітній і культурний рівень, більш сприйнятливі до двосторонньої аргументації. Особливо переконливим є подання, поряд з основним, альтернативних точок зору, а потім їх спростування. Для підлеглих з низьким освітнім і культурним рівнем найбільш діючою є одностороння аргументація.

У ході Йельських досліджень був виявлений ряд ефектів психологічного впливу. По-перше, так званий "інокуляційний (від лат. *inoculatio* – щеплення) ефект". Його зміст у тому, що якщо в людини споконвічно формується негативна установка на повідомлення, негативне перше враження, то він як би "імунізується" проти прийняття й усієї наступної інформації подібного змісту із цього джерела, навіть якщо подальше повідомлення й буде підготовлено більш добротним й переконливо.

По-друге, "ефект первинності", що полягає в тому, що якщо людей є об'єктом двох альтернативних впливів, то має велике значення тимчасова послідовність впливів. Перший вплив стане більш авторитетним для людини, якщо між впливами буде невеликий часовий інтервал, однак він повинен бути більшим між останнім впливом і рішенням людини як арбітра.

Нарешті, по-третє, "ефект недавнини", що полягає в тому, що другий альтернативний вплив на людину буде більш результативним, якщо між двома впливами часовий інтервал буде якнайбільше, а проміжок між другим впливом і остаточним рішенням людини буде як можна меншим.

## 1.2.2 Характеристика основних способів управлінського впливу

Звичайно в якості основних способів управлінського впливу виділяють вплив, зараження, наслідування й переконання.

Під впливом розуміється спосіб психологічного впливу переважно емоційно-вольового характеру, заснований на некритичнім сприйнятті й прийнятті індивідом цілеспрямованого потоку інформації, яка не має потреби в доказах і логіку, яка містить готові висновки.

До основних закономірностям протікання процесу впливу відносять наступні:

- з віком індивідів, а отже, зі збільшенням соціального досвіду ефективність впливу знижується, збільшується скепсис стосовно цього способу впливу;

- ефективність впливу залежить від психофізіологічного стану індивідів: у більшій мері, легко вселяємими виявляються люди стомлені, ослаблені фізично. Імовірно, дія цієї закономірності пояснює високу "ефективність" заходів, проведених різними "цілителями" і "знахарями";

- вирішальною умовою ефективності впливу є авторитет керівника (або його конкретно, або тієї соціальної групи, яку він представляє), що створює особливий, додатковий стимул впливу – довіра до джерела інформації. Авторитетність керівника виконує функцію так званої "непрямої аргументації", свого роду компенсатора відсутності прямої аргументації.

Проведенню ефективного впливу сприяють:

- інформаційний вакуум або надзвичайна суперечливість поточної інформації;

- сильне психофізичне виснаження й перевтома об'єкта;

- блокувальна психічна напруженість (гнів, страх, пошук виходу з безнадійної ситуації й ін.);
- позитивні очікування й установки;
- тверда категоричність заяв і вимог;
- повторюваність, певний ритм подачі, що вселяє інформації;
- особлива емоційність повідомлення.

Під зараженням розуміється спосіб психологічного впливу, заснований на несвідомій, мимовільній схильності індивіда певним емоційним станам, що передаються ззовні.

Фізіологічна основа зараження – перманентна психічна готовність індивіда до розрядки (найчастіше вона й не усвідомлюється). Психологічною основою зараження є ряд закономірностей. По-перше, у масі людей діє механізм багаторазового взаємного посилення емоційного впливу людей, що спілкуються. Багато дослідників констатують наявність особою "реакції зараження", яка схожа по своїх наслідках зі звичайною ланцюговою реакцією.

По-друге, у масі людей виникає деяка спільність оцінок, установок, що готує індивідів до дії механізму зараження. Наприклад, оплески на концертах є своєрідним імпульсом, після якого властиво й починає діяти механізм зараження.

Схильність індивідів дії зараження залежить від загального рівня розвитку особистості, а конкретно – від рівня їх самосвідомості. Потенційно всякий індивід піддається дії механізму зараження, уся проблема в конституціональних особливостях психіки кожного, тобто яке співвідношення між емоційної й раціональної сферами психіки, наскільки легко емоційна може одержати нагору над раціональною сферою.

Узагальнюючи сказане, необхідно помітити, що в сучасних умовах зараження відіграє значно меншу роль, чому на

початкових стадіях розвитку. Б. Ф. Поршнев відкрив закономірність дії механізму зараження: чим вище рівень розвитку суспільства, тим критичніше відношення індивідів до сил, що автоматично захоплюють їх на шлях стихійних емоційних переживань, отже, слабкіше дія механізму зараження (Поршнев, 1979).

Найбільш яскравий приклад дії зараження – стан паніки. Сам термін походить від імені грецького бога Пана, заступника пастухів, пасовищ і черід, що викликав своїм гнівом божевілля череди, що кидався у вогонь або прірва по незначній причині. Паніка – виникаюче в спільності людей певний емоційний стан деструктивного характеру, що є наслідком або дефіциту, або надлишку інформації про яке-небудь важливе явище.

До основної умови виникнення паніки ставиться передача важливої для індивіда соціальної інформації (причому вона може бути як вербальної, так і в якихось зримих образах). Однак цього недостатньо. Для виникнення паніки необхідно, щоб:

- інформації було або недостатньо, або надмірно;
- інформація містила або страхаючі, або незрозумілі відомості (наприклад, про реальну або уявлюваної небезпеки);
- інформація була настільки сильна по своєму впливу, що здатна викликати спочатку страх, а потім і шок. Їхнім динамічним вираженням є несвідоме прийняття певних зразків поведінки.

Будь-яка паніка як соціально-психологічне явище протікає протягом трьох етапів:

- початковий: поява якої-небудь інформації, здатної викликати страх, а потім і шок;
- основний (або деструктивний): паніка нарощує свою силу під впливом дії розглянутого механізму взаємного багаторазового відбиття й ухвалює лавиноподібний характер;

- завершальний: під впливом різних факторів (виявлення хибності інформації, усунення причини, що викликала паніку приклад, що захоплює, здатний "включити" раціональну сферу психіки й ін.) включається раціональна сфера психіки й компенсаторні можливості психіки, відновлюється первісний емоційний стан.

Яскравим прикладом деструктивних можливостей паніки є випадок, що відбувся в США 30 жовтня 1938 р. після передачі по радіо інсценівки по книзі Г. Уелса "Війна світів". Маса радіослухачів всіляких вікових і освітніх шарів (за офіційним даними, більш 1,2 млн. чоловік) пережили стан, близьке до масового психозу, повіривши у вторгнення марсіян на землю. Хоча багато хто з них точно знали, що по радіо передається постановка літературного твору (тричі це оголошувалося диктором), приблизно 400 тис. чоловік "особисто" засвідчили "поява марсіян".

Що можна протиставити паніці як явищу? Найбільш ефективно використання її ж ефектів. Ми вже говорили, що в основі виникнення паніки лежить несвідоме прийняття певних зразків поведінки. Виходить, повинен знайтися людина, здатний запропонувати зразок поведінки, що сприяє відновленню нормального емоційного стану.

Зміст цього зразка поведінки: усе в порядку, інформація виявилася не настільки страшною або неправильною, ситуація під контролем або: ситуація складна, але ми з нею впораємося. Такий приклад поведінки може показати, насамперед, керівник. Саме від його рішучих і сміливих дій багато в чому залежить, чи піде паніка на збиток або буде тривати далі.

Під наслідкуванням розуміють спосіб психологічного впливу, заснований не тільки на прийнятті зовнішніх рис поведінки іншої людини або масових психічних станів, але й на відтворенні індивідом рис і зразків демонструємої поведінки. Основоположник наукового розгляду наслідкування –



французький психолог і соціолог Г. Тард. Відповідно до його концепції, наслідування є основний принцип розвитку й існування суспільства (Тард Габриель, 1969). Мало того, наслідування є лише окремий випадок загального "світового закону повторення". У тваринному світі цей закон здійснюється через спадковість, а в людському суспільстві – через наслідування.

З погляду Г. Тарда наслідування – джерело прогресу: періодично в суспільстві відбуваються винаходи, яким наслідують маси. Ці відкриття й винаходи входять згодом у структуру суспільства й знову освоюються шляхом наслідування.

Наслідування як спосіб психологічного впливу здійснюється за певними законами:

- по-перше, наслідування йде від внутрішнього до зовнішнього (тобто внутрішні зразки викликають наслідування раніше, чим зовнішні; дух релігії наслідують раніше, чим обряд);

- по-друге, нижчі по соціальним сходам наслідують вищі (село – місто, жителі маленьких міст – жителів столиці й ін.);

- по-третє, чому старше й освіченіше людина, тим менше вона піддана найпростішим зразкам наслідування, тим більше складні форми здобуває сам процес наслідування. У дорослих, на відміну від дітей, наслідування є побічний спосіб освоєння миру, причому головний упор робиться на зовнішній малюнок поведінки, не зачіпаючи глибоких особистих характеристик.

Під переконанням розуміється переважно інтелектуальний психологічний вплив, засноване на передачі логічно вибудованої інформації її прийняття, що й ставить метою добровільне, у якості спонукального мотиву діяльності. Інакше кажучи, при переконанні досягається не просте прийняття інформації, а внутрішня згода з нею, причому остаточний

висновок повинен бути зроблений, що ухвалюють інформацію самостійно.

Історично переконання як спосіб впливу стало застосовуватися в соціальній практиці значно пізніше, чим почали діяти механізми впливу й зараження. Це природно, оскільки необхідність критичного освоєння, свідомого прийняття або неприйняття вступники зовні інформації припускає досить високий рівень інтелектуального розвитку людини.

Процес злиття або переростання переконань у спонукання особистості є одночасно й вищим критерієм міцності й дієвості переконань, що сформувалися. Коли переконання злилися з почуттями й волею людини, присутні в ній постійно, навіть несвідомо, коли вона зовсім про те і не думає.

Складність і багатогранність процесу переконуючого впливу припускає вплив як на раціональну, так і на емоційну сферу особистості, активна взаємодія переконуючого, що й переконується, нерідко переростає в явну або сховану дискусію. Простіше піддаються переконанню особи, які мають яскраву, живу уяву; орієнтуються скоріше на інших, чому на себе; мають трохи занижену самооцінку й ін.

На підвищення ефективності переконання впливають наступні умови:

- уміння встановити контакт, викликати довіра;
- витримка, терпіння й такт;
- уміння доводити, роз'яснити, спростовувати;
- подача нових ідей так, щоб вони асоціювалися із уже засвоєними;
- особиста переконаність, щирість;
- забезпечення однакового розуміння термінів, понять і висловів, що використовуються сторонами;
- облік індивідуальних і вікових особливостей, що переконується й психології малої групи.

Сама процедура переконання включає три види переконуючих впливів:

- Інформування.
- Роз'яснення.
- Доказ і спростування.

Інформування являє собою розповідь, тобто живий і образний виклад інформації з метою повідомлення підлеглому фактів і висновків, необхідних для спонукання його до певних дій. Розповідаючи щось працівникові, обирають або індуктивний, або дедуктивний шлях. Перший вимагає послідовно розглядати факти, явища, події й тільки потім робити узагальнення. Індуктивний шлях припускає, що спочатку потрібно викласти загальні положення, а вже потім наводити факти в їхнє підтвердження.

Звичайно виділяють кілька типових видів роз'яснення:

- інструктивне роз'яснення, у ході якого працівник повинен засвоїти, вірніше, запам'ятати повідомлювані відомості. Таке роз'яснення ведеться чіткою, ясною мовою, короткими фразами;

- роз'яснення, що оповідає, у ході якого працівникові викладаються факти у вигляді живої розповіді, покликаного привести до відповідних до висновків;

- роз'яснення, що міркує, у ході якого активізується розумова діяльність працівника шляхом постановки перед ним низки питань і наступними логічними міркуваннями підведення його до потрібних висновків;

- проблемне роз'яснення відрізняється від попередніх тим, що керівник відповіді на поставлені питання не дає. До відповідей приходять сам працівник, але матеріали для роз'яснень подаються йому таким чином, щоб наштовхнути на необхідний для керівника висновок.

Докази при переконанні будуються за логічними законами тотожності, протиріччя, виключеної третьої й достатньої підстави. Доказ буде тем ефективніше, чим більш ґрунтовно воно буде опиратися на такі факти, які або правильні по своїй суті, або сприймаються працівником як правильні.

З погляду логіки спростування має ту ж природу, що й доказ. Доводячи підлеглому одну ідею, керівник тим самим спростовує іншу. У психологічному ж плані є певна різниця. Вона пов'язана з тим, що в процесі спростування здійснюється критика певних поглядів співрозмовника з руйнуванням старих і формуванням нових установок. Звідси в процесі спростування потрібно, поряд з логічними прийманнями, використовувати й психологічні. Переконання припускає обов'язкове стимулювання підлеглого шляхом словесного схвалення, підтримки ходу його думок і дій.

На думку Д. Майерса (Майєрс, 2006), при здійсненні переконуючого впливу має значення хто, що, як і кому передає. Розберемо зазначені складові процесу впливу.

ХТО? Д. Майєрс приводить основні характеристики, здатні вплинути:

- авторитетне, компетентне й надійне джерело впливу;
- упевнений і прямий підхід до проблеми, погляд прямо в очі;
- здатність відстоювати що-небудь, приносячись у жертву своїй особистій інтересу ("ефект безкорисливості");
- привабливість джерела впливу (особливо ефективна в питаннях смаків і особистих переваг). Має значення як фізична чарівність (гарні більш переконливі), так і "ефект подоби" (ми схильні симпатизувати людям, схожим на нас, що належать до членів однієї з нами соціальної групи).

Коли вибір ґрунтується на особистих оцінках, смаках або стилі життя, найбільшим впливом користується той, хто схожий на нас. Але коли мова йде про факти, підтвердження нашої думки з боку несхожої на нас людини породжує більшу впевненість. Судження несхожої людини більш незалежно.

ЩО? Раціональне або емоційне повідомлення? Усе залежить від аудиторії:

- високоосвічена й зацікавлена аудиторія більш сприйнятлива до раціональних аргументів, менш освічена й байдужа – до емоційних аргументів;

- повідомлення стає більш переконливим, якщо воно асоціюється з позитивними почуттями ("ефект гарного настрою"). Таким чином, якщо ваші аргументи недостатньо сильні, розумніше буде привести аудиторію в гарний настрій у надії, що вона позитивно віднесеться до вашого повідомлення, не занадто над цим замислюючись. Принагідно зауважимо, що гарний настрій може виникнути під час їжі, питва, прослуховування приємної музики й ін.;

- іноді повідомлення може виявитися переконливим, якщо воно апелює до негативних емоцій, збуджує страх.

При цьому важливо:

- указати аудиторії, як уникнути небезпеки (інакше страхаюче повідомлення може просто не сприйматися);

- зробити повідомлення наочним, образним, а не аморфним і безпредметним. Як відзначає Д. Майєрс, "коли мова заходить про переконливість, доречна й виразна картинка дійсно може замінити десятки тисяч слів";

- важливий ступінь розбіжності думок аудиторії й джерела впливу. Якщо ви – авторитетне джерело й аудиторія не дуже зацікавлена даною проблемою, ви змело можете висловлювати самі крайні погляди.

ЯК? До виявлених закономірностей відносять наступні:

- активно пережите переконує більше, ніж пасивно сприйняте;

- переконливість знижується при підвищенні важливості, складності проблеми й ступені знайомства з нею (ціль досяжна, але не в один присід);

- переконливість підвищується при особистому впливі, а не при опосередкованім інформуванні;

- чому образніше подача інформації, тим прагматичне пропоновані повідомлення.

У порядку переконливості різні способи подачі інформації розташовуються в такий спосіб:

- повідомлення, передане в даний момент (типу "тут і зараз");

- відеозапис;

- аудіозапис;

- печатка (друковане повідомлення забезпечує найкращу включенність і запам'ятовування);

- стимуляція мислення аудиторії робить сильне повідомлення більш переконливим. У якості методів можуть використовуватися;

- риторичні питання;

- вплив декількох комунікаторів;

- відповідальність аудиторії за оцінку повідомлення;

- ненапружені пози ораторів;

- багаторазове повторення того самого повідомлення в різних варіантах.

КОМУ? Важливий облік характеристик об'єктів впливу:

- ступінь самооцінки людину. Люди з низькою самооцінкою найчастіше повільно розуміють повідомлення й тому погане піддаються переконанню. Напроти, люди з високою самооцінкою розуміють усі швидко, але воліють дотримуватися своїх поглядів. Найкраще піддані впливу люди з адекватною(помірною) самооцінкою;

- вік людини. Установки молодих більш рухливі. Люди похилого віку із труднощами сприймають аргументи переконання, засновані на сучасних підходах і стереотипах.

ЧОМУ? Тому що протягом другого й початку третього десятиліття людського життя (тобто в період юності й початку дорослішання) відбувається найбільш інтенсивне формування особистості і її життєвої філософії.

- установки, що виникли в цей період, мають тенденцію залишатися незмінними. Ці установки пов'язані з більш глибокими й стійкими враженнями;

- стан аудиторії в момент переконуючого впливу. При прямому способі переконання вирішальним є не сам по собі зміст повідомлення, а реакція, яку вона викликає в розумах людей. Якщо повідомлення викликає підходящі для нас думки, воно переконує нас.

Якщо ж воно змушує задуматися про контраргументи, ми залишимося при колишній думці:

- важко переконати аудиторію, яка заздалегідь попереджена про вплив на свої важливі життєві установки. Але якщо тема розцінюється як тривіальна, тобто не торкається нас, та навіть груба пропаганда може виявитися ефективною;

- переконливість вербального повідомлення зростає, якщо вдається яким-небудь образом відволікти увагу аудиторії настільки, щоб придушити можливе заперечення. Звичайно це

досягається або яскравими зоровими образами (вони впливають настільки, що ми не аналізуємо зміст повідомлення), або високою швидкістю мови (швидкобалакаючі більш переконливі, тому що залишають нам менше часу на заперечення), або елементарним відволіканням.

Прямий управлінський вплив реалізується через ряд взаємозалежних функцій.

Інформаційна функція здійснюється шляхом надання в розпорядження підлеглих достатнього обсягу відомостей і даних для успішного виконання ухваленого рішення. При здійсненні цієї функції важливо добитися, щоб підлеглі не тільки розуміли мети розпорядження, але щоб у їхній свідомості зложився образ майбутньої діяльності.

Розуміння завдання підлеглими включає наступні елементи:

- у якій послідовності виконувати окремі частини завдання;

- які способи найбільш ефективні;

- який час відпущений на повне виконання завдання і які проміжні строки завершення етапів роботи визначені;

- які критерії оцінки якості виконання завдання;

- які вимоги повинні виконуватися неухильно, а які можуть бути скоректовані виконавцями по ходу виконання розпорядження.

Мотиваційна функція припускає використання системи методів для активізації особистих можливостей підлеглих до ефективних дій. Важливо поцікавитися, чому в цей момент планував займатися підлеглий, яка його завантаження. Це дозволяє, по-перше, ефективніше використовувати можливості підлеглого, а по-друге, створює у виконавця враження ретельного обліку важливості й терміновості виконуваних робіт.



Функція матеріального забезпечення надає виконавцям необхідні засоби й умови.

Контрольно-оцінна функція припускає співвідношення результатів дій підлеглих з вихідним задумом керівника. На основі даної інформації командир вносить відповідні корективи у свою діяльність.

А) Оцінка проробленої роботи вимагає від керівника реалізації повною мірою принципу справедливості. Для забезпечення об'єктивності оцінок керівник веде аналіз діяльності підлеглого за наступними показниками:

- важливість, обсяг, строк, якість виконання завдання;
- правильність розуміння завдання;
- величина помилки, можливість її виправлення;
- частота помилок у подібних випадках;
- витрачені зусилля;
- об'єктивні перешкоди;
- витрачений час;
- особистісні особливості (досвід, домагання, репутація, відношення до помилки, переживання своєї провини).

При підведенні підсумків виконання проробленої роботи важливо відзначити як досягнення, так і промахи всіх без винятку підлеглих. Справедливість оцінок кожного учасника спільних дій має велике значення для зімкнення колективу організації, виховання підлеглих.

Б) Оцінка проробленої роботи вимагає обліку колективної думки, проведення індивідуальних бесід з підлеглими. На основі цієї підготовчої роботи командир визначає:

- у яку сторону змістити оцінні акценти;
- коли висловити оцінку (відразу або через деякий час);
- у якій обстановці (привселюдно або індивідуально);

- у якій формі (усно або письмово);
- від чийого імені (від свого або від колективу).

В) Оцінка проробленої роботи вимагає коректності й такту. При публічному обговоренні підсумків неприпустимо сенсаційно, із сарказмом, підносити виявлені недоліки, приписувати провину. Важливо надавати підлеглим можливість відповідати на висунуті на їхню адресу обвинувачення. Якщо керівник зробить помилковий висновок, то його борг привселюдно визнати свою помилку.

До основних формам вербальної оцінки підлеглого відносять:

- заохочення;
- похвалу;
- схвалення;
- критика. Важливо обрати таку її форму, яка спонукувала б його до зміни відносини до завдання.

Можливі наступні варіанти критики:

- докір ("А ми на вас так розраховували!");
- надія ("Сподіваюся, наступного разу вас чекає успіх!");
- аналогія ("У моїй практиці була подібна помилка");
- похвала ("Робота виконана добре, але тільки не для цього випадку");
- заклопотаність ("Особливу заклопотаність викликає стан справ в");
- співпереживання ("На жаль, змушено відзначити неякісну роботу");
- подив ("На жаль, не очікував від вас цього");
- зм'якшення ("Напевно, у тому, що відбулося, винуваті не тільки ви");

- побоювання ("Дуже жалко, але я впевнений, що подібне може повторитися знову");

- натяк ("Я знав однієї людини, яка зробила так само, але кар'єру в нього чомусь не пішла");

- покарання.

Найважливішою формою управлінського впливу керівника є віддача наказів (розпоряджень). Найчастіше керівникам не вистачає почуття впевненості. Вони ясно представляють, що необхідно робити, однак їм не вистачає здатностей і навичок добитися якісного виконання всіх своїх розпоряджень. Це викликає в них постійне відчуття невідповідності своєму місцю.

### **Тема 3. Основи лідерства**

#### 1.3.1 Поняття і сутність лідерства

#### 1.3.2 Управлінські теорії лідерства

Лідерство – це мистецтво, вінець управлінської діяльності. Його значимість в існуванні організацій та їх управлінні дуже вагома та суттєва. На сьогодні існує багато різних компаній, організацій та установ, які функціонують в різних сферах економіки, але чи всі вони є процвітаючими, прибутковими та мають сталий дохід. Одностайно відповідь: ні. Одні організації досягають успіху і інтегрують, виходячи на світовий ринок, чим розширюють сферу діяльності тим самим збільшуючи свій капітал, але ж є компанії та організації в занепаді чим ще гірше: на грані банкрутства. Головна причина криється в ефективному та динамічному керівництві, в талановитих та вмілих робітниках та правильно обраному стилю керівництва.

#### 1.3.1 Поняття і сутність лідерства

Проблеми лідерства являються ключовими для досягнення організаційної ефективності. З однієї сторони, лідерство розглядається як наявність певного набору якостей, які притаманні тим, хто успішно спричиняє вплив на інших, з іншої, лідерство – це процес несилового впливу у напрямку досягнення організацією своїх цілей. Для того, щоб складна організація ефективно виконувала свої задачі необхідно забезпечити виконання всіх функцій управління. Лідерство – являється тим видом діяльності, який пронизує всю систему управління. Неможливо ефективно виконувати функції планування, організації, мотивації і контролю, якщо немає ефективного керівництва і лідерів, здатних заохочувати інших працівників, позитивно впливати на них і вести за собою, тим самим досягаючи кращих кінцевих результатів.

Організації, які досягають успіху, відрізняються від протилежних їм головним чином тим, що мають більш динамічне та ефективне керівництво. Під керівництвом, з точки зору власника, розуміється чи то індивід (керівник), чи то група (керівний склад), або процес, який володіє індивідуальними особливостями способу управління організацією. До слів керівник, керівництво часто відносять такі поняття і явища як лідер та лідерство. В деяких випадках ці слова є синонімами, але це не зовсім так. Спробуємо розібратися в природі виникнення лідерства та дати більш чітке визначення цього поняття.

Природа лідерства може бути краще зрозуміла, якщо порівняти її власно з управлінням. Бути менеджером і бути лідером в організації – це не одне й те ж. Менеджер в своєму впливі на роботу підлеглих і побудові стосунків з ними перш за все використовує і покладається на посадову основу влади. Лідерство ж, як специфічний тип стосунків управління, базується більш на процесі соціального діяння, а точніше взаємодії в організації. Цей процес є набагато складним, який потребує високого рівня взаємозалежності її учасників. На відміну від власно управління лідерство передбачає наявність в організації послідовників, а не підлеглих. Відповідно відносини “начальник – підлеглий”, притаманні традиційному погляду на управління, замінюються відносинами “лідер – послідовник”.

Не зважаючи на те, що керівництво – суттєвий компонент ефективного управління, ефективні лідери не завжди є одночасно і ефективними управлінцями. Про ефективність лідера можливо судити по тому, в якій мірі він чи вона впливають на інших. Іноді ефективне лідерство може і заважати формальній організації.

Наприклад, впливовий неформальний лідер може зробити так, що трудовий колектив почне обмежувати випуск продукції чи виробляти товари та послуги низької якості. Якщо взяти за інший приклад директора заводу, то за посадою він є

менеджером. Посада відкриває йому дорогу до лідерства. Процес впливу на людей з позиції посади, яку він займає, називається формальним лідерством. Однак, в своєму впливі на людей директор не може покладатися тільки на посаду, яку він займає. Наглядно це становиться очевидним, коли виявляється, що один із заступників, який має менш формальної влади, користується більшим успіхом в управлінні стресовими й конфліктними ситуаціями, а також при вирішенні життєво важливих для підприємства проблем. Бути менеджером ще не означає автоматично вважатися лідером в організації, тому що лідерству в значній мірі притаманна неформальна основа. Можна займати першу посаду, але не бути в ній лідером. Тому можна сказати, що нове управлінське мислення потребує, щоб керівництво людьми здійснювали не формальні начальники, а лідери, які користуються в колективі неформальним авторитетом.

З вище зазначеного можна сказати, що феномен лідерства ґрунтується на авторитеті керівника. Розрізняють формальний, особистий і повний авторитет керівника.

Формальний авторитет керівника випливає з його прав як посадової особи розпоряджатися підлеглими, давати їм завдання, вимагати виконання їх, контролювати і стимулювати їхню працю.

Особистий авторитет керівника визначається комплексом його особистих якостей як людини, таких як людяність, толерантність, етичність та ін.

Повний авторитет керівника, або авторитет лідера, виявляється при поєднанні формального і особистого авторитету особи, яка обіймає керівну посаду.

Вивчення природи лідерства в соціальних спільнотах показує, що лідери, як правило, мають ряд чітко виявлених якостей:

- Спосіб життя лідера передбачає тісне поєднання кар'єри і особистого життя.

- Лідер ніколи не зупиняється у своєму розвитку. Здібності, честолюбність, талант, знання стимулюють лідера до подальшого розвитку і удосконалення їх.

- Лідер знаходить своє справжнє покликання у застосуванні успадкованих здібностей та набутих навичок, розуму, знань, таланту як способу самореалізації саме у керівництві іншими людьми.

В ході вивчення проблеми лідерства вченими було запропоновано багато різних визначень даного поняття. В своїх визначеннях лідерства багато авторів намагались чітко сформулювати той особливий компонент, який вносить сам лідер. Наприклад, Д. Катц і Р. Кан розглядають лідерство як “елемент, який справляє вплив і проявляється незалежно від механічного виконання повсякденних доручень організації. Автори далі розвивають думку: “Лідерство – це здатність підняти людське бачення на рівень більш широкого кругозору, вивести діяльність людини на рівень більш високих стандартів, а також здатність сформувати людський індивід” (Katz & Kahn, 1978).

Згідно з Дж. Террі, лідерство – це вплив на групи людей, який спонукає їх до досягнення спільної мети (Amiot et al., 2007). Р. Танненбаум, І. Вешлер і Ф. Массарик визначали лідерство, як між особову взаємодію, яка проявляється в конкретній ситуації за допомогою комунікаційного процесу і направлена на досягнення цілей (Шевченко, 2010).

Узагальнюючи різні визначення можна вивести єдине, яке на мою думку буде відповідати самої суті цього поняття. Лідерство – це тип управлінської взаємодії (в даному випадку між лідером і послідовниками), заснований на поєднанні різних джерел влади в залежності від конкретної ситуації та

спрямований на спонукання людей для досягнення спільних цілей. Іншими словами лідерство – стосунки домінування і підпорядкування, впливу і прямування в системі міжособистісних стосунків в групі, які ведуть до наміченої мети. Звідси лідер (від англ. Leader – провідник, керівник) – це:

- член групи, за яким вона визнає право приймати рішення в значущих для неї ситуаціях;

- індивід, здатний виконувати центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаємостосунків у групі.

Підходи до вивчення лідерства. Лідерство стало об'єктом дослідження багатьох вчених. Нині сформульовано основні теоретичні підходи до вивчення лідерства.

Основним та важливим є підхід з точки зору динаміки поведінки. Цей підхід ще називають поведінковий. Поведінковий підхід створив основу для класифікації стилів керівництва та стилів поведінки. Це стало серйозним вкладом і корисним інструментом розуміння складностей лідерства. Згідно з поведінковим підходом до лідерства, ефективність визначається не особистісними якостями керівника, а скоріше манерою його поведінки по відношенню до підлеглих. Динаміка поведінки відображає те, як розглядається лідер: в статиці (аналіз лідерських рис) чи в динаміці (аналіз лідерської поведінки). В першому випадку лідерство трактується головним чином в термінах відносно постійних та стійких рис характеру індивіда, тобто вважається, що лідер якби має певні природжені риси, які необхідні йому, щоб бути ефективним. В протилежність цьому поведінковий підхід засновано на висновках, зроблених на базі спостережень образів лідерської поведінки, тобто дій лідерів, а не успадкованих ним рис.

Не зважаючи на те, що поведінковий підхід просунув вивчення лідерства, зосередивши увагу на фактичній поведінці



керівника, бажаючого спонукати людей на досягнення цілей організації, його основний недолік містився в тенденції витікати з припущення, що існує якийсь один оптимальний стиль керівництва. Однак, узагальнюючи результати досліджень, які використовували даний підхід, з'ясувалось, що не існує одного "оптимального" стилю керівництва. Цілком вірогідно, що ефективність стилю залежить від характеру конкретної ситуації, і коли ситуація змінюється, змінюється і відповідний стиль. Тому можна відмітити, що необхідний ситуаційний підхід до лідерства.

Ситуаційний підхід визначає, що люди стають лідерами не стільки в силу своєї особистості, скільки завдяки різним ситуаційним факторам і відповідності взаємозв'язку між лідером і ситуацією. На думку американського вченого Фідлера існують три критичні ситуації, які впливають на найбільш ефективне лідерство (Peters et al., 1985):

- Вплив посади – лідер, що має більше посадових повноважень, може значно легше вести за собою, ніж той, хто не володіє такими повноваженнями;

- Структура задач, або чіткість, з якою поставлені задачі можуть бути описані у порівнянні із ситуаціями;

- Взаємовідносини між лідером і членами групи, в тому числі – наскільки колектив довіряє лідеру і готовий іти вслід за ним. Тобто ця ситуаційна теорія визначає лідерство як продукт ситуації: людина, ставши лідером в одному випадку, набуває авторитету, який починає на неї "працювати" внаслідок дії стереотипів. Тому вона може розглядатися групою як "лідер взагалі". До того ж окремих людям властиво "шукати посади", тому вони поводять себе відповідним чином.

Ні підхід з позицій особистих якостей, ні поведінковий підхід не змогли виявити логічного співвідношення між особистими якостями і поведінкою керівника, з однієї сторони, і

ефективності, з другої. Це не означає, що вони не мають значення для керівництва. Навпаки, вони являються суттєвими компонентами успіху. Однак, в ефективності керівництва вирішальну роль грають також допоміжні фактори. Ці ситуаційні фактори охоплюють потреби і особисті якості підлеглих, характер завдання, вимоги та вплив середовища.

Тому сучасна теорія лідерства звернулася до ситуаційного підходу. Сучасні вчені намагаються визначити, які стилі поведінки та особисті якості більш всього відповідають певним ситуаціям. Це означає, що керівник–лідер повинен вміти вести себе по-різному в різних ситуаціях.

Серед сучасних підходів необхідно згадати нейробіологічні, які мають великі перспективи особливо у поєднанні їх використання з педагогічною логістикою (Мельник та ін., 2015).

Інший підхід передбачає вивчення лідерських якостей. В інших джерелах цей підхід має назву теорія рис. Згідно з цим підходом, лідером може бути людина, яка володіє певним набором якостей особистості. Однак завдання складання їх повного переліку виявилось дуже складним. Хоча вченим не вдалося сформулювати повного набору якостей, якими повинні володіти ефективні лідери, все ж встановлено, що деякі якості є обов'язковими для лідера: високі розумові здібності, широкі громадські інтереси і зрілість.

Існує також ряд нових підходів, які знов вивчають лідерські якості, але вже у зв'язку з конкретною ситуацією (причинно-наслідковий підхід чи “атрибутивна” теорія та “харизматична” теорія. В наступній главі будуть докладно висвітлені кожний з вказаних підходів з ціллю оцінки його значимості й корисності в поясненні лідерства та можливості визначення за його допомогою лідерської поведінки.

### 1.3.2 Управлінські теорії лідерства.

Біологічні теорії. Теорія "Великої людини" (Jennings, 1960). Базується на припущенні, що окремі люди народжуються сильнішими, розумнішими, більш здатними до того, щоб вести за собою інших. Герої, члени королівських родин, люди, які досягли значного успіху розглядаються як носії природженого таланту і здібностей, що уможливають підняття над масою інших і досягнення видатних результатів. Найкращі керівники акумулюють у собі визначений перелік загальних для усіх особистих якостей: рівень інтелекту та знань, вражаючу зовнішність, здоровий глузд, ініціативність, соціальну та економічну освіту та високий рівень впевненості у собі. Прибічники цієї теорії підтримують точку зору, згідно якої лідери постають носіями вроджених якостей, які виявляються, незважаючи на специфіку об'єктивних умов діяльності, мають перелік певних лідерських якостей, залишаються у цілому незмінними. Чим повніше представлений комплекс необхідних якостей, тим ефективнішою є діяльність лідера.

Теорія рис (Bernard, 1926; Bingham, 1927). Згідно цієї теорії, нащадки видатних людей успадковують цінні задатки від своїх батьків; син короля, його брат, дочка успішно продовжують справу батьків саме завдяки цьому. Доведено, що деякі особистісні риси і властивості дійсно біологічно успадковуються, проте подібний підхід є дуже спрощеним і однозначно підтверджується далеко не завжди.

Теорії середовища. Поведінкова теорія лідерства (Bogardus, 1926). Згідно цій теорії вирішальне значення у лідерстві має оточуюче середовище. Під впливом сприятливих умов оточення лідер неодмінно з'являється як природний феномен, необхідність, як результат групової діяльності для вирішення певної проблеми, яка постає перед групою. Згідно поведінкового підходу ефективність визначається не

особистими рисами керівника, а швидше його поведінкою по відношенню до підлеглих. Ця теорія дозволила ввести таке поняття, як "стиль керівництва та лідерства", та, завдяки цьому, провести класифікацію стилів. Разом з тим, прибічники поведінкового підходу визнають, що ефективність стилю залежить від характеру певної ситуації, коли ситуація змінюється, змінюється й відповідний стиль. В. Франкл (Франкл, 2022) наводить приклади того, як лідери з'являлись навіть в умовах концентраційних таборів.

Гуманістичні теорії лідерства (Argyris, 1968; Blake & Mouton, 1964; Likert, 1967). Зазначені теорії сфокусовані на розвитку ефективної організації шляхом "гуманізації" виробничих процесів і умов роботи таким чином, щоб працівники мали змогу водночас задовольняти власні потреби і досягати цілей організації.

Теорія конфлікту (Argyris, 1968). Вказувала на неминучий конфлікт між індивідом та організацією. Він зазначав, що організація найбільш ефективна коли лідер дає працівникам можливість робити вагомий внесок в роботу організації і отримувати визнання за це.

Особистісна теорія (Likert, 1967). Засновується на гіпотезі про те, що лідер повинен серйозно враховувати цінності, очікування, уміння міжособистісного спілкування працівників організації, де він працює. Успішний лідер, на думку Р. Лайкерта, адекватно оцінює зусилля працівника і допомагає формувати їх самооцінку. Як завдання, так і фактори взаємовідносин, є важливими і пов'язаними між собою. Таким чином, гуманістичні теорії лідерства пропонують схожі і доволі однотипні шляхи лідерської поведінки і в "чистому вигляді" сьогодні вважаються не достатньо ефективними через обмеженість можливостей управлінця в ситуаціях, що змінюються.

Ситуаційна теорія Р. Хауса (House, 1971) виходить із припущення про те, що поведінка лідера впливає на задоволення працівника і ефективність його діяльності. Головне завдання лідера – винагороджувати працівників з метою досягнення цілей організації, розчищати шлях до цих цілей, усувати перешкоди і поводити себе так, щоб збільшувати задоволення працівників в міру наближення до цілей. Якщо співробітники відчувають, що вони здатні виконувати якісно роботу без вказівок свого боса, вони будуть незадоволені стилем лідерства. Лідер також має змогу націлювати підлеглих на досягнення мети організації, впливає на шлях досягнення цієї мети. Для цього потрібні такі заходи як роз'яснення того, що очікується від підлеглого; надання підтримки, наставництво та зняття перешкод; спрямування зусиль підлеглого на досягнення мети; створення у працівників таких потреб, які може задовольнити лідер; задоволення потреб при досягненні мети. Також в цій моделі розглядаються такі стилі лідерства як стиль підтримки; інструментальний; стиль особистої участі; стиль орієнтації на мету.

Модель В. Врома і П. Йеттона (Vroom et al., 1973) – модель ситуаційного лідерства, відповідно до якої для лідера головним є здатність правильно визначити частку участі працівників у справі прийняття рішення. Автори розробили рекомендації для лідерів, спрямовані на встановлення оптимальної частки участі персоналу у прийнятті рішення у різних ситуаціях, також довели, що прийняття рішень працівниками є важливим чинником збільшення продуктивності праці.

Викликають інтерес зарубіжні концепції, які намагаються поєднати позитивні моменти перелічених підходів. Найбільшу популярність мають "синтетична теорія", "теорія взаємодії" та багаторівнева ієрархічна модель компетенції керівника. Перша з них розглядає лідерство як процес організації міжособистісних

стосунків, а лідера – як суб'єкта управління цим процесом. Друга розглядає особу та поведінку лідера під кутом вимог та умов його діяльності. Нетрадиційною з погляду попередніх підходів є теорія, яку розробили Д. Коттер та Р. Бейкер (Kotter & Baker, 1997), яка інтегрує ситуаційно-особистісні підходи та охоплює практично всі критерії, запропоновані попередниками для оцінки ефективного лідерства.

Останнім часом інтенсивно розвивається інтегральна теорія трансформаційного лідерства. Трансформаційне лідерство – це процес внутрішньої соціально-психологічної організації, управління діяльністю команди, впливу на працівників, який супроводжується зміною уявлень і цінностей останніх, активізації вищих потреб у новаторстві, досягненні, творчості, самоактуалізації. Це сучасна модель лідерства, яка увібрала в себе елементи гуманістичної теорії та ситуаційного підходу до проблеми. Вона ґрунтується на передбаченні, плануванні, комунікації, творчості; згуртуванні групи працівників навколо комплексу переконань та цінностей для досягнення чітких і вимірюваних цілей; одночасному розвитку особистості кожного члена групи і колективу в цілому. Трансформаційне лідерство змінює саму природу останнього, перетворюючи його на постійний процес навчання лідера тому, як лідирувати краще і ефективніше, причому трансформаційні процеси торкаються усіх складових феномену лідерства. В першу чергу розвивається сам лідер, який є найактивнішим агентом позитивних змін, покращується розуміння лідером своїх працівників, умов оточуючого середовища, здатність обирати вірний варіант реагування на зміни, які відбуваються в організації. Впливу зазнають також організація в цілому, колектив, середовище, міжособистісні відносини, кожен працівник окремо. Трансформаційний лідер, це не "суперкерівник", його вплив непомітний, але має "хвильовий ефект" – здатність торкатись усіх сторін діяльності

співробітників і організації в цілому. Встановлено, що ефект трансформаційного лідерства позитивно позначається на сім'ях працівників і навіть на соціумі в цілому (Андерсон, 2002).

Функції трансформаційного лідера забезпечують більший вплив на розвиток індивідів та організації, у якій вони працюють. Дослідження показало, що це такі функції як а) створення бачення перспектив і цілей розвитку; б) розробка стратегії багатостороннього мислення і планування; в) сприяння розвитку кожного працівника і команди підрозділу в цілому; г) сприяння розвитку організації; д) захист працівників від деструктивних сил і тенденцій; е) захист організації від деструктивних сил і тенденцій; ж) сприяння пошуку консенсусу між різними групами; з) створення системи організаційних цінностей і субкультури; і) розвиток інтуїції та розуміння процесів; к) мотивація людей до дії.

Традиційно лідерські ролі поділяються на три головні категорії – міжособистісні, інформаційні та прийняття рішення (Mintzberg, 1973). Теорія трансформаційного лідерства стверджує, що дві останні ролі є базовими функціями управління, хоча можуть бути властивими також лідерству, отже зазначений перелік трьох традиційних ролей залишає поза увагою важливий вимір, від якого у вирішальній мірі залежить успіх і ефективність лідерства – психологічний, який включає ролі комунікатора, радника і консультанта.

Роль комунікатора передбачає виконання лідером низки функцій, зокрема: вивчення працівників; створення власного іміджу; сприяння створенню корпоративного іміджу; розуміння потреб працівників; турботу про працівників; визнання заслуг працівників; управління емоціями; вирішення міжособистісних конфліктів; побудову ефективних взаємовідносин; підтримку почуття власної гідності у працівниках; підтримку і підбадьорювання інших. Як радник лідер виконує такі функції як: допомога у визначенні власних проблем; допомога у

постановці реальних цілей; допомога у оцінці ефективності планування; мотивація працівників на необхідні дії; підтримка працівників у досягненні їх планів; винагорода за успіхи і досягнення; протидія випадкам неефективної роботи; допомога власним досвідом; навчання працівників; формування у працівників готовності до досягнення нових цілей; оцінка ефективності роботи і зворотній зв'язок. Роль консультанта передбачає виконання представницьких обов'язків при зв'язках з громадськістю; надання консультацій; розробку системи корпоративних цінностей, делегування повноважень з метою досягнення цілей через інших, сприяння процесам групового і командного розвитку, роз'яснення норм, цінностей і очікувань, оцінка проблем і потреб організації, вплив на працівників з конфліктною поведінкою, аналіз поточної інформації, планування.

Деякі дослідники (Kreitner, 2001) поєднують якості керівників у п'ять груп: професійно-ділові, організаційно-адміністративні, вольові, здібність підтримувати оптимальні стосунки з оточуючими, моральні якості. Нами розроблений перелік індивідуальних рис і якостей сучасного трансформаційного лідера. Пропонований психологічний портрет побудований на врахуванні низки ознак і характеристик лідера, яка охоплює емоційно-вольові властивості, здібності, комунікативні якості тощо.

Наведемо схему портрета трансформаційного лідера.

1. Загальна характеристика лідера. Трансформаційний лідер рішучий, критичний, комунікабельний, здатний передбачувати події, створювати і поліпшувати майбутнє для себе, інших працівників і організації в цілому. Він має чітку систему особистісних цінностей і переконань, тверду життєву позицію, що дозволяє проявляти свої лідерські якості у складних, нестабільних, полярних, швидко змінюваних ситуаціях. Трансформаційний лідер має чітко визначені цілі,



перспективи, стратегію дій, які ґрунтуються на глибокому розумінні людей, знанні культурних, політичних, економічних процесів, що відбуваються в оточуючому середовищі, природи і сутності змін. Він відповідальний і здатний пробуджувати почуття відповідальності в інших працівниках організації, постійно працює над виробленням нових знань і умінь в галузі розвитку людських ресурсів, організації в цілому, міжособистісного спілкування, консультування і вирішення проблем.

2. Вимоги до стану здоров'я. Трансформаційний лідер має відмінний фізичний стан, оскільки у процесі діяльності постійно зустрічається із складними і стресовими ситуаціями. Виконання функцій потребує значних затрат нервової та фізичної енергії, тому лідер повинен постійно підтримувати свій стан, правильно харчуватись, уникати шкідливих звичок.

3. Вимоги до індивідуально-психологічних якостей. Здатність до самоконтролю і до управління самим собою; здатність організувати інших і управляти процесами змін; впевненість у собі, здатність сприймати негативний результат; бімодальне мислення, уміння розглядати проблему на макро– і мікро рівнях; оптимальне поєднання інтелекту та інтуїції при вирішенні проблем; розумова швидкість та креативність, здатність швидко приймати вірні рішення у ситуації, що змінюється; концентрація і витривалість уваги, здатність працювати впродовж годин; стійкість до дії стресогенних факторів; здатність вчитися на помилках; здатність передбачати події і ставити чіткі перспективні цілі; здатність планувати і чітко слідувати плану; уміння оцінювати результат за якісними і кількісними показниками, схильність до перфекціонізму; уміння налагоджувати партнерські відносини, особистий "магнетизм" і харизма; інноваційні підходи, дивергентність мислення, здатність бачити декілька шляхів вирішення проблеми; прагнення і здатність набувати нові знання і уміння, висока

навчуваність; здатність на 100% реалізовувати власний потенціал і позитивні риси; здатність націлювати інших на досягнення результату, оптимально розподіляти завдання серед членів команди; уміння розвивати потенціал працівників організації, створювати умови для такого розвитку; здатність націлювати інших на розумний ризик; прагнення до постійного навчання і самоосвіти; критичність розуму, здатність об'єктивно оцінювати позитивні і негативні сторони певного вибору чи рішення; гнучкість розуму, здатність переформулювати завдання.

За даними зарубіжних авторів, новий вид лідерства в поліцейських організаціях є ефективнішим за традиційні підходи, дозволяє реалізувати сучасну концепцію проактивного управління персоналом, спрямовану на поліпшення соціальних функцій поліції, упередження конфліктів, стресів, невдовольн працівників організації.

Отже, в психологічній науці явище лідерства давно є предметом спеціальних досліджень, під ним традиційно розуміють соціально детермінований процес організації малої групи і управління нею, який сприяє ефективному досягненню групових цілей в оптимальні строки; лідерство розглядається переважно як вторинне, похідне явище, результат взаємодії учасників групи, воно є структурно-функціональною характеристикою певної групи і опосередковано несе інформацію про її статичні властивості .

Доведено, що у поліцейських підрозділах лідерство має особливо велике значення для забезпечення ефективності діяльності як окремої команди, так і органу внутрішніх справ у цілому, у поліцейських департаментах країн Європи та США розвивається новий ефективний вид лідерства – трансформаційне лідерство, і, відповідно, новий тип лідера – трансформаційний лідер.

## **Тема 4. Лідер, як об'єкт психологічного дослідження**

### 1.4.1 Керівництво і лідерство

### 1.4.2 Шляхи формування та розвитку лідерських якостей командира (керівника)

Лідерство – це мистецтво, вінець управлінської діяльності. Його значимість в існуванні організацій та їх управлінні дуже вагома та суттєва.

На сьогодні існує багато різних компаній, організацій та установ, які функціонують в різних сферах економіки, але чи всі вони є процвітаючими, прибутковими та мають сталий дохід. Одностайно відповідь: ні. Одні організації досягають успіху і інтегрують, виходячи на світовий ринок, чи розширюють сферу діяльності тим самим збільшуючи свій капітал, але ж є компанії та організації в занепаді чи ще гірше: на грані банкрутства. Головна причина криється в ефективному та динамічному керівництві, в талановитих та вмілих робітниках та правильно обраному стилю керівництва.

### 1.4.1 Керівництво і лідерство.

Уже в перших роботах із психології управління в якості одного з її істотних напрямків була виділена психологія особистості керівника. Емпіричне вивчення цієї проблеми почалося з 20–х років і в цей час ведеться досить інтенсивно. Проблема лідерства й керівництва є однією з кардинальних проблем психології управління.

Спочатку лідер трактувався як член групи, який висувається в результаті взаємодії членів групи при рішенні конкретного завдання. Він демонструє більш високий, чому інші члени групи, рівень активності, участі, впливу в рішенні даного завдання. Інакше кажучи, лідер висувається в конкретній ситуації, ухвалюючи на себе певні функції. Інші члени групи ухвалюють лідерство, тобто будують стосовно лідера такі

відносини, які припускають, що він буде вести, а вони будуть веденими.

Процес лідерства може бути досить суперечливим: хід "домагань" лідера й хід готовності інших членів групи прийняти його провідну роль можуть не збігатися. З'ясувати дійсні можливості лідера – значить у тому числі з'ясувати, як сприймають лідера інші члени групи. Захід впливу лідера на групу також не є величиною постійної: при певних обставинах лідерські можливості можуть зростати, а за інших обставин, навпаки, знижуватися.

Важливо відзначити, що при розгляді проблеми лідерства в закордонній психології ототожнюються поняття "лідер" і "керівник" (хоча в німецькій мові, на відміну від англійського, існують обоє поняття). Для вітчизняних дослідників характерно виділяти керівництво й лідерство як два різні явища, властиві організованим спільнотам.

Вимагає окремого розгляду проблема співвідношення двох понять – "управління" і "керівництво". Управління виступає більш широким поняттям, що означають спрямоване вплив на систему або окремі процеси, що відбуваються в ній, з метою зміни її стану або додання їй нових властивостей і якостей. Поняття "управління" ставиться як до технічних ("машина – машина"), соціотехнічним ("людина – машина"), так і до соціальних ("людина – людина") системам. Керівництво ж є окремий випадок управління. Його основні відмінності в тому, що керівництво:

- обмежується впливом на людей та їх спільності;
- припускає взаємодію керівника з підлеглими;
- покликано викликати діяльність підлеглих згідно намірам керівника.

Поняття "менеджер" і "лідер" не ідентичні. Головна якість лідера – чітке бачення мети, яка іншим представляється в досить

мрячних обрисах або не бачиться зовсім. Основна ж якість менеджера – з найменшими втратами реалізувати побачену мету.

Отже, керівництво – це цілеспрямований вплив на керованих людей та їх спільності, який призводить до їхньої усвідомленої й активної поведінки й діяльності, відповідно намірам керівника. Тому керівництво можна назвати управлінням, але далеко не всяке управління є керівництво.

Дослідники проблем управління так визначають основні відмінності між поняттями лідерства і керівництва:

Таблиця 1.1. Відмінності між керівництвом та лідерством

| <b>№ з/п</b> | <b>Керівництво<br/>(40% ефективності)</b>   | <b>Лідерство<br/>(60% ефективності)</b>   |
|--------------|---|---|
| 1.           | Це засіб регулювання відносин в рамках офіційної соціальної організації;  | Пов'язане з регулюванням групових відносин, які мають неофіційний характер          |
| 2.           | Це феномен макросередовища  | Це феномен мікросередовища  |
| 3.           | Процес цілеспрямованої і керованої зверху діяльності  | Виникає і функціонує переважно стихійно   |
| 4.           | Явище більш стабільне   | Явище менш стабільне  |
| 5.           | Керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, за допомогою яких, може впливати на підлеглих | Лідеру ці санкції не надані;  |
| 6.           | Процес прийняття рішення – більш складний та опосередкований  | Лідер здебільшого приймає безпосередні рішення, які стосуються групової діяльності. |
| 7.           | Керівник – є представником влади  | Лідер може не бути представником влади  |

|    |   |  |
|----|---|--|
| 8. | Закон надає певні права та обов'язки  | Надає певні права та обов'язки надані членами групи  |
| 9. | Керівник має офіційні повноваження, призначається і звільнюється з посади вищестоящими соціальними структурами. | Лідер повністю залежить від групи, члени якої самі делегують лідера на його неофіційний пост, оцінюючи його знання, досвід та особистісні якості |

Отже, основні відмінності між лідерством і керівництвом зводяться до наступного:

– зміст понять: керівництво передбачає організацію всієї діяльності групи, а лідерство характеризує психологічні відносини, що виникають у групі "по вертикалі", тобто з погляду відносин домінування й підпорядкування;

– виникнення: керівництво є закономірний і необхідний атрибут процесу виникнення офіційної організації, у той час як лідерство виникає спонтанно як наслідок взаємодії людей; відповідно до цього керівник звичайно або призначається офіційно, або обирається, а лідер висувається стихійно;

Викладені відмінності підводять нас до наступних визначень понять "керівництво" і "лідерство".

Керівництво є процес правового впливу, здійснюваний керівником на основі влади, даної йому державою або групою (у випадках, якщо керівник обирається).

Керівництво більшою мірою є соціальна характеристика відносин у групі, насамперед з погляду розподілу ролей управління й підпорядкування. Керівництво засноване на принципах правових відносин, соціального контролю й застосування дисциплінарної практики.

У свою чергу, лідерство є процес психологічного впливу однієї людини на інших при їхній спільній життєдіяльності,

який здійснюється на основі сприйняття, наслідування, впливу, розуміння один одного. Лідерство є чисто психологічна характеристика поведінки певних членів групи. Лідерство засноване на принципах вільного спілкування, взаєморозуміння й добровільності підпорядкування.

Таблиця 1.2 Джерела влади керівника і лідера

| <b>Керівник</b>      | <b>Лідер</b>       |
|----------------------|--------------------|
| Організаційна основа | Особистісна основа |
| Прийняття рішень     | Експертна влада    |
| Винагорода           | Влада прикладу     |
| Примус               | Влада авторитету   |
| Влада над ресурсами  | Влада інформації   |
| Влада зв'язків       | Влада переконання  |

Таким чином, управлінську діяльність у широкому змісті слова може здійснювати не тільки керівник, але й лідер. Соціально прийнятним і ефективним у сучасних умовах є керівництво людьми, здійснюване у формі лідерства. В ідеалі ці дві ролі виконує той самий людей, але так, на жаль, буває не завжди.

Переваги лідера полягають у тому, що за ним організація визнає моральне право ухвалення рішення в значимі для неї ситуаціях. Це людей, яка займає вершину на ієрархічній градації статусу й престижу членів організації.

Чим же відрізняється керівник (лідер) від очільника – адміністратора? Найголовніше полягає в тому, що лідер не командує, не наказує й "не давить" на працівників заради досягнення яких-небудь, часом далеких від їхнього розуміння,

цілей, а веде людей за собою на рішення загальних для даного колективу проблем.

Цікаво, що люди визнають у лідері цінними ті якості, які відсутні або слабко розвинені у них самих. В той же час поняття керівництва і лідерства різняться, оскільки керівник в більшій мірі виражає свої офіційні владні повноваження, а лідер виражає неофіційні тенденції міжособистісних відносин в групах, хоча ці дві форми управління іноді поєднуються в одній особі.

Як добитися з'єднання двох ролей в одній людині? Над цією проблемою вже не один рік трудяться психологи й керівники. Багато чого залежить від актуалізації тих або інших функцій у діяльності конкретного керівника.

У традиціях американського менеджменту передбачається, що лідер і керівник – це, як правило, одна й та сама особа. При призначенні співробітника керівником на якому-небудь рівні управління бажане, щоб протягом певного строку (як правило, декількох місяців) він став лідером. Якщо це не вдалося, то за неписаними правилами керівник повинен звільнити займане місце для того, хто може стати лідером.



#### 1.4.2 Шляхи формування та розвитку лідерських якостей командира (керівника).

Ключовим методом управління без сумніву вважається лідерство. Воно концентрує в собі той фактор, що може принести організації прибутки та конкурентні переваги в ринковому середовищі. Проблема формування лідерських якостей у керівників організації потребує уважного розгляду та вивчення. Адже не так легко знайти менеджера–лідера, який міг би брати на себе ініціативу та відповідальність за результат, при цьому повністю викладаючись на роботі та мотивуючи у повній мірі своїх підлеглих.

Потрібно зазначити, що неможливо чітко визначити лідерство як певну сталу величину. Тому важливим є визначення найважливіших рис лідера. Лідерство – це обдарованість, майстерність, наполегливість в досягненні своєї мети, що деякі люди отримали від природи. Інші ж – повинні цьому навчатись, щоб опанувати обрану професію, справитися із завданнями, які стоять перед підприємством. Врешті-решт кожен сам створює свій індивідуальний, відмінний від інших стиль.

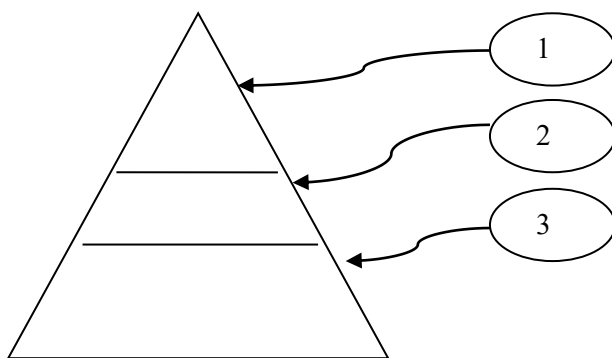
Проблемами з визначення тих засобів, за допомогою яких менеджер може набути лідерських якостей, займалось та займається велика кількість науковців, дослідників, економістів, психологів.

В сучасній літературі часто конфронтують дві точки зору на лідерські якості. Перша передбачає, що людина має народитися лідером, що навчання та виховання не відіграють ніякої ролі. Інша точка зору полягає в тому, що лідерські якості розвиваються, хоча й для цього потрібні деякі задатки від народження психофізіологічного характеру. Це, зокрема – гостра увага, гарна пам'ять, здатність до продуктивного мислення.

На нашу думку, дані підходи є дещо обмеженими. Адже, якщо вважати, що лідерами лише стають, то потрібно відхилити будь-яку можливість людини стати лідером, набути лідерських якостей в процесі життєдіяльності. І навпаки – якщо обирати сторону тих, що акцентують увагу здебільшого на розвитку лідерських якостей, то неможливо допустити здатність людини стати лідером без попереднього усвідомленого бажання навчатися лідерським якостям. Тому істина, як завжди, десь посередині.

Зокрема, деякі науковці виділяють такі складові у формуванні лідера: генетично обумовлені задатки та досвід перших років життя, освіта з акцентом на гуманітарні науки, що створює широку основу для знань, досвід, який надає мудрість, що виникає з практичного застосування знань та професійна підготовка, яка наділяє лідера витонченою поведінкою в деяких ситуаціях – наприклад, при спілкуванні.

Піраміда особистісних характеристик потенційного лідера (можуть бути уродженими, можна розвивати – мінімум 0,5 року).



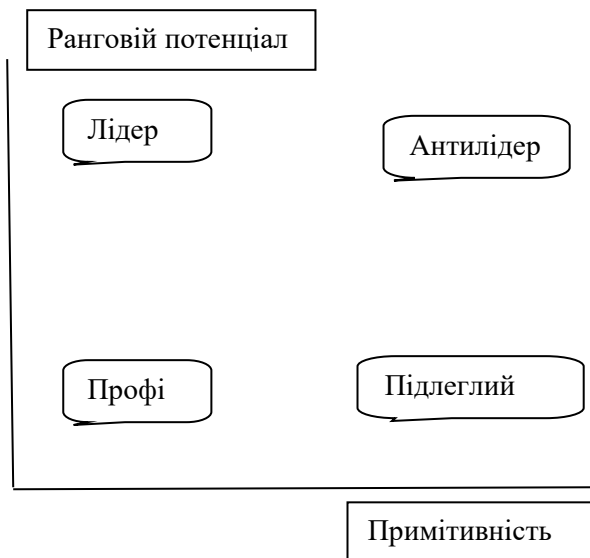
1. суб'єктність(той, хто творить, а не той, кого створюють);
2. позитивне самовизначення (адекватна самооцінка);
3. емоційно-вольові та характерологічні властивості особистості (лідерські якості та організаторські здібності).

ВІРА = знання + емоції (без практики)

ПЕРЕКОНАННЯ = знання + емоції + практика

МЕХАНІЗМ ВЧИНКУ = потреба → емоція (незадоволення) → мотив → вчинок → результат → емоція (задоволення)

ЛІДЕРСТВО = інтелект + креативність + активність



Ранговий потенціал – прагнення зайняти більш високу позицію в соціумі.

Примітивність – переважання інстинктів в поведінці (самозбереження, розмноження).

Профі – професіонал, його цінують, оскільки він не складає конкуренції.

Лідер – партисипативний (співучаствуючий – Нестор Махно) лідер.

Антилідер – йде по трупах, прибираючи конкурентів.

Підлеглий – виконавець, "шестірка", його легко можна залякати ("брати на понт").

У силових структурах спочатку обов'язково негативний соціально-психологічний клімат, оскільки потрібно пройти всі ієрархічні сходи

Успіх будь-якої справи на 85–90% залежить від рівня підготовки персоналу, при цьому особлива роль належить управлінським кадрам. Відповідно, на сьогодні постає завдання підготовки ефективних керівників.

Опинившись на керівній посаді, керівник не має думати лише про себе та про свою підзвітність вищому керівництву. Він має спрямовувати свої зусилля на керівництво роботою та поведінку в процесі діяльності підприємства інших людей. Задля досягнення поставлених завдань лідер має вміло впливати як на роботу однієї особи, так і на працю цілих груп та підрозділів.

Судження підлеглих про керівника як про лідера може бути оманливим, адже вони є зацікавленими у підлезуванні до свого безпосереднього наставника. Тому об'єктивну оцінку лідерських якостей може дати лише незалежний спостерігач.

Зовсім іншою є оцінка керівника – лідера з боку власників або головних керівників підприємства. Вони перш за все орієнтуються на професійні здатності лідера, на його вміння з мінімальними витратами часу та коштів покращити, зміцнити, стабілізувати (залежно від поставлених цілей) роботу організації. При цьому вище керівництво мало цікавить з яким настроєм люди ходять на роботу, або як часто проводяться корпоративні вечірки. Для них пріоритетом є фінансові показники, темпи росту, частка на ринку та т. і.

Тому, на нашу думку, керівник – лідер має знаходити баланс між вищим керівництвом та працівниками, не віддавати нікому з них цілковитої переваги та невпинно слідувати інтересам всієї організації.

Головними ж характеристиками лідера мають бути: відданість своїй фірмі – лідер не принижує свою фірму в очах

співробітників та не принижує співробітників в очах керівництва своєї фірми; оптимістичні погляди на життя – на відміну від песиміста, оптиміст завжди готовий вислухати думки інших, тому що очікує завжди гарних новин, володіє творчими задатками; любов та прихильність до інших людей – кращі лідери піклуються про своїх робітників, їх цікавить, що роблять інші; сміливість та впевненість в собі – лідер завжди буде намагатись знайти новий спосіб виконати завдання тільки тому, що цей спосіб буде кращим.

Програма самостійного розвитку лідерських якостей повинна відбивати Ваш твердий намір максимально використовувати усі свої таланти. Сфокусуйте її на конкретних практичних кроках, а не на розпливчатих формулюваннях. Якщо Ви діяти будете послідовно і цілеспрямовано, то станете лідером. Тут немає ніякої магії, але немає і рецептів швидкого успіху. Щоб почати діяти, не чекайте, поки з'явиться пристрасне бажання змінити себе, – на це можуть знадобитися роки. Бажання миттєві і швидкоплинні, а Ваші зусилля мають бути систематичними і чітко спланованими.

Саме постійні дії формують відношення. Якщо Ви сформуєте образ людини, якою Ви хочете стати, – спираючись на приклад реальних лідерів, – тоді усі чинники почнуть працювати разом, сприяючи Вашому саморозвитку. Теорія і практика, успіх і невдача, друзі і вороги – усе це допомагатиме Вам. Не бійтеся проявляти ініціативу і навіть йти на ризик, якщо хочете досягти висот. Хорошим стимулом є той факт, що лідерство невичерпне. Його розвитку немає меж. Жодна людина не знає його до кінця і не досягла в нім досконалості. Найголовніше – безперервно рухатися вгору по цій дорозі, залишаючи позаду невдачі і розчарування.

У цьому полягає основний принцип цього підходу : саме Ви в першу чергу відповідаєте за свій розвиток як лідера. Адже лідерству не можна навчити – йому можна тільки навчитися.

Якщо Ви стараетесь – за наявності хоч би невеликих завдатків – Вас чекає успіх. Наполегливою працею людина навіть найскромніших здібностей зрештою перевершить природженого лідера, який талановитий від природи, але ледачий і покладається тільки на інстинкт. На відміну від першого, недоліки другого з роками тільки розростатимуться, а достоїнства – зменшуватися. Він не зможе перенести свої знання з однієї ситуації на іншу, тому що ніколи не розумів глибинних принципів свого успіху.

Сумно спостерігати, як терпить невдачу природжений лідер, але таке трапляється нерідко. Якщо Ви постійно розвиваєте свої сильні сторони і тримаєте у вузді слабкості, то Ваша ефективність як лідера обов'язково підвищиться. Можливо, Ви відчуєте, приміром, що добре опанували мистецтво проведення управлінських нарад, ведення ділових переговорів. А як щодо ефективного керівництва усім колективом, мистецтва мотивування своїх підлеглих? Піднявшись до одного рівня, Ви виявите попереду наступну вершину. І так триватиме нескінченно. Лідерство притягає нас своєю невичерпністю. Глибше осягаючи його, з часом Ви почнете розуміти, що одних практичних навичок і прийомів недостатньо.

Не хутуйте теорію! "Нам не треба ніяких теоретичних викладок. Поменше теорії – більше практичних порад", – дуже часто це можна почути під час психологічних семінарів, в яких беруть участь висококласні фахівці–практики і "серйозні" бізнесмени. Вони ж часто з великим презирством відзиваються про теорію як про "порожню словоблуддю, відірвану від реального життя", – на противагу живій і ефективній практиці.

Їм варто запам'ятати слова Мао Цзедуна, одного з найбільших світових лідерів: "Людам, що використовують досвід практичної роботи, треба постійно займатися теоретичним навчанням і ретельно працювати над книгами.

Тільки тоді вони зможуть систематизувати результати своєї практики і узагальнити їх. Не вважатимуть свій обмежений досвід загальною істиною і зможуть уникнути помилок"

Досвід однієї людини завжди обмежений, яким би грандіозним він не був. Теорія узагальнює практичний досвід сотень і тисяч людей. Тому недаремно говорять, що немає нічого практичного за хорошу теорію. Без теоретичного фундаменту Ви будете здатні лише бездумно копіювати слова і вчинки окремих практиків. Нехай навіть вони були найяскравішими і видатнішими в історії керівниками.

Але вони діяли свого часу, у своїй ситуації і вони були іншими людьми – не вами – зі своїм характером і темпераментом. Не треба сліпо копіювати їх досвід. Це нічого не дасть в плані особистого самовдосконалення. Будь-яка копія завжди буде лише блідою тінню оригіналу. Володіння методами теоретичного аналізу і синтезу дозволить Вам творчо переймати і застосовувати досвід інших – відповідно до тих конкретних завдань, які стоять перед вами.

Знання теорії дає те, що виходить за рамки простого уміння і механічного відтворення відпрацьованих практичних навичок. Теорія народжує щось наближається до натхнення, творчої інтуїції, що надають усій Вашій діяльності закінченість, що граничить з мистецтвом. А лідерство – це і є мистецтво. Ваш особистий план розвитку лідерства.

Особистий план розвитку лідерських якостей має бути конкретним і реалістичним. Він повинен мобілізувати усі Ваші здібності і вимагати від Вас повної віддачі. Пропонуємо декілька основних правил, виведених з практики, які допоможуть Вам в розробці такого плану. Постайте перед собою ясні цілі. Люди іноді терплять невдачу через те, що слабо уявляють собі цілі, до яких прагнуть. Постарайтеся подумки уявити собі кінцевий результат, якого Ви хочете досягти, і запишіть його як можна детальніше.

Ставте перед собою реальні терміни. Пам'ятаєте: ті звички, які формувалися у Вас упродовж усього життя, неможливо поміняти за один-два дня. Потрібна наполеглива і систематична робота по зміні власних розумових схем і стереотипів поведінки. "Дорогу осилить той, хто йде", – говорили древні мудреці. Будьте готові до наполегливої роботи. Ваш сьогоднішній образ дій є результатом багаторічного навчання, тому нова модель поведінки досить повільно змінюватиме стару. Зміни вимагають постійної уваги і реалістичних термінів виконання.

Визначите, за якими ознаками Ви судитимете про свої успіхи. Розробіть систему проміжних цілей. Таким шляхом Ви можете контролювати своє просування вперед і надавати нові імпульси особистому плану. Вдосконалення лідерських якостей відбувається безперервно. Як тільки одна мета буде досягнута, треба ставити нові області додатка сил. Безперервний підйом на позиції лідерства часто зв'язаний з важкою працею і постійним самовдосконаленням.

Будьте задоволені скромним прогресом, особливо на перших порах. Часто говорять, що великий дуб виростає з маленького жолудя. Імпульсивна людина, що сподівається змінити себе вмить, зрідка досягає успіху. Успіх підживлює успіх. Міцний, але скромний прогрес закріплюється і стає рисою відношення цієї людини до роботи.

В процесі цієї роботи Вам, можливо, доведеться переглянути свою оцінку того, як високо Ви здатні видертися на гору лідерства. Ваша ефективність залежить від здатності до самовдосконаленням.

Ваша зміна може викликати занепокоєння оточення. Розвиток лідерських якостей, підвищення особистої ефективності веде до успіхів і досягнень. Пріоритети міняються, і ріст Вашої компетентності може викликати заздрість або ворожість з боку оточення. Ваш особовий ріст може привести до



зміни стосунків з Вашим соціальним оточенням: родичами, друзями, колегами по роботі. Так, наприклад, вони можуть виявитися неготовими до появи у Вашій поведінці лідерських якостей, якщо до цього звикли сприймати Вас в ролі непомітної "сірої мишки". Різке підвищення Вашої соціальної компетентності і професійної конкурентоспроможності також не залишиться непоміченим. Будьте готові до такого повороту.

Не упускайте можливостей. Поки Ви працюєте над особистим планом розвитку, можуть виникнути нові можливості. Ви зможете поліпшити стосунки з оточенням, створити колектив однодумців, просунути вперед поділа, завести нові зв'язки. Уміння розпізнати і використовувати можливості відрізняє людей, працюючих над собою.

Гірша з усіх стратегій – пасивно чекати відповідного випадку. Принятною вона може бути лише тоді, коли більше нічого не залишається. Велика частина сучасної науки управління якраз присвячена тому, щоб звузити зону дії щасливого випадку. Наприклад, маркетингові дослідження призначені саме для того, щоб усунути елемент невизначеності в області попиту і пропозиції товарів. Той же самий принцип звуження зони невизначеності можна прикласти і до розвитку лідерських навичок. Як це зробити?

Багато, особливо в нашій країні, звикли вважати, що просування по службі зазвичай є результатом щасливого випадку або "блату". Це пасивна позиція. Було б лицемірством говорити, що удача не грає ніякої ролі. Це не так. Річ у тому, що коли з'явиться сприятлива можливість, нехай навіть випадково, людина має бути готова до неї. Інакше його тріумф буде недовговічним. До певної міри Ви самі є творцем своєї удачі.

Коли Томаса Едісона, видатного винахідника, поздоровляли з черговим зробленим їм геніальним відкриттям, він завжди відповідав: "Удача благоволить тому, хто шукає її". Треба наполегливо працювати над розвитком лідерства

сьогодні, а завтрашній день сам потурбується про себе. Не пропускайте дрібні можливості, і тоді великі обов'язково знайдуть дорогу до Вас.

Ризикуйте в незнайомих ситуаціях. Нові ситуації часто представляються небезпечнішими, ніж звичні. Часто доводиться вибирати між ризиком і поверненням назад до безпеки. Невизначеність нової ситуації стає негативним чинником і гальмує саморозвиток. Пам'ятайте, що своїм розвитком управляєте головним чином Ви самі. Кінець кінцем, кожен самостійно відповідає за свою долю. У усі періоди життя перед людьми є вибір – вчитися і рости на основі життєвого досвіду або ігнорувати отримані уроки, зосередитися на безпеці і дати перемогти себе. Особиста ефективність вимагає, щоб Ви навчилися відповідати за хід Вашого власного життя.

Уважно спостерігайте і будьте готові вчитися у інших. Це дуже важливий і досить безболісний спосіб розвитку своїх лідерських якостей. З дитинства – починаючи з будинку і школи – усі ми маємо можливість спостерігати за тими, хто краще і успішніше нас. З ранніх років ми набуваємо цього досвіду.

Пропонуємо виконати наступну вправу.

1. Назвіть не менше трьох лідерів, з якими Вас зіштовхувала доля.

2. Поставте їм оцінку як лідерам: добре, задовільно або погано.

3. Тепер вкажіть три основні характеристики кожного з них.

4. З дев'яти характеристик, що вийшли, виберіть три, які вплинули на Ваші власні погляди.

"Нерідко про лідерство ми можемо більше дізнатися від поганого лідера, чим від хорошого, – говорить Джон Едайр (Едэйр, 2004), один з провідних світових фахівців з лідерства. – Так би мовити, вчимося на негативному прикладі. Хороше лідерство часто небагатослівно і скромно, і Ви практично не

помічаєте його, але погане лідерство завжди кричить про себе. Ви обов'язково помітите недолік уваги і розуміння, байдужість, прагнення уникнути змін, невиконання своїх функцій, надмірну поступливість і інші недоліки".

У оточення можна багато чому навчитися. Їх підхід, відношення і навички заслуговують, щоб знайти причини їх успіхів або невдач. Хоча Ви повинні нести усю відповідальність за свої дії, часто буває корисно консультиватися з іншими. Їх реакція, об'єктивний погляд є цінним ресурсом. Не бійтеся поставити під сумнів чужі погляди, це дозволить належним чином оцінити думки цих людей.

Вчіться на своїх невдачах і помилках. У своїй практичній діяльності Ви обов'язково зіткнетеся з невдачами, оскільки будь-який успіх неможливий без поразок. Прийміть це як даність. Розглядайте свої невдачі і помилки як зворотний зв'язок з практикою, вчіться на них. Такий підхід навіть невдачу обертає в корисний ресурс для розвитку.

Необхідно зробити усе можливе для виявлення причини невдачі. Можливо, шукати її треба усередині Вас або в обставинах, над якими Ви не владні. У будь-якому випадку Ви повинні знати цю причину. Тому Ви повинні безжально простежити причину провалу – неначе Ви розслідуєте авіаційну катастрофу. Якщо Ви були неправі, знайдіть в собі сили визнати це. Ви не відновите свою упевненість в собі, поки не зрозумієте, що було зроблено не так і кого в цьому слід винити, себе самого або обставини.

Успіх людини складається у тому числі з невдач, тому що людина експериментує і ризикує щодня, і чим більше він спотикається, тим швидше просувається вперед. Хорошим наїзником вважається не той, хто ніколи не падав. Навпаки – людина ніколи не стане хорошим наїзником, не впавши з коня; тоді його перестане переслідувати страх спіткнутися, і він покаже усе, на що здатний.

Таким чином, невдача може стати Вашим кращим учителем. Крім того, вона може навчити Вас такій цінній якості, як скромність.

Як сказав віце-президент великої транснаціональної корпорації: "У мене досить досягнень, щоб не впадати у відчай, і досить невдач, щоб зберегти скромність".

Приносите користь організації, в якій працюєте. З багатьох точок зору відношення між людиною і організацією – це угода, з якої кожна сторона прагне витягнути якомога більше прибутку. Якщо Ви не приносите помітної користі, то безрозсудно розраховувати, що Вам нададуть великі можливості.

Врешті-решт, про Вашу лідерську компетентність судитимуть не по словах, а у справах. Люди скептично відносяться до тих, чиї урочисті заяви і гладкі розмови не підкріплені справами.

Крім того, намагайтеся зрозуміти, що стоїть за словами оточення, і судите про них у їх справах.

Підсумуємо. Розвиток лідерських якостей містить наступні ключові елементи:

- знання теоретичних принципів;
- максимум практики;
- навчання за допомогою зворотного зв'язку (аналіз успіхів і невдач).

Щоб полегшити завдання складання плану, пропонуємо Вам виконати наступну вправу. Нижче наводиться список ключових цілей, важливих для розвитку лідерських навичок на початковому етапі. Виберіть з приведеного нижче списку не менше трьох цілей для включення у свою програму самостійного розвитку лідерства. Доповніть їх своїми особистими цілями, важливими для Вас.

Поговорити – офіційно або неофіційно – з визнаними і такими, що користуються вашою повагою лідерами, щоб вислухати їх ідеї відносно лідерства і зрозуміти, як вони прийшли до них. Увага! З цих лідерів не більше половини повинна працювати у вашій галузі або професії!

Розпитати своїх знайомих або колег по службі, що вони найбільше цінують в поведінці лідерів і що менше всього. Записати і проаналізувати їх відповіді.

Прочитати впродовж року мінімум одну книгу з питань лідерства і розробити не менше п'яти практичних кроків на її основі. Відповісти на наступні питання:

- Які мої цілі з точки зору кар'єри?
- Якої життєвої мети вони служать?
- Яке значення я надаю досягненню цих цілей?
- Коли вони будуть досягнуті? Яка моя програма дій?
- На якому етапі я знаходжуся зараз? Куди я рухатимуся далі?
- Як я можу поліпшити ефективність своєї роботи?
- Кого можна віднести до найцінніших моїх порадників і критиків?

Отримати інформацію про те, як оцінює організація, в якій Ви працюєте, Ваш потенціал. З'ясувати, як Ваше начальство і колеги по службі оцінюють Ваші лідерські якості. (Увага: Вам може знадобитися трохи сміливості, щоб заговорити з начальником на цю тему!)

Якщо Ваша теперішня робота не дає Вам можливості розвитку лідерських якостей або вона не використовує усі Ваші здібності, виберіть іншу область, в якій Ви зможете поповнити свій послужний список лідерства. Зміна ситуації стимулюватиме Вас і змусить напружитися.

Отже формування лідерських якостей керівника відбувається під впливом його вроджених здібностей, а також

постійної наполегливої праці над собою, практичного досвіду та набутих знань.

Проте, слід зазначити, що яким би визначним талантом від природи не володів керівник, лише постійне самовдосконалення, слідування сучасним науковим підходам до керівництва може принести позитивний результат в управлінській діяльності та вивести підприємство на якісно новий рівень розвитку.

Питання для самоконтролю:

1. За допомогою яких методів реалізуються завдання психології управління?
2. Надайте визначення психології управління.
3. Назвіть об'єкти психології управління
4. Назвіть питання, які повинна охоплювати психологія управління.
5. Назвіть суб'єкти психології управління у військовій частині
6. Розкрийте сутність психологічного впливу.
7. Розкрийте сутність психологічної реабілітації
8. Які є управлінські теорії лідерства?
9. Розкрийте сутність управлінських теорій лідерства
10. Охарактеризуйте основні способи управлінського впливу.

## **Розділ 2. Психологія управлінської діяльності**

### **Тема 1. Управлінське спілкування в діяльності керівника**

#### 2.1.1 Поняття про спілкування

#### 2.1.2 Проблеми міжособистісного сприйняття в управлінським спілкуванні

Сучасний керівник повинен бути людиною високої культури й всебічного утвору. Він повинен мати різноманітні знання, навички й уміннями. Крім цього, будь-який керівник повинен мати культуру спілкування. Щоб його розуміли підлеглі, його мова повинна бути побудована бездоганно вірно, граматично й лексично правильно витримана, тобто він повинен мати культуру спілкування.

Актуальність цієї проблеми ще й у тому, що співробітник сучасної організації суттєво відрізняється від співробітника колишньої формації. Він не бере на віру жоден постулат, його можуть переконати тільки глибокі аргументи, щирість і правда.

#### 2.1.1 Поняття про спілкування.

Кожний з нас живе, працює, вчиться серед людей. Одних ми любимо, до інших ставимося нейтрально, із третіми лише формально підтримуємо відносини. У кожній з перерахованих ситуацій ми, незалежно від нашого бажання, спілкуємося з навколишніми – колегами, підлеглими, знайомими й незнайомими людьми.

Спілкування – основна форма людського буття. Відсутність або недолік спілкування може деформувати людську особистість. Спілкування лежить в основі практично всього, що ми робимо, і служить життєво важливої мети встановлення взаємозв'язків і співробітництва людей.

Здатність до спілкування завжди ставилася до найважливіших людських якостей. До людей, що легко



вступають у контакт, що й уміють розташовувати до себе, ми ставимося із симпатією. Із замкненими людьми ми намагаємося або взагалі не спілкуватися, або вступати в обмежені контакти лише у випадку крайньої необхідності.

На запитання: "Чи вмієте ви спілкуватися?" – більшість відразу ж відповість ствердно. А якщо хто-небудь і задумається, то, швидше за все, тому, що здивується: "А хіба для цього потрібні якісь спеціальні вміння?". Однак практика показує, що ефективно вміють спілкуватися далеко не всі люди, більше того, не всі керівники. Парадокс у тому, що керівники по роду своїх занять повинні від 50% до 90% робочого часу витратити саме на спілкування. Адже проведення нарад, засідань, бесід, дискусій, переговорів, звіти перед начальством і т.д. – усе це різні форми ділового спілкування.

Практично всі проблеми управління так чи інакше пов'язані зі спілкуванням. Опитування свідчать, що 73% американських, 60% англійських і 86% японських менеджерів вважають невміння ефективно спілкуватися головною перешкодою на шляху досягнення цілей, що стоять перед організаціями.

Людське спілкування нагадує своєрідну піраміду, що полягає із чотирьох граней. У процесі спілкування ми пізнаємо інших людей, обмінюємося з ними інформацією, взаємодіємо з іншими й разом із цим переживаємо власні стани, що виникають у результаті цього.

Таким чином, спілкування – це процес установлення й розвитку контактів між людьми, породжуваний потребами в спільній діяльності, що й включає:

- сприйняття, пізнання й розуміння партнерів по спілкуванню (перцептивна сторона спілкування);
- обмін інформацією (комунікативна сторона спілкування);

- вироблення єдиної стратегії взаємодії (інтерактивна сторона спілкування).

У самому загальному виді спілкування виступає як форма життєдіяльності, як спосіб об'єднання й розвитку людей. Важко знайти такі психічні явища, властиві людині, які так чи інакше не були включені в процес спілкування. Соціальний зміст спілкування полягає в тому, що воно виступає засобом передачі форм культури й суспільного досвіду. Психологічний зміст спілкування полягає в тому, що в ході цього процесу суб'єктивний мир однієї людини розкривається для іншого й відбувається їхнє духовне збагачення.

Спілкуючись із іншими людьми, людей засвоює загальнолюдський досвід, що історично склався, соціальні норми, цінності, знання, способи діяльності, а також формується як особистість. Інакше кажучи, спілкування виступає найважливішим фактором психічного розвитку людини. Це – універсальна реальність, у якій зароджуються, існують і проявляються протягом усього психічного життя процеси, стани й поведінка людини.

Різновиди спілкування. По своїх формах і видам спілкування надзвичайно різноманітне. Способи, сфери й динаміка спілкування визначаються соціальними функціями людей, що вступають у нього, їх положенням у системі суспільних відносин, приналежністю до тієї або іншої спільності. Спілкування регулюється факторами, пов'язаними з виробництвом, обміном і потребами, а також законами, що склалися в суспільстві, правилами, нормами, соціальними інститутами й ін. Виходячи із цього, розрізняють кілька підстав поділу різних видів спілкування.

По використовуваних знакових системах розрізняють:

- вербальне (мовне) спілкування, яке у свою чергу ділиться на усну й письмову мову;

- невербальне (безсловесне) спілкування, що відіграє в нашому житті надзвичайно важливу роль. За деяким даними, від 60% до 80% інформації від співрозмовника ми одержуємо по невербальному каналу.

Невербальні засоби спілкування надзвичайно різноманітні. До основних з них відносять візуальні, аудіальні, тактильні й ольфакторні.

Основні візуальні засоби спілкування відбивають поведінки, наміри людини в її невербальних проявах. До основних візуальних засобів спілкування відносять:

- рухи м'язів обличчя (міміка);
- рухи рук, ніг (жести);
- рухи тулуба, особливості ходи й ін. (пантоміміка);
- просторову й тимчасову організацію спілкування (відстань до співрозмовника, кут повороту до нього, персональний простір і ін.), – проксеміка;

- вираз очей;
- поза, статура, посадка голови;
- напрямок погляду, візуальні контакти;
- шкірні реакції – почервоніння, блідість, пітливість;
- підкреслення або приховання особливостей статури (ознаки статі, віку, раси);
- засоби перетворення природної статури (одяг, зачіска, косметика, окуляри, прикраси, татуювання, вуса, борода й ін.).

Виділяють дві групи аудіальних засобів спілкування:

- паралінгвістичні, що характеризують якість голосу, його діапазон, тональність (інтонація, гучність, тембр, ритм, висота звуку). Паралінгвістичні засоби ще називають "вокальною мімікою";

- екстралінгвістичні (мовні паузи, сміх, плач, подихи, кашель, ляскіт).

Тактильні засоби спілкування включають усе, що пов'язане з дотиками співрозмовників (потиск руки, обійми, поцілунки, удари по плечах й ін.).

До ольфакторних засобів спілкування відносять:

- приємні й неприємні запахи навколишнього середовища;
- природній і штучний запахи людини.

На невербальні засоби накладає сильний відбиток кожна конкретна культура, тому немає загальних норм для всього людства. Поряд з інтернаціональними невербальними проявами відносини до іншої людини (наприклад, посмішка, рукостискання й ін.), існують й сугубо національні, регіональні. Крім того, частота невербальних проявів у різних народів також не однакова.

Наприклад, протягом години спілкування фін робить у середньому два жести, француз – вісімдесят, італієць – сто десять, мексиканець – більш ста шістдесяті. От чому невербальна мова іншої країни доводиться вчити так само, як і словесний.

По характеру зв'язку спілкування ділиться на:

- безпосереднє, як контакт "віч–на–віч";
- опосередковане, як неповний психологічний контакт за допомогою письмових або технічних засобів, що віддаляють у часі або на відстані одержання зворотному зв'язку між учасниками.

По кількості людей, що беруть участь у спілкуванні, розрізняють:

- міжперсональне спілкування, тобто безпосередні контакти людей у групах або парах, постійних по складу учасників;

- масове спілкування, тобто безліч безпосередніх контактів незнайомих людей, а також комунікація, опосередкована різними видами засобів масової інформації.

По увімкненості в процес спілкування соціальних додатків розрізняють:

- міжособистісне спілкування (спілкування між конкретними особистостями, що володіють унікальними індивідуальними якостями, які розкриваються іншому по ходу спілкування й організації спільних дій; соціальні ролі, що спілкуються відіграють у такому спілкуванні допоміжну роль);

- рольове спілкування (спілкування між носіями певних соціальних ролей). У цьому спілкуванні людей втрачає певної спонтанності своєї поведінки, тому що ті або інші його кроки, дії, диктуються роллю, що виконується. У процесі такого спілкування людей відбивається вже не стільки як індивідуальність, а як якась соціальна одиниця, що виконує певні функції.

Однак сама по собі соціальна роль не визначає до дрібних деталей увесь хід спілкування. Вона пропонує, як вести спілкування в головному, основному, залишаючи тим самим деякий "діапазон можливостей" для свого виконавця, що можна умовно назвати певним "стилем спілкування" у рамках виконання конкретної соціальної ролі. Інакше кажучи, рольове спілкування не тільки не заперечує, а й припускає привнесення особистих моментів у це спілкування. Правда, вони носять стосовно соціальної ролі підлеглий характер.

Різновидом рольового спілкування є управлінське спілкування, тобто спілкування між співрозмовниками, що займають соціальні позиції співвідпорядкованості або відносної залежності виходячи з виконуваних соціальних ролей, спрямоване на оптимізацію процесу управління й дозвіл проблем спільної діяльності в організації.

Основні функції управлінського спілкування:

- видача розпорядчої інформації (розпорядження, накази, вказівки, рекомендації, ради й ін.);
- одержання зворотної (контрольної) інформації про хід і підсумки реалізації розпорядчої інформації;
- видача оцінної інформації про підсумки реалізації завдання.

Перша функція в управлінському спілкуванні присутня завжди, вона головна й провідна. Друга й третя функції можуть і не бути в тому або іншому конкретному акті управлінського спілкування. Чому перша функція головна? Тому що від її якості залежить якість виконавчої діяльності. Крім того, перша функція ще й найбільш складна. На цій стадії найчастіше виникають проблеми й конфлікти, тому що керівник змінює погляди, відносини, установки, вид діяльності, дії, поведінка іншої людини, інших людей. Управлінське спілкування у своїй основі ділове, рольове спілкування. У процесі його ми контактуємо й взаємодіємо не заради дозвільної цікавості, не "просто так", а для того, щоб розв'язати яку-небудь ділову проблему. Усе це вимагає організації процесу управлінського спілкування.

## 2.1.2 Проблеми міжособистісного сприйняття в управлінському спілкуванні.

Вивчення спілкування показує складність цього соціального феномена. Ця складність вимагає виділення окремих складових, опису структури. Існує кілька підходів до структурування спілкування як соціального феномена. Одним із удалих є підхід, при яким виділяють три взаємозалежні сторони спілкування:

- перцептивну (тобто взаимовсприятіє партнерів по спілкуванню);
- комунікативну (тобто взаимообмен інформацією);
- інтерактивну (тобто взаємодія партнерів по спілкуванню).

Перцептивна сторона спілкування полягає в сприйнятті зовнішніх ознак співрозмовника, у співвіднесенні їх з його особистісними характеристиками, в інтерпретації й прогнозуванні на цій основі його вчинків. У спостережуваному співробітнику нам доступні для сприйняття лише зовнішні ознаки, серед яких найбільш інформативними є зовнішній вигляд (фізичні якості й оформлення зовнішності) і поведінка (чинені дії й експресивні реакції).

Сприймаючи ці якості, ми певним чином оцінюємо їх і робимо деякі умовиводи (часто несвідомо) про внутрішні психологічні властивості партнера по спілкуванню. У цих умовиводах обов'язково присутнє, по-перше, сума властивостей, приписуваних спостережуваному, виражається в оцінці співрозмовника, і, по-друге, формування певного відношення до нього (більше емоційне, у межах "подобається – не подобається"). Інакше кажучи, на основі сприйняття зовнішності й поведінки співрозмовника ми як би "читаємо"

внутрішній мир людини, намагаємося зрозуміти й виробити власне емоційне відношення до сприйнятого.

Які ж властивості співрозмовника є для нас найбільш важливими, інформативними? На що звертається увага насамперед? До таких, найбільш істотним, властивостям можна віднести:

- вираження обличчя співрозмовника (міміку);
- способи вираження почуттів (експресію);
- жести (пантоміміку);
- пози, положення тіла й ходу;
- зовнішній вигляд (одяг, зачіску й ін.);
- особливості голосу й мови.

Потрібно відзначити, що важливість і черговість сприйняття викладених шести властивостей співрозмовника, оцінка однієї людини іншим багато в чому залежить від індивідуальних, половых, вікових і професійних відмінностей. Так, виявлене, що діти вчать спочатку розпізнавати експресію по міміці, потім ним стає доступним аналіз вираження емоцій за допомогою жестів. У цілому діти більше, ніж дорослі, орієнтовані на сприйняття зовнішності. Була встановлена розбіжність при сприйнятті й оцінці керівниками підлеглих і навпаки.

Закономірності формування першого враження. Основне завдання сприйняття – формування першого враження про людині. На основі численних досліджень психологи дійшли висновку, що перше враження формується під впливом трьох факторів – фактору переваги, фактору привабливості й фактору відносини до спостерігача.

Дія фактору переваги проявляється найчастіше в умовах нерівності партнерів у тієї або іншій сфері – соціальної, інтелектуальної, груповий ін. Суть його в тому, що партнери по



спілкуванню схильні систематично переоцінювати різні якості тих людей, які перевершують їх по якимсь істотному для них параметру. Якщо ж вони мають справу з партнерами, яких вони, на їхню думку, у чомусь перевершують, то перші других недооцінюють. Інакше кажучи, відбувається або загальна недооцінка, або загальна переоцінка партнера.

Візитна картка керівника – уміння розташувати до себе. Тому дуже багато чого залежить від того, подобається нам зовні наш партнер по спілкуванню чи ні. Якщо людина нам подобається (зовні!), то одночасно ми схильні вважати її більш гарною, розумною, цікавою і т.д., тобто переоцінювати її психологічні характеристики. Американський психолог А. Міллер, відібравши фотографії людей гарних, "звичайних" і некрасивих, показав їхній групі чоловіків і жінок і просив їх висловитися про внутрішній світ кожного з тих, хто був зображений. Найбільш гарні були оцінені і як більш упевнені в собі, щасливі й щирі, урівноважені, енергійні, люб'язні, тобто більш багаті духовно, чим некрасиві й навіть "звичайні". Таким чином, фактор привабливості забезпечує реалізацію наступної схеми: чим більше зовні приваблива для нас людина, тим краще вона для нас у всіх відносинах. Якщо ж вона неприваблива, то й інші її якості недооцінюються.

Фактор відносини до спостерігача регулює включення сприйняття за наступною схемою: позитивне відношення до нас викликає тенденцію до приписування партнераві позитивних властивостей і відкиданню, ігноруванню негативних. І навпаки, явне недоброчислове відношення викликає стійку тенденцію не зауважувати позитивного й випинати негативне.

Таким чином, при формуванні першого враження загальне позитивне враження про людину призводить до переоцінки, а негативне – до недооцінки невідомої людини.

Із цього випливає, що первинне враження завжди помилкове. Чи так це? У дійсності ж це так і в той же час не так.

Завжди сприйняття партнера по спілкуванню одночасно й вірне, і невірне: воно більш точне у відношенні головних у цей момент характеристик (вік, соціальна група, зразковий рід занять, місце проживання й ін.), по яких ми будемо поведінку, і менш точне відносно інших характеристик.

Чому ж так відбувається? Тому що формування першого враження не самоціль, а регулятор наступного поведінки. Воно необхідно для того, щоб визначити головні характеристики співрозмовника й відповідно до них вибрати певну "техніку спілкування". А інші якості, що опинилися "не у фокусі", просто добудовуються по схемах. Отут й криється можливість помилок при формуванні першого враження.

Для нас важливо знати ті знаки в зовнішності іншого, які змушують працювати ту або іншу схему формування першого враження. Для дії фактору переваги важливі одяг людини й увесь її антураж. В одязі для нас важлива ціна його. При цьому під ціною одягу розуміється не стільки грошове вираження цієї ціни, скільки її дефіцитність і модність. Серйозне значення має силует одягу. На основі ряду досліджень виявлене, що високо статусним вважається силует, що наближається до витягнутого прямокутника, з підкресленими кутами (особливо плечовими), а низько статусним – силует, що наближається до кулі, що не містить виражених кутів (светр, куртка). Для практики управлінського спілкування висновок очевидний: вплив керівника буде дівіше, якщо він буде спілкуватися з підлеглими, будучи одягненим у строгу форму одягу, строгий діловий костюм.

Має значення й колір одягу. Високо статусними вважаються кольори ахроматичного фарбування чорно-білої гама (навіть деякі відтінки сірого), а низько статусними – яскраві, насичені й чисті кольори (крім білого й чорного).

На формування фактору переваги впливає манера поведінки співрозмовника (як сидить, ходить, розмовляє, куди

дивиться й ін.). Перевага проявляється в незалежності співрозмовника. По-перше, незалежність від партнера (людина показує, що йому нецікавий той, з ким вона спілкується). По-друге, незалежність від обставин спілкування (людина як би не помічає свідків, невдало обраного моменту, своєї безтактності, різних перешкод). Нарешті, по-третє, незалежність від неписаних норм спілкування (розвалюється в кріслі, на співрозмовника намагається не дивитися, а дивиться убік, у вікно, у процесі спілкування оглядає свої нігті, уживає багато спеціальних термінів та іноземних слів й ін.).

Важливо помітити, що прояв незалежності співрозмовником позначається тільки при нашій готовності визнати цю незалежність обґрунтованою, обумовленою значимістю ситуації. Таким чином, дія фактору переваги починається тоді, коли людина фіксує перевагу іншого над собою по знаках в одязі й манері поведінки.

Привабливість – поняття соціальне вже тому, що воно різнилося в різних народів і в різні часи. Звідси випливає, що знаки привабливості треба шукати не в розмірі очей або кольорі волосся, а в соціальному значенні того або іншої ознаки (є схвалювані або несхвалювані суспільством або конкретною соціальною групою типи зовнішності). Це багато в чому пояснює дія фактору привабливості. Для нас привабливий той партнер по спілкуванню, який прагне наблизитися до типу зовнішності, максимально схвалюваному соціальною групою, до якої ми належимо. Але ще більш привабливі для нас замічені зусилля, витрачені співрозмовником на одержання соціально схвалюваної зовнішності. Таким чином, знаками привабливості є зусилля людини виглядати соціально схвалюваним у якій-небудь групі.

Для керівника важливо знати, як формується фактор відносини до спостерігача. Знаком відносини до нас є все, що свідчить про згоду співрозмовника з нами. Чим ближче думка

іншої людини до власної, тим вище оцінка цієї людини, і навпаки: чим вище оцінювався хтось, тим більшої подібності його поглядів із власними від нього очікували. Розбіжностей з позицією привабливої особи випробувані попросту не схильні помічати.

Розрізняють прямі й непрямі ознаки згоди, що формують розглянутий фактор. До прямих ознак відносять думка співрозмовника, подібна з нашою: чому вона ближче до нашої, тим вище оцінка співрозмовника в наших очах. Непрямими ознаками служать підбадьорливі кивки, що й схвалюють, час від часу, природня посмішка, що з'являється в потрібних місцях, вигуки "Так", "Саме так", "Звичайно", "Природно" й ін.

*Механізми взаємосприйняття.* Дотепер ми розглядали, як відбувається процес формування першого враження. Тепер має бути розглянуто, що ж дозволяє нам швидко сформувати перше враження. В основі цього процесу лежить дія механізму стереотипізації. Під соціальним стереотипом розуміється стійкий образ або уявлення про які-небудь явища або людей, властиве представникам тієї або іншої соціальної групи. Наприклад, коли ми чуємо "циганка" або "військовий", ми цю особу не бачимо, але представити її можемо у всій його неповторній індивідуальності. Для ситуацій управлінського спілкування такими розхожими стереотипами будуть висловлювання "грубий начальник", "ледачий підлеглий" й ін. Головне завдання соціального стереотипу – дозволити нам швидко зорієнтуватися в ситуації спілкування. Орієнтування відбувається миттєво, і ми вишиковуємо відповідну стратегію подальшої поведінки. Для людини, що засвоїла стереотипи своєї групи, вони виконують функцію спрощення й скорочення процесу сприйняття співрозмовника.

Проблема надійності сприйняття неможлива без обліку ряду ефектів у процесі дії механізму стереотипізації. Найбільш типовими з них є:

- гало ефект, тобто грубе узагальнення, оцінка в чорно-білих фарбах;

- ефект полегкості, тобто занадто позитивна оцінка спостережуваних подій, учинків;

- ефект центральної тенденції, тобто прагнення усреднять оцінки спостережуваних процесів і явищ;

- ефект ореолу, тобто тенденція зв'язувати характеристику однієї риси характеру з іншими властивостями людини. Наприклад, високий науковий інтелект, у уяві більшості людей, асоціюється з високою шляхетністю або добре розвиненим почуттям громадського обов'язку. Зовні привабливим людям часто приписують шляхетні риси характеру;

- ефект контрасту, тобто схильність підкреслювати протилежні своїм позитивним рисам риси навколишніх;

- ефект проєкції, тобто схильність приписувати негативні властивості свого характеру, а також мотиви своєї поведінки іншим. Так людей, яка часто говорить неправду, найчастіше не вірить та іншим.

Стереотипи являють собою інструмент "грубого настроювання", що дозволяє людині "заощаджувати" психологічні ресурси й час. Вони мають свою "дозволену" сферу соціального застосування. Однак далі, у процесі наступного сприйняття співрозмовника, соціальний стереотип повинен піти в тінь і звільнити місце для дії механізмів "тонкого настроювання". Наступає етап більш глибокого й об'єктивного розуміння партнера – його актуального емоційного стану, динаміки його відносини до нас, тобто прагнення за зовнішніми ознаками побачити внутрішній стан, "прочитати" внутрішній мир іншого. До механізмів "тонкого настроювання" ставляться ідентифікація, емпатія, атракція, рефлексія, каузальна атрибуція.

*Ідентифікація* (лат. *identifico* – ототожнюю) являє собою спосіб пізнання іншої людини, при якій припущення про внутрішній стан співрозмовника будується на основі спроб поставити себе на місце цього співрозмовника. Тобто відбувається уподібнення себе іншому. При ідентифікації з іншим пізнаються його норми, цінності, поведінка, смаки й звички.

*Емпатія* – це емоційне відчуття або співпереживання іншому. Через емоційний відгук ми розуміємо внутрішній стан іншого. Емпатія заснована на вмінні правильно уявляти собі, що відбувається усередині іншої людини, що він переживає, як оцінює навколишній світ. Відомо, що емпатія тим вище, чим більше людина здатна уявити собі, як та сама подія буде сприйнята іншими людьми, і чим краще вона здатна зрозуміти право на існування цих різних точок зору.

*Атракція* (фр. *attraction*, буквально – залучення, притягання) – це вміння добитися сприятливого, стійкого позитивного відношення співрозмовника до нас; це здатність позитивно розташувати, настроїти його стосовно нас. У цьому випадку розуміння партнера по спілкуванню виникає завдяки формуванню прихильності до нього, дружнього або глибокого інтимно-особистісного відношення.

*Рефлексія* (лат. *reflexio* – обіг назад) – це механізм самопізнання в процесі спілкування, в основі якого лежить здатність людини представляти й усвідомлювати те, як вона сприймається партнером по спілкуванню.

*Каузальна атрибуція* (лат. *causalis* – причинність і *attributio* – приписування) – це механізм інтерпретації вчинків і почуттів іншої людину, прагнення до з'ясування причин поведінки суб'єкта. Дослідження показують, що в кожній людині є свої "улюблені" схеми причинності, тобто звичні пояснення чужої поведінки. Так, наприклад, люди з особистісною атрибуцією в будь-якій ситуації схильні

знаходити винуватця того, що трапилося, приписувати причину що відбувся конкретній людині. У випадку ж пристрасті до ґрунтовної атрибуції люди схильні, насамперед, винити обставини, не обтяжую себе пошуками конкретного винуватця. При стимульній атрибуції людина бачить причину того, що трапилося в предметі, на який була спрямована дія, або в самому собі.

Крім цих схем, були виявлені й деякі закономірності процесу каузальної атрибуції. Наприклад, причину успіху люди найчастіше приписують собі, а невдачу – обставинам. Характер приписування залежить також і від заходу участі людини в обговорюваній події. Оцінка буде різна залежно від того, чи була вона учасником (співучасником) або спостерігачем. Загальна закономірність полягає в тому, що в міру росту значимості того, що трапилося випробувані схильні переходити від ґрунтовної й стимульної атрибуції до особистісної (тобто шукати причину того, що трапилося в усвідомлених діях особистості).

Швидкість прочитання "внутрішнього світу" іншої людину і якість цього прочитання в різних людей неоднакові. Ці характеристики можуть бути значно посилені при наявності відповідних знань і достатнього життєвого досвіду.

Які ж елементи цієї "абетки"? Що можна побачити? Як же за зовнішніми ознаками поведінки партнера по спілкуванню побачити його актуальний внутрішній стан? Що можна вважати найважливішими джерелами інформації про внутрішній світ іншої людини?

Спробуємо дати відповіді на ці питання, але колись розглянемо основні умови результативного прочитання внутрішнього світу співрозмовника.

- Намагатися уникнути шаблону в трактуванні тих або інших жестів. Адже почісування потилиці може означати й наявність у людини лупи, і непевність, і неправда.

- Оцінювати сукупність жестів, коли інформація одного підтверджує інформацію іншого.

- Ураховувати умови, у яких проявляються ті або інші жести. Наприклад, якщо в розмові з вами співрозмовник часто прибігає до закритих жестів і позиціям, може, попросту в приміщенні прохолодно?

- Виходити з конгруентності (лат. *congruentis* – відповідність, збіг) – збігу слів і жестів. Доведене, що якщо інформація слів і жестів не збігається, то співрозмовники покладаються на невербальну інформацію.

- Виходити з ряду правил: чому старше співрозмовник, чим вище його соціально-економічне положення, тим менш виражені в нього жестикуляція й тіло рухливість, тим менш помітними й більш завуальованими стають вони; чим південніше народилася й виховувалася людина, тем багатше розвинена в нього жестикуляція й тіло рухливість.

Керівникові важливо мати високий рівень візуально-психодіагностичних здібностей, тобто вмінь і навичок, що дозволяють по зовнішніх ознаках людей "читати" їх актуальний психічний стан.

Для нас джерелами інформації про співрозмовника є, насамперед, особа, міміка, жести, пози, хода людини й ін.

Перше й головне, що відбивається на обличчі людини, у його міміці – це, емоції. Було встановлено, що існує сім основних емоційних виразів – конфігурацій міміки: щастя, подив, страх, страждання, гнів, відроза або презирство й інтерес.

З'ясувалося, що всі люди, незалежно від національності й культури, у якій вони виростили, з достатньою точністю пояснюють ці мімічні конфігурації. При цьому основне інформативне навантаження несуть брови й область навколо рота (губи).



Очі людини здавна називають дзеркалом душі. Яку інформацію вони можуть нам надати? Важливу інформацію можуть дати мінливі розміри зіниць. При деннім світлі зіниці можуть розширюватися й звужуватися залежно від настрою. При порушенні, піднятому настрої зіниці розширюються в чотири рази більше, чим при звичайному настрої. При сердитому, похмурому настрої зіниці значно звужуються. Звідси впливає практичний висновок для типових ситуацій управлінського спілкування: коли ви розмовляєте з підлеглими або з вищим начальником, навчіться дивитися на зіниці й визначати актуальний стан співрозмовника.

Інформативна також і довгота погляду. Нормальним прийнято вважати ситуацію, коли ока співрозмовників зустрічаються від 1/3 до 2/3 часу спілкування. Якщо ж наші очі зустрічаються менш 1/3, то наш співрозмовник або нечесний, або збентежений і скований, або до того, що ми говоримо й робимо, ставиться погано. Якщо наші очі зустрічаються більш 2/3 часу спілкування, то наш співрозмовник або вважає нас дуже цікавим і привабливим співрозмовником (у цьому випадку зіниці будуть розширені), або нам кидають виклик і настроєні вороже (у цьому випадку зіниці будуть звужені).

Необхідно пам'ятати, що довгота погляду національно обумовлена. Наприклад, жителі півдня так часто дивляться на співрозмовника, що для інших це видається навіть образливим.

Кілька слів про напрямок погляду. Коли людей тільки формулює думка, він найчастіше дивиться убік ("у простір"), коли думка повністю готова, – на співрозмовника. Якщо мова йде про складні речі, на співрозмовника дивляться менше, коли труднощі долається – більше. Взагалі ж, той, хто в цей момент говорить, менше дивиться на партнера – тільки щоб перевірити його реакцію й зацікавленість. Слухаючий же більше дивиться убік мовця й "посилає" йому сигнали зворотного зв'язку.

Має значення й те, куди спрямований погляд співрозмовника. Цей аспект впливає на хід спілкування й звичайно зовсім точно витлумачується співрозмовниками. Існує кілька різновидів поглядів. Так, при діловому погляді ока співрозмовника звичайно зосереджуються на трикутнику, утвореному трьома крапками: центри око й середина чола. Направляючи свій погляд на цей трикутник, ми створюємо серйозну атмосферу управлінського спілкування. Мало того, цей погляд передає нашому співрозмовникові ділової настрої, статусний характер спілкування.

Якщо наш погляд не опускається нижче рівня очей співрозмовника, то ми можемо контролювати хід спілкування. При соціальному погляді наші очі спрямовані на трикутник, утворений центрами очей і серединою рота. При цьому створюється атмосфера невимушеного, міжособистісного спілкування не просто співрозмовників, а приємних співрозмовників. Таким чином, направляючи наш погляд на той або інший трикутник, ми можемо передавати свій настрої і сам характер нашої розмови з тим або іншим співрозмовником.

Важливою підмогою в управлінськiм спілкуванні є використання руху очних яблук пов'язані з типом мислення, точніше, з основним способом обробки внутрішнього досвіду.

На основі фактів, підтверджених рядом експериментів, був виявлений взаємозв'язок між положенням очей суб'єкта й сенсорними процесами, відповідальними за приймання й переробку вступники інформації. Оскільки спостереження за рухами очей дозволяє довідатися багато чого про внутрішній світ людини, їх стали називати "очними сигналами доступу" (ОСД).

Було встановлено, що коли людей (якщо тільки він не лівша) дивиться нагору й ліворуч, він звертається до візуальної (зорової) пам'яті; коли очі спрямовані нагору й праворуч, та це свідчить про виникнення нової зорової уяви, конструюванні

нового образу; якщо очі перебувають по перевазі в горизонтальнім положенні – значить відбувається аудіальний (слуховий) контролюючий процес; переміщення очей униз і ліворуч означає, що процес кінестетичного (почуттєвого) уведення інформації є ведучим; нарешті, рух очей униз і праворуч сигналізує про внутрішній діалог і як наслідок – контролі мови людині.

На основі цих даних виникла гіпотеза, відповідно до якої знання ведучого в цей момент сенсорного способу візуальної поведінки людини дозволяє гармонізувати процес спілкування з ним. Так, якщо керівникові потрібно переконати підлеглого, який є переважно візуалістом, та апелювати до нього впливає не тільки логічною аргументацією, але й малюючи словесні образи. З іншого боку, якщо в підлеглого ведучий сенсорний канал кінестетичний, то найкращим способом спілкування з ним буде включення його в ситуацію, у конкретну діяльність, вплив на його почуттєву сферу.

Схема очних сигналів доступу представлена нижче. Її можна широко застосовувати, оскільки лише 10% людей – лівші. У лівші спогаду й конструкції дзеркально поміняються місцями, а загальна закономірність розподілу зорового, слухового й кінестетичного досвіду по поверхах залишиться пізніше.

Поділ внутрішнього досвіду на три категорії (зір, слух, відчуття) називається поділом відповідно на візуальну, аудіальну й кінестетичну модальності внутрішнього досвіду. Людей, у якої переважають у мисленні зорові образи, який "спеціалізується" на зоровому внутрішньому досвіді, буде називатися візуалістом, що спеціалізується на слуховому досвіді – аудіалістом, що спеціалізується у відчуттях – кінестетиком.

Про провідну модальність можна одержати відомості не тільки з ОСД підлеглого, але й по часто вживаних словах. Справа в тому, що вибір слів також пов'язаний у людини з її

провідною модальністю. Якщо підлеглий говорить про блискуче майбутнє, про яскраві перспективи, про точку зору, то він вибирає візуальні слова, що відповідають його провідній візуальній модальності. Аудіальній модальності відповідають слова й вираження: "монотонний", "приглушений", "говоріть голосніше", "давайте обговоримо" й ін. Слова "торкати", "стосуватися", "м'яко", "грубо", "давить" є найбільш вживаними для представників кінестетичної модальності.

Є й такі слова, які не ставляться ні до одної модальності: "знати", "розуміти", "думати". Однозначний висновок: для різних ситуацій управлінського спілкування для більшої переконливості й підвищення ефективності спілкування необхідно формувати свої повідомлення, використовуючи слова, характерні для модальності підлеглого. Якщо керівник навчиться говорити з підлеглим так, щоб тому було зручно слухати керівника, то в підлеглого формується несвідома довіра до керівника, значно підвищується ефективність управлінського спілкування.

Ученими встановлене: існує реальна можливість одержувати достовірну інформацію про стан внутрішнього миру людини по його зовнішніх проявах. Справа в тому, що взаємодія психіки й тіла людини будується на принципі "психофізичного паралелізму". Вона полягає в тому, що психічне відбивається у фізичному й, навпаки, фізичні зміни спричиняють психічні.

Будь-які переживання людини так чи інакше проявляються в її зовнішньому вигляді, міміці, жестах, позах, інтонаціях голосу й ін. Результати ряду досліджень свідчать про те, що в процесі спілкування люди більш 65% інформації про партнерів одержують за допомогою спостереження за ними. Якщо слова людини – найчастіше плід її свідомості, результат оцінки й прогнозування ситуації спілкування, робота "внутрішньої цензури", то жести – реакція підсвідомих процесів.

От чому потрібно звернути найпильнішу увагу на неузгодженість між словами й жестами.

Чому ж відбувається неузгодженість між вербальними й невербальними системами? Справа в тому, що мовою й негативними переживаннями управляють різні півкулі кори головного мозку людину. Тому в кризових ситуаціях можуть проявлятися збої в їхньому синхроннім функціонуванні. Права півкуля, беручи участь у керуванні негативними емоціями, одночасно координує діяльність лівої половини людського тіла.

Знання цього факту дозволило фахівцям сформувати правило "лівої сторони". Згідно з ним, те, що людина прагне показати навколишнім, відбивається на правій половині її тіла, а те, що вона реально переживає, – на лівій.

Випробовуючи хвилювання або проявляючи нещирість, людина найчастіше допускає неузгодженість між мовною (вербальною) і немовний (невербальною) системами комунікації. Явними ознаками такої неузгодженості можуть бути:

- ледь помітні мікрорухи мимічної мускулатури особи;
- прискорене миготіння й подих;
- почервоніння й збліднення шкірних покривів;
- звуження зіниць;
- порушення симетричності миміки;
- ковтальні рухи, що свідчать про пересихання в роті;
- підвищене потовиділення;
- закрыта позиція (схрещування, стискання, перехоплювання рук, перехрещування ніг і ін.).

На думку С. К. Делікатного, Ж. Ю. Половникового і П. Я. Пригунова (Делікатный та ін., 1998), при нещирій поведінці людей може відіграти ряд типових ролей.

"Авторитетний": нещирість поведінки маскується демонстрацією домінування його позиції в ситуації контакту, високої соціальної значимості його особистості, особливих відносин з авторитетними людьми, вищим керівництвом.

"Догідливий": маскування дійсних намірів здійснюється за рахунок демонстрації послужливості, сором'язливості, малій освіченості, слабкій пам'яті, прохань про допомогу й ін.

"Славний хлопець": демонструється показна дбайливість про життєві труднощі й проблемах керівника, що оточують, розуміння складності професійної діяльності й ін.

"Артист": залежно від розвитку ситуації контакту й відповідних реакцій керівника демонструються різноманітні форми поведінки: "авторитетного", "догідливого" та "славного хлопця".

Для діагностики нещирої поведінки рекомендується застосовувати техніку контрольних питань:

- постановка декількох контрольних питань, на які висока ймовірність одержання відповіді "так", потім контрольних питань, на які висока ймовірність одержання відповіді "ні". При цьому оцінюється відповідність відзначених вище невербальних характеристик змісту відповідей;

- уточнення й деталізація обставин, умов, властивостей, дій, у викладі яких підозрюється неточність;

- постановка несподіваних, провокаційних по суті питань, які спрямовані на з'ясування приблизно приховуваної або спотворюється об'єктом інформації. Питання можуть задаватися як невзначай, так і прямо;

- вимога багаторазового повторення подій, відомостей, які викликають підозру. У ході наступного аналізу звертається увага на узгодження того самого в різних розповідях.

Дещо про жести й пози спілкування. Важливою характеристикою перцептивної сторони спілкування є

використовувані партнерами по спілкуванню жести й пози. Керівникові будь-якого рівня важливо знати потенційно можливу інформацію, яку жести й пози можуть передати.

Зупинимося докладніше на основних групах жестів і поз.

1) Жести й пози відкритості:

- розгорнуті назустріч співрозмовникові руки, демонстрація розкритих долонь. Часто супроводжується підняттям плечей;

- розстебнутий піджак (куртка).

2) Жести й пози закритості:

- схрещені на грудях руки або спроба якось закрити корпус тіла руками. Закритість підсилюється, якщо пальці стиснуті в кулачки;

- посадка на стілець, при якій спинка є як би щитом;

- схрещені ноги.

3) Оцінювальні жести й пози:

- жест "рука в щоки" означає, що людей над чимсь задумався, про щось міркує;

- підборіддя опирається об долоню, вказівний палець витягнуть уздовж щоки, інші зведені разом і розташовані над підборіддям. Цей жест свідчить про критичну оцінку;

- якщо це ж супроводжується нахилом корпусу убік від співрозмовника, то оцінка, швидше за все, негативна;

- нахил голови набік – зацікавленість;

- почісування, поправування підборіддя – жест міркування й оцінки, іде процес ухвалення рішення.

4) Жести й пози підозрливості, скритності й заперечення:

- складені руки, відхилений назад корпус, схрещені ноги, голова нахилена вперед, погляд спідлоба;

- ступні й корпус тіла повернені в напрямку до виходу;

- торкання носа або легеня його потирання (звичайно вказівним пальцем) – людей прагне закінчити розмова й піти;

- торкання мочки юшка або почісування очей.

5) Жести й пози впевненості:

- горда пряма поза;

- пальці з'єднані на зразок купола. Означає довірчість відносин, але також і деяке самовдоволення, упевненість у своїй непогрішності, егоїстичність або гордість;

- руки з'єднані тісніше, чим купол;

- руки з'єднані за спиною, підборіддя підняте нагору – поза абсолютної переваги.

6) Жести й пози нервозності:

- покахикування, прочищення горла;

- паління сигарет. Сигарету запалюють лише тоді, коли напруга спадає;

- рука прикриває рот (цей жест передає емоції, що варіюються від сумніву в собі до явної неправди);

- лікті ставляться на стіл, утворюючи піраміду, вершина якої (кисті рук) розташована прямо перед ротом.

7) Жести й пози готовності:

- руки на стегнах, сидячи;

- людина сидить на краю стільця;

- опора на стіл широко розставленими руками. Це сильний заклик слухати, тому що в цієї людини їсти що сказати.

8) Жести й пози непевності:

- переплетені пальці рук, при цьому більші пальці нервово рухаються;

- людей гризе або ссе кінець авторучки, олівця;

- пощипування, потирання долонь.



9) Жести й пози напруженості:

- короткий подих, часті зойки й неясні звуки – звукове тло напруженості;

- міцно зчеплені руки. Крім того, це ще жест підозри й недовіри;

- захисне попросування шиї долонею;

- відвернення особи убік. Означає також невдоволення, заперечення. У спілкуванні з людьми, що демонструють такі жести, перед початками розмови треба зняти напруженість: схилитися до людини, сісти з ним поруч і ін.

10) Жести самоконтролю:

- руки зведені за спину, і там одна сильно стискає іншу;

- схрещені щиколотки ніг;

- руки, що вчіплюються в підлокітники крісла.

11) Жести нудьги:

- постукування по столу рукою або по підлозі ногою, потьохкування ковпачком ручки;

- голова лежить на розкритій долоні, очі напівприкриті;

- відсутній погляд;

- машинальне малювання на папері.

12) Жести розташування:

- руки, що прикладаються до грудей;

- наближення до іншої людини. Треба вчасно зауважувати, коли партнер починає відсуватися.

Те, як людина сидить при розмові, показує його відношення до іншого, так само як і до теми розмови.

Люди звичайно подаються вперед, коли вони емоційно залучені або зацікавлені. Вони, як правило, відхиляються назад або відсуваються, коли цього немає. Сидіння на кінчику стільця

й нахил уперед указують на готовність до руху й установку на кооперацію, прийняття, визнання, указують на фізичне наближення до співрозмовника. Сидіння пряме, але без напруги, указує на довіру; сутула поза припускає внутрішню установку на самозахист; коли людей відвертається від співрозмовника й схиляє голову вперед, те, швидше за все, він випробовує підозру.

## **Тема 2. Психологія ділового спілкування.**

2.2.1 Спілкування керівника з підлеглими як обміни інформацією.

2.2.2 Умови ефективного взаємодії в управлінському спілкуванні.

Ділове (офіційне) спілкування в управлінні передбачає відносини, що опосередковуються соціальними та професійними ролями. Цей вид спілкування може мати елементи особистісного характеру, актуалізація яких значною мірою залежить від обмежень у ділових стосунках. У процесі ділового спілкування розкривається суб'єктивний, внутрішній світ однієї людини для іншої, така своєрідна "презентація" дає змогу з'ясувати людські якості. Завдяки спілкуванню індивід прилучається до життя організації, засвоює її досвід, здобутки, водночас він відособлюється, виокремлюється із групи, формує свою індивідуальну неповторність і самотність.

2.2.1 Спілкування керівника з підлеглими як обміни інформацією.

Аналізуючи процес спілкування, ми на кожному кроці переконуємося, що спілкування – це комунікація, тобто обмін думками, переживаннями, міркуваннями, настроями, бажаннями й ін. Інакше кажучи, під цією стороною спілкування розуміється, як правило, процес обміну інформацією. Але такий підхід буде трохи спрощеним, тому що ми акцентуємо увагу лише на формальній стороні проблеми. Насправді інформація не тільки передається, але й формується, уточнюється, розвивається.

Що найбільше характерно для другої сторони спілкування? По-перше, зміст конкретної комунікації може бути надзвичайно різноманітним: від розмови Зилітніх малят до бесіди вчених на науковому симпозіумі.

По-друге, ефективність спілкування зв'язується, насамперед, із цією функцією.

По-третє, комунікація в спілкуванні завжди значима для його учасників, тому що обмін інформацією відбувається не "просто так", а заради досягнення якихось цілей, задоволення якихось потреб.

По-четверте, комунікація в спілкуванні – це, насамперед, вплив, у випадку успіху комунікації відбувається зміна в уявленнях про світ того, кому вона адресована.

До основних видів комунікації звичайно відносять вербальну й невербальну. Поговоримо докладніше про вербальну комунікацію.

Різноманітні форми міжособистісного спілкування. До них можна віднести й скороминуща розмова накоротці, і докладну бесіду" по душах", і роз'яснення своїх вимог, і суперечка по низці питань, і спробу добитися згоди по якій-небудь проблемі. Однак у процесі спілкування нерідко виникають утруднення, нерозуміння. Причиною їх можуть бути комунікативні бар'єри, що виникають у процесі управлінського спілкування.

Основні комунікативні бар'єри в спілкуванні. Мова, будь-якого роду інформація завжди була і є способом впливу або сугестії. Однак часто ми є свідками й зустрічної психологічної активності, називаної проти впливом, тобто людей як би захищається від невблаганної дії мови іншої людину. Механізм проти навіюванням споруджує на шляху мови, інформації численні комунікативні бар'єри. Таким чином, комунікативний бар'єр – це психологічна перешкоди на шляху адекватної інформації між партнерами по спілкуванню. Які ж це бар'єри і як їх долати?

На думку Ю. С. Крижанскої і В. П. Третьякова (Крижанска & Третьяков, 1990), у процесі ділового спілкування можливе виникнення принаймні трьох комунікативних бар'єрів і

їх різних модифікацій: бар'єри "авторитет", "уникнення" і "непорозуміння". Перші два забезпечують захист від джерела інформації, останній бар'єр – захист від самого повідомлення.

Бар'єр "авторитету". Розділивши всіх людей на авторитетних і неавторитетних, людей довіряє тільки першим і відмовляє в довірі іншим. Таким чином, довіра й недовіра як би персоніфікуються й залежать не від особливостей переданої інформації, а від того, хто говорить. Наприклад, літні слабо прислухаються до порад молодих.

Віднесення людини до авторитетних залежить від:

- соціального стану (статусів), від приналежності до реальної "авторитетної" групи. Психолог П. Уїлсон показував студентам різних класів коледжу того самого чоловіка. В одному класі психолог представляв цього чоловіка як студента, у другому – як лаборанта, у третьому – як викладача, у четвертому – як доцента, в останньому – як професори. Після того як гість ішов, просили максимально точно визначити його ріст і ріст самого експериментатора. Виявилося, що ріст незнайомця неухильно збільшувався в міру збільшення його соціального статусу, у той час як ріст психолога не мінявся. Цікаво, що розрив у росту незнайомця від першого до останнього класу становив 14–15 см;

- привабливого зовнішнього вигляду (акуратна зачіска, чи розчесаний, чи вигладжений, силует, колірна гама, застебнутий чи на всі гудзики, як виголений і ін.);

- доброзичливого відношення до адресата впливів (посмішка, привітність, простота в обігу й ін.);

- компетентності;

- щирості, причому якщо слухаючий довіряє мовцеві, то він дуже добре сприймає й запам'ятовує висновки й практично не обертає уваги на хід міркувань. Якщо ж довіри менше, то до

висновків він ставиться прохолодніше, зате дуже уважний до аргументів і ходу міркувань.

Бар'єр "уникнення". Людина уникає джерел впливу, ухиляється від контакту зі співрозмовником. Якщо ухилитися неможливо, то вона додає всі зусилля, щоб не сприймати повідомлення (неуважний, не слухає, не дивиться на співрозмовника, використовує будь-який привід для припинення розмови). Іноді уникають не тільки джерел інформації, але певних ситуацій (наприклад, прагнення закрити очі при перегляді "страшних місць" з фільмів жахів).

Як же долати цей бар'єр?

Найчастіше бар'єр "уникнення" з'являється тією чи іншою мірою неуважності. Тому тільки управляючи увагою співрозмовника, аудиторією, можна подолати цей бар'єр. Головне при цьому дозволити дві взаємозалежні проблеми:

- повернути увагу;
- утримати увагу.

На нашу увагу найбільше впливають наступні фактори: актуальність і важливість інформації, її новизна, нестандартність подачі, несподіванка, інтенсивність передачі інформації, звучність голосу і його модуляція.

Як же повернути увагу! Це дозволяють зробити три основні прийоми:

- прийом "нейтральної фрази". На початку виступу, бесіди вимовляється фраза, прямо не пов'язана з основною темою, але зате напевно за якимись причинами, має значення, цінність для співрозмовника або для всіх присутніх (звідки родом, останній переглянутий фільм, передача, прочитана книга, захоплення й ін.);

- прийом "притягнення". промовець виголошує щось важко сприйманим образом, наприклад дуже тихо, монотонно або нерозбірливо, а слухаючому доводиться докладати

спеціальних зусиль, щоб хоч щось зрозуміти. Ці зусилля й припускають концентрацію уваги. У результаті промовець як би "затягає" слухача у свої "мережі". Інакше кажучи, говорячий провокує слухача самого застосувати способи концентрації уваги, а потім їх використовує;

- прийом "зорового контакту". Промовець обводить аудиторію поглядом, дивиться пильно на кого-небудь, фіксує поглядом кілька людей в аудиторії й киває їм і т.д.

Не менш важлива проблема підтримки уваги. Вона вирішується рядом прийомів:

- прийом "ізоляції" (коли відводять співрозмовника убік, усамітнюються, закривають двері й вікна в лекційних аудиторіях, роблять зауваження промовцям.

- прийом "нав'язування ритму" (постійна зміна характеристик голосу й мови, тобто говорячи то голосніше, то тихіше, то швидше, то повільніше, то виразно, "з натиском", то скоромовкою, нейтрально, як би нав'язує співрозмовникові свою послідовність перемикання уваги). Цим прийомом ліквідується монотонність звучання;

- прийом "акцентування" (уживання різних службових фраз, покликаних привернути увагу, типу "Прошу звернути увагу", "Важливо відзначити, що", "Необхідно підкреслити, що" і ін.).

*Бар'єр "непорозуміння"*. Найчастіше джерело інформації заслуговує довіри, авторитетне, однак інформація "не доходить" (не чуємо, не бачимо, не розуміємо). Чому це відбувається і як можна ці проблеми розв'язати? Звичайно виділяють чотири бар'єри нерозуміння: фонетичний (фонема – звук), семантичний (семантика – значення слів), стилістичний (стилістика – стиль викладу, відповідність форми й змісту), логічний.

*Фонетичний бар'єр* нерозуміння виникає, коли:

- говорять іноземною мовою;
- використовують багато іноземних слів або спеціальну термінологію;

- говорять швидко, невиразно й з акцентом. Подолати фонетичний бар'єр можливо при виразній, розбірливій й досить голосній мові, без скоромовки;

- урахування аудиторії й індивідуальних особливостей людей (чому гірше знає людей предмет обговорення, тим повільніше треба говорити, тим докладніше потрібно роз'яснити; люди різних національностей говорять із різною швидкістю: на півночі й у середній смузі – повільніше, на півдні – швидше, маленькі діти й старі погано сприймають швидку мову й ін.);

- наявності зворотного зв'язку зі співрозмовником, з аудиторією.

*Семантичний бар'єр* нерозуміння виникає, коли фонетично мова "наша", але по переданому змісту "чужа". Чому? По-перше, тому що будь-яке слово має звичайно не одне, а кілька значень, по-друге, "значенневі" поля в різних людей різні, нарешті, по-третє, найчастіше використовуються жаргонні слова, таємні мови, часто вживані в якій-небудь групі образи, приклади. Наприклад, зміст слів "перо", "капуста" й ін. на злодійському жаргоні суттєво відрізняється від дійсного значення.

Бар'єр найчастіше виникає, тому що ми звичайно виходимо з того, що "усе розуміють, як я", а тим часом вірніше було б сказати зворотне – "усе розуміють по-своєму".

Для подолання цього бар'єра необхідно:

- говорити максимально просто;
- заздалегідь домовлятися про однакове розуміння якихось ключових слів, понять, якщо треба роз'яснити їх на початку.



*Стилістичний бар'єр нерозуміння.* Людина зобов'язана зрозуміти й, отже, відбити в якійсь відповіді або дії тільки той словесний обіг, який підлеглий установленій граматичній структурі. А якщо ні, то, коли відбувається невідповідність між формою й змістом, виникає стилістичний бар'єр. Інакше кажучи, якщо стиль викладу недоречний, занадто важкий, зайво легковажний, загалом, не відповідає змісту, то слухаючий його не розуміє або відмовляється, не прагне зрозуміти.

З певними застереженнями можна визнати, що стиль – це відношення форми повідомлення до його змісту. Тому головне при подоланні цього бар'єра – правильно структурувати передану інформацію.

Існують два основні правила структурування інформації в спілкуванні: правило рамки й правило ланцюга

Правило рамки ґрунтується на чинності психологічного закону роботи пам'яті, відкритого німецьким психологом Г. Ебінгаузом (Ebbinghaus, 1902). Цей закон часто називають ще "фактором ряду". Суть його в тому, що початок і кінець будь-якого інформаційного ряду, із чого б він не полягав, зберігається в пам'яті людини краще, чим середина.

Рамку в спілкуванні створює початок і кінець розмови. Для ефективності спілкування розмови, доцільно на початку вказати мету, перспективи й передбачувані результати спілкування, а наприкінці розмови – підвести підсумки, показати ретроспективу й відзначити ступінь досягнення цілей. Причому в первиннім спілкуванні найбільш важливою частиною є початок, а при кількаразовому діловому спілкуванні – кінець розмови. У другому випадку людей не так цікавить, як проходили переговори, бесіда, як те, чому вони закінчилися.

Правило ланцюга засноване на тому припущенні, що зміст спілкування не може бути безформною купою різноманітних відомостей, він повинен бути якимсь чином вибудований, з'єднаний в ланцюг. Будь-який ланцюг, упорядковуючи,

зв'язуючи, організує зміст, як і рамка, виконує відразу два завдання: по-перше, він дозволяє поліпшити запам'ятовування й, по-друге, допомагає структурувати інформацію відповідно до очікувань співрозмовника.

Варіанти перерахування:

- просте перерахування – "по-перше, по-друге, по-третє";
- ранжирування інформації – "спочатку про головне, тепер про складені елементи, нарешті, менш істотне";
- логічний ланцюг – "якщо це – те, тоді можна припустити, що, а отже". Логічна побудова повідомлення повинна вести співрозмовника від залучення уваги до інтересу, від інтересу до основних положенням, від основних положень до заперечень і питань, від заперечень і питань до висновку, а від висновку до заклику діяти.

*Логічний бар'єр нерозуміння.* Якщо людей, на наш погляд, говорить або робить щось у суперечності із правилами логіки, то ми не тільки відмовляємося його розуміти, але й емоційно сприймаємо негативно. При цьому неявно припускаємо, що логіка є тільки одна – правильна, тобто наша. Однак ні для кого не секрет, що існують різні логіки: жіноча, дитяча, вікова і т.д. Кожна людина думає, живе й діє по своїй логіці, але от у спілкуванні, якщо тільки ці логіки не співвіднесені або якщо в людини немає ясної уяви про логіка партнера, виникає бар'єр логічного нерозуміння.

Подолання логічного бар'єра можливо при:

- обліку логіки й життєвої позиції співрозмовника. Для цього необхідно приблизно уявляти собі позицію партнера, співрозмовника (хто він, із чим прийшов, на яких позиціях стоїть й ін.), а також індивідуальні й соціально-рольові особливості, тому що прийнятність або неприйнятність тієї або іншої логіки для партнера в основному залежить від його вихідної спрямованості;

- правильної аргументації. Існують різні види аргументації: зростаюча (коли сила аргументів до кінця спілкування зростає. До неї доцільно звертатися при високій зацікавленості в розмові співрозмовника й при його високому освітньому рівні) і убутна (коли сила аргументів до кінця повідомлення слабшає. До неї доцільно звертатися при необхідності розбудити увага й інтерес і при низькому освітньому рівні).

Крім того, існує одностороння аргументація, коли випливають аргументи тільки позитивні або тільки негативні. До неї доцільно звертатися, коли треба зміцнити вже наявні в людей погляди, уяви, коли позиції сторін подібні, коли в об'єкта впливу низький освітній рівень.

Можлива й двостороння аргументація, коли використовуються різні – як позитивні, так і негативні – аргументи. До неї доцільно звертатися, коли слухач, співрозмовник байдуже або негативно настроєний на сприйняття даної інформації, тобто коли аргументи суперечать його сформованим уявленням, установкам; коли в співрозмовника високий освітній рівень.

Таким чином, бар'єри в спілкуванні не є результатом свідомого, довільного й спрямованого захисту від впливу інформації. Їхня дія суперечлива. Система бар'єрів є свого роду автоматизована охорона – при своєріднім спрацьовуванні охоронної сигналізації автоматично перекриваються підступи до людини. А якщо ні, то мозок і психіка людини просто не витримали б обвалу інформації. Однак іноді бар'єри відіграють і негативну роль. Наприклад, важко викладена, але потрібна інформація, не сприймається або сприймається з викривленнями, неповно. Людина, що знає рішення, але, що не має авторитету, може бути не почутий. Дозволити це протиріччя дозволяє знання соціально-психологічних особливостей цих бар'єрів і способів їх подолання.

Професійне становлення і розвиток керівника пов'язані із зростанням його комунікативних можливостей, розкриттям комунікативного потенціалу (переходом потенційного в актуальне), формуванням стійких комунікативних зв'язків і відносин, які забезпечують його ефективну управлінську діяльність.

Максимальна реалізація комунікативного потенціалу керівника залежить від його комунікативної компетентності (усвідомлення значення комунікативної діяльності, комунікативних знань і вмінь в управлінні), знання власних комунікативних можливостей і комунікативних особливостей партнерів по спілкуванню, систематичного поповнення знань з теорії та практики спілкування (йдеться про комунікативну підготовку керівників, технологічний і методичний інструментарій спілкування).

## 2.2.2 Умови ефективного взаємодії в управлінському спілкуванні.

Психологічна сутність взаємодії. У ході спілкування його учасники не тільки сприймають і розуміють один одного, не тільки обмінюються інформацією, але й здійснюють взаємодія, тобто планують загальну діяльність, обмінюються діями, виробляють форми й норми спільних дій. Таким чином, дія – головний зміст інтерактивної сторони спілкування. Описуючи ті або інші ситуації спілкування, ми найчастіше використовуємо терміни дій. Наприклад, "ми прийшли до єдиної думки", "він на мене давив, але я не піддався", "ми тупцювали на місці" і т.д. Тим часом мова йде про спілкування, а не про боротьбу. Те, що воно передається такими фразами, звичайно не прикрашення, а головний зміст, який побачили партнери в спілкуванні.

Отже, взаємодія в спілкуванні – це система взаємно обумовлених дій партнерів по спілкуванню, спрямованих на взаємні зміни їх поведінки, діяльності, відносин, установок і ін. з метою забезпечення результативності спілкування й вироблення єдиної стратегії.

Характерні риси взаємодії:

- взаємодія – необхідний і обов'язковий елемент спільної діяльності, без нього проблематично говорити й про результативну виразність соціальної активності людини;

- основу взаємодії становить різноманіття міжособистісних контактів і дій: безпосередніх і опосередкованих, випадкових і навмисних, часток і публічних, тривалих і короткочасних, вербальних і невербальних;

- для взаємодії характерна циклічна причинна залежність дій партнерів, коли поведінка кожного виступає одночасно й стимулом, і реакцією на поведінку інших, тобто між партнерами

проявляється взаємний зв'язок, взаємний вплив, взаємні зміни й ін.

Структурними компонентами процесу взаємодії в спілкуванні виступають суб'єкти взаємодії, взаємний зв'язок (на основі формальних і неформальних відносин), взаємні впливи, взаємні зміни суб'єктів взаємодії (на основі зміни точок зору, поглядів, уяв, відносин, поведінки, діяльності й ін.).

У процесі взаємодії кожний прагне орієнтуватися на свої мети й мети партнера. Залежно від ступенів обліку у взаємодії цих цілей розрізняють наступні стратегії поведінки:

- співробітництво, що припускає максимальне досягнення учасниками взаємодії своїх цілей;

- протидію, що припускає орієнтацію лише на свої мети без обліку цілей партнера;

- компроміс, що припускає частка, проміжне (найчастіше, тимчасове) досягнення цілей партнерів заради збереження умовної рівності й збереження відносин;

- поступливість, що припускає приношення в жертву власних потреб для досягнення цілей партнера;

- уникання (відхилення), що припускає відхід від контакту, відмова від прагнення до досягнення своїх цілей для виключення виграшу іншого.

Підкреслимо, що серед викладених стратегій немає поганих або гарних. Усе залежить від конкретної ситуації спілкування, від цілей, які ставлять перед собою партнери, і ряду інших факторів.

Змістовні компоненти процесу взаємодії. Ефективність взаємодії залежить від реалізації ряду умов і правил. Говорячи про умови ефективної взаємодії в управлінському спілкуванні, необхідно, насамперед, розкрити змістовні компоненти процесу взаємодії. До основних з них необхідно віднести дистанцію й

позицію в спілкуванні. Велике значення мають також час, місце, ситуація, стиль і тон спілкування й ін.

Дистанція в спілкуванні. Донедавна ми багато говорили про те, як тварини встановлюють свою сферу проживання й опікують її. Але виявилось, що й у людини є свої охоронні зони й території. Якщо ми їх будемо знати, то зможемо збагатити наші уяви про свою поведінку й поведінці інших; зможемо прогнозувати реакцію нашого підлеглого в процесі управлінського спілкування. На основі численних досліджень психологи прийшли до ряду важливих висновків.

1) Фізичне тіло не тільки більшості тварин, але й людину оточене певною просторовою зоною, яку вони вважають своєю власною особистою територією.

2) Розміри особистої просторової території соціально й національно обумовлені (у південних народів і в міських умовах ця територія менше, у народностей середньої й північної смуги й у сільській місцевості вона більше).

3) Особиста просторова територія людини має ряд зон, у яких і здійснюється спілкування залежно від характеру даного акту спілкування:

- інтимна зона (від 15 до 45 см від тіла людини). Із усіх зон ця найголовніша. Дозволяється в неї проникати тільки тим, з ким людина перебуває в тісному емоційному контакті (подружжя, діти, батьки, близькі друзі й родичка й ін.). У цій зоні є ще надінтимна підзона (до 15 см), у яку можна проникнути тільки за допомогою фізичного контакту;

- особиста зона (від 45 до 120 см). У межах цієї зони здійснюється спілкування між приятелями й знайомими в умовах кожного дня;

- соціальна зона (від 120 до 360 см). Це спілкування людей у строгій відповідності з їхньою соціальною роллю, коли в спілкуванні бажають підкреслити соціальний статус, що спілкуються. По суті справи, у цій зоні розмовляють скоріше не

особистість із особистістю, а посада з посадою. У цій зоні ми також спілкуємося з незнайомими людьми й з тими, кого ми не дуже добре знаємо;

- публічна зона (більш 360 см). Як правило, у цій зоні ведеться спілкування з великою групою людей, коли ми прагнемо до неї звернутися.

4) Людей із труднощами терпить вторгнення стороннього в соціальну й особисту зону, а вторгнення в інтимну викликає недоречні в цей момент фізіологічні реакції й сприяє стресу (серце починає битися частіше, відбувається викид адреналіну в кров, вона доливає до мозку й м'язам як сигнал фізичної готовності до бою, до відсічі).

5) Сучасне міське життя принесло із собою ряд виключень із цих правил. В умовах неможливості забезпечення всім, що спілкуються необхідних зон люди домовилися свідомо порушувати ці зони на заняттях у навчальних закладах, у місцях масових скупчень людей (на стадіоні, у кіноконцертному залі, у суспільному транспорті й ін.). Це не виходить, що в цих умовах людей не випробовує дискомфорт, але він навчився зовні це не виражати. Для того щоб не підсилювати цей дискомфорт, рекомендується не дивитися в упор на сусіда, не виражати на особі сильних емоцій і залишатися безстороннім, не розмовляти навіть зі знайомими, бути стриманим у рухах.

Зробимо ряд практичних висновків для ситуацій управлінського спілкування:

- по-перше, якщо ви прагнете, щоб підлеглі почували себе при спілкуванні з вами комфортно, то тримаєте дистанцію;

- по-друге, при виборі дистанції в розмові враховуйте національні й соціальні особливості співрозмовника, обговорювану проблему, актуальний емоційний стан співрозмовника й ін.



Позиція в спілкуванні. Ефективність взаємодії в процесі управлінського спілкування пов'язана з тими позиціями, які займають, що спілкуються. Удалою спробою надання допомоги у виборі раціональних позицій у спілкуванні є теорія трансактного аналізу, запропонованого американським психіатром Е. Берном (трансакція – це одиниця спілкування, ця дія (акція), спрямоване на іншу людину).

Концепція Е. Берна (Берн, 2016) була створена у відповідь на необхідність надання психологічної допомоги людям, що мають проблеми в спілкуванні. Спостерігаючи поведінку людей, він звернув увагу на той факт, що той самий людей прямо на очах може змінитися. При цьому міняються одночасне вираження особи, мовні обороти, жести, поза й т.п.

Ця людина то поводить як дорослий, то грається як дитина, то копіює поведінку своїх батьків. Е. Берн прийшов до ідеї складної будови особистості, наявності в її структурі трьох станів "Я" ("батько", "дорослий" і "дитина"), що обумовлюють характер спілкування між людьми. Кожне із цих станів, у свою чергу, виявляється в тієї або іншій позиції в спілкуванні й припускає певні алгоритми, моделі поведінки.

В особистості кожної людини виявляються всі три складові, однак за умови поганого виховання особистість може деформуватися так, що одна зі складових починає пригнічувати інші, що обумовлює порушення спілкування й переживається людиною як внутрішнє напруження.

Кожне зі станів "Я" виконує певні функції й внаслідок цього є життєво необхідним. Для оптимального функціонування особистості, для ефективної взаємодії з навколишніми, з погляду трансактного аналізу, в особистості повинні бути гармонійно представлені залежно від ситуації спілкування, усі три стани "Я". Таким чином, усі стани "Я" гарні, правильні, необхідні й виконують певні функції. Питання полягає в тому,

коли і який стан "Я" активно, коли й для яких цілей його використовувати.

Кожний з, що спілкуються займає якусь одну із трьох позицій у спілкуванні. Трансакції виходять із певного стану "Я" одного партнера по спілкуванню й спрямовані до певного стану "Я" іншого партнера. Вони є, що відкрито проявляється аспектом соціальних зв'язків індивіда. Одні трансакції приводять до оптимальної взаємодії, інші, навпаки, до конфлікту.

Чому ж це відбувається? Багато в чому процес взаємодії в спілкуванні залежить від адекватності ситуації спілкування обраних станів, позицій і трансакцій.

Зробимо важливий висновок для різних ситуацій управлінського спілкування: взаємодія між людьми тільки тоді буде гармонічною і ефективною, коли між ними будуть установлені паралельні трансакції. Поки між керівником і підлеглими не встановлені такі трансакції, йому дуже складно буде добитися взаєморозуміння.

Керівник, говорячи першу фразу, задає тон розмови тим, що мимоволі вибирає собі й співрозмовникові певний стан "Я". Ці три "Я" супроводжують нас усе життя. Зрілий керівник уміло використовує різні форми поведінки. Головне, вони повинні бути доречні й адекватні конкретної ситуації спілкування. Самоконтроль і гнучкість допомагають керівникові вчасно повернутися в "доросле" стан.

Проблема впевненості в процесі управлінського спілкування і шляхи її формування

Головна психологічна умова успішної діяльності – це впевненість у своїх силах. Почуття впевненості може бути привитим з дитинства, але може вироблятися й цілеспрямовано. До основних шляхам вироблення впевненості можна віднести наступні:

- освоєння й удосконалювання професійної майстерності;

- адекватна поведінка в різних ситуаціях людського спілкування;

- підтримка й зміцнення здоров'я й працездатності;

- створення й підтримка сприятливого зовнішнього вигляду, власного іміджу.

Тільки в результаті зусиль людину на цих напрямках формується впевненість як позитивна якість характеру. Як багато в процесі ділового спілкування часом залежить від нашої впевненості, від уміння стати партнером, який знає, чого він прагне, і разом з тим зважає на думку, устремління, бажання навколишніх його людей. Незалежно від змістовності своєї мови, люди, які мимрять, говорять нескладно, сприймаються як менш значні, чому ті, які говорять ясно й переконливо. Саме останні сприймаються нами як упевнені в собі люди.

Розвити навички впевненого в собі людину цілком можливо, збільшуючи, таким чином, здатність успішно впливати на інших. Що ж розуміється під упевненістю? Швидше за все, ця якість, властивість особистості, яку демонструють люди, що знають, що вони відчувають і чого прагнуть, дії яких, що виражають їхні погляди, чіткі і ясні, які не дозволять собі прибігати до обхідних шляхів, що й домагаються того, щоб усім була відома їхня позиція.

Упевненість у собі – це далеко не те ж, що агресивність. Агресивної людину можна назвати занадто напористим. Агресивність часто приводить до спроб залякати інших, порушити їх права. Упевнений же в собі людей реалізує право вільне висловлювати свою точку зору й домагається того, щоб його слухали, поважаючи при цьому права інших людей.

Уміння бути по-справжньому впевненим у собі можна ідентифікувати і йому можна навчитися, збільшуючи здатність впливати на навколишні. Упевненість у собі – це частиною підхід до життя, частиною – соціальна навичка. Такий підхід

засвоюється в ранньому віці, найчастіше впливаючи на людину в різних досить тонких формах.

Справжня впевненість у собі має багато переваг, у тому числі:

- вивільняється енергія, що дає можливість почувати себе сильніше;

- ви частіше домагаєтеся того, до чого прагнете;

- знижується напруженість, що дозволяє вивільнити подавлені почуття;

- у результаті виходу напруженості поліпшуються відносини з людьми;

- поліпшується процес прийняття рішень, тому що знаходять вираження й спільно проробляються складні проблеми;

- гучні й владні люди втрачають частину свого надмірного впливу в міру того, як менш помітні люди одержують можливість виразити себе.

Слова про переваги впевненості в собі добре звучать, але тут є й пастки. Упевнені в собі люди чітко заявляють про свою позицію, а раз вона стає відомою, з ними легше розправитися. Дехто може сприймати вашу впевненість як прикру перешкоду або, що ще гірше, приклеїть вам ярлик упертого баламута й буде діяти відповідно до цього. Нарешті, можливо й те, що ваша думка помилкова.

Значний внесок у вивчення проблеми впевненості як найважливішої поведінкової характеристики людини вніс психолог М. Лазарус (Lazarus, 1885). На основі своїх досліджень він прийшов до наступних висновків:

По-перше, впевненість у собі є поведінковий прояв і наслідок тієї або іншої життєвої філософії, якої дотримується конкретна людина. Під життєвою філософією розуміється

внутрішня картина навколишнього нас миру й у самому загальному виді зводиться до двом групам особистих уяв: як я ставлюся до себе і як я ставлюся до навколишніх. Відповідно до цих підходів уже згадуваний психолог Е. Берн виділив чотири життєві позиції.

1. Я в порядку, ви в порядку. Для людей, що коштують на цій позиції, характерно, в основному, позитивне відношення до себе. У цілому вони своїм життям задоволені й задовольняють тим, що мають. Аналізуючи своє минуле, вони зосереджуються на приємних і радісних спогадах. Вони позитивно ставляться до інших людей. Вони не стають сентиментальними або нерозбірливими. Але цінують добрі відносини, контакт із навколишніми, виходить від них схвалення своїх учинків.

Таким чином, для них характерні:

- упевненість у собі;
- чуйність;
- спокій;
- адекватна реакція на обстановку, що змінився;
- установлення й підтримка добрих відносин з навколишніми;
- вони викликають довіру.

2. Я в порядку, ви не в порядку. Люди, що дотримуються такої життєвої позиції, в основному, позитивно ставляться до себе, але вони почувають дуже значну різницю між собою й навколишніми.

Вони вважають більшу частину інших людей недосконалими або гіршими чому вони самі, знаходять, що навколишнім не вистачає таких важливих якостей, як розум, чесність, моральність, привабливість, інтелект або досвідченість. Люди цієї життєвої позиції думають, що перевершують інших, і прагнуть демонструвати це їм і собі.

Вони можуть виглядати гордовитими, холодними, зарозумілими; таких керівників звичайно не люблять, тому що вони – як німий докір навколишнім.

Таким чином, люди цієї життєвої позиції:

- мають роздуту зарозумілість;
- важкі в спілкуванні;
- виглядають гордовитими;
- пригнічують інших;
- перебільшують свою роль у роботі.

3. Я не в порядку, ви в порядку. Люди цієї життєвої позиції вважають, що в них є істотна слабкість або недолік, через що вони уступають іншим. Їм не вистачає оптимізму стосовно себе. Ці люди не занадто подобаються собі тому, що концентрують своя увага на слабостях, недоліках, невдачах, невідповідностях вимогам – дійсним або уявленим. Проблеми й розчарування служать начебто спеціально для того, щоб продемонструвати їм, що вони нікчемні люди, якщо не справляються із цим. Інших же вони оцінюють більш високо; уважають, що навколишні більш значні, зрілі, цілеспрямовані, талановиті й елегантні. Коротше кажучи, люди, що коштують на цій позиції, дивляться на навколишні знизу нагору.

Таким чином, люди цієї життєвої позиції:

- недостатньо впевнені в собі;
- схильні до відступу;
- не мають достатньої переконаності;
- не здатні взяти на себе ініціативу;
- недооцінюють свою роль у роботі;
- часто піддаються стресам.

4. Я не в порядку, ви не в порядку. Люди, що стоять на цій позиції, можуть почувати себе подавлено, можуть втратити здатність створити собі прийнятні умови або відчувати

задоволення від життя. Вони не тільки себе оцінюють невисоко, але й навколишніх сприймають як людей теж у тому або іншому змісті збиткових. Будь-які взаємини відчуються ними як суцільне розчарування. Ця позиція може мати негативні наслідки для особистості, приводячи до втрати бадьорості, сил і наснаги.

Таким чином, люди цієї життєвої позиції:

- недостатньо енергійні;
- схильні до пригніченості й стресам;
- не проявляють наполегливості;
- звикли з невдачами;
- недостатньо творчо ставляться до роботи;
- викликають негативні взаємини.

Із запропонованих варіантів видно, що впевненими в тих або інших ситуаціях ділового спілкування можуть бути лише прихильники першого й другого підходів. Однак тільки в прихильників першого впевненість цільна й гармонічна, не зачіпає своєю зарозумілістю навколишніх. Тільки позиція "я в порядку, ви в порядку" є позицією впевненого в собі й гармонійно розвиненої людини, позицією переможця. Важливо пам'ятати, що переможець – це той, хто перемагає разом з людьми, а не когось. Для по-справжньому впевнених у собі й у житті ділових партнерів найважливішим у житті є не успіх, а автентичність (можливість бути собою). Упевнені люди реалізують свою неповторну індивідуальність і цінують її в інших.

Схильність до тієї або іншої позиції не означає абсолютної заданості характеристик поведінки й діяльності, а свідчить про тенденції, про вузлові, кардинальні прояви особистості. Разом з тим можуть бути і якості, властиві людям, що сповідують іншу життєву філософію.

По-друге, змістовно-упевнена поведінка проявляється як здатність:

- сказати "ні", коли того вимагають ситуації ділового спілкування;

- відкрито говорити про свої почуття й вимогах до навколишніх;

- установлювати контакти, починати й накачувати ті або інші акти ділового спілкування;

- відкрито виражати позитивні й негативні почуття;

По-третє, зовні впевнена поведінка проявляється в:

- відкритості жестикуляції й мімічних проявів свого "Я";

- використанні займенника "Я";

- здатності йти на контакт очей;

- характерних інтонаціях;

- поставі.

На думку М. Вудкока й Д. Френсиса (Вудкок & Френсис, 1991), фізіологія, будучи досить зрілою наукою, виявила тепер уже досить широко визнані факти. Цілі покоління літераторів використовували опис зовнішності й жестів своїх героїв для того, щоб дати уявлення про їхній щиросердечний і емоційний стан. Наприклад, напружений щиросердечний стан людини часто відбивається в його напруженій позі, а людей, що втратили впевненість у собі, має ослабілий, перевантажений вид.

Цей зв'язок між фізіологічним і емоційним станом людей цілком логічна. Роки підтримки тіла в певному стані приведуть до порушення рівноваги: використовувані мускули розв'яжуться, що залишаються ж без роботи втратять тонус.

Багато прагнуть почувати себе спокійно й упевнено, і очевидно, що це багатьом вдається. Ці люди явно в злагоді із собою й у контакті зі своїми почуттями. Вони демонструють урівноваженість і внутрішню силу. Це означає, що вони рідко виходять із себе й, щоб зробити гарне враження, їм не потрібно лізти геть зі шкіри.



Установки, які ухвалює стосовно життя людей, становлять фундаментальну частину його особистості, що впливає на всі сторони життя: вони вивільняють або пригнічують енергію, заохочують хоробрість або лагідність, збільшують шанси на успіх або невдачу. Багато з істотних елементів установки – уяви про свою природу й цінності – розвилися в ранньому дитинстві під впливом формуючих характер вражень, але рідко хто, будучи дорослим, вивчає або змінює придбані тоді установки. На щастя, установки закріплюються не назавжди; їх можна вивчити, що допомагає виявити альтернативні можливості розвитку більш стійкою, енергійною й багатообіцяючою особистою установкою.

По-четверте, до факторів, що обумовлюють невпевнену поведінку, необхідно віднести:

- страх критики;
- страх сказати "ні" у відповідь на вимоги навколишніх;
- страх контакту;
- страх зажадати й настояти на своєму;
- почуття провини за впевнену поведінку;
- надзвичайну конформність і обережність.

У певні моменти людям не вдається виявити впевненість у собі. Потім же, коли вони виявляються недостатньо ефективними в роботі, у них; виникає почуття незручності й образи на себе. Як часто, година через після невдалої для нас сутички" ми думаємо над реплікою, яка б нам тоді пригодилася. Автори вважають, що для кожної людини характерні свої причини, через які в нього зменшується впевненість у собі. Подумайте над тим, які з наступних перешкод більше підходять вводити, увести з ладу у вашому випадку.

- Недолік практики: ви недостатньо часто на практиці виявляєте свої обмеження й не намагаєтеся встановити, чи можете ви бути більш упевненими в собі.

- Виховання, що формувало вас: батьки й інші люди, що піклуються про вас у ранні роки зменшили вашу здатність постояти за себе.

- Неясні уяви: у вас немає чітких зразків, і ви самі не знаєте, чого прагнете.

- Побоювання ворожості: ви боїтеся проявів гніву й негативних реакцій і прагнете, щоб вас уважали розважливим.

- Недооцінка себе: ви не почуваете за собою права займати тверду позицію й вимагати коректного й чесного відношення до себе.

- Погана самопрезентація: звичайно ви виражаєте свої думки смутно, непереконливо, суперечливо або емоційно.

Аналіз своєї здатності почувати впевненість у собі допоможе зрозуміти, як потрібно поводитися. чи є ситуації, у яких ви постійно випробовуєте недолік упевненості? Якщо так, чи не можна знайти загальні причини? Чи не знаходите ви, що особливі труднощі для вас створює певна особа або навколишнє оточення? Ваші висновки можуть допомогти виявити ті перешкоди, які найбільшою мірою мають до вас відношення. Коли ж ви будете знати про них краще, ви зможете знайти способи, щоб бути дійсно більш упевненими в собі.

Можна розвинути в собі необхідні навички, спостерігаючи за тим, як інші люди справляються із ситуаціями, що вимагають упевненості в собі. Комуś це вдається, комуś немає. При ретельнім спостереженні можливо виявити характеристики посправжньому впевнених у собі людей.

Використовуючи на практиці те, чому ви навчитеся, ви розширите запас своїх навичок. Вам можуть допомогти наступні вказівки, які, як показують дослідження, характерні для впевнених у собі людей:

Уникайте емоцій, що заплутують: якщо ви розлютовані, ображені або емоційно уражені, від навколишніх потрібно очікувати реакції на ваші емоції, а не на те, що ви прагнете до них донести. Це може заплутати питання й направити зусилля убік від рішення завдання.

Будьте простіше: іноді важливість того, що люди прагнуть донести до інших, губиться через зайву складність або спроби мати справа відразу з декількома питаннями.

Домагайтеся свого: працюйте над рішенням питань, незважаючи на можливу необхідність довго роз'яснити свої наміри, поки ви не будете задоволені можливістю розв'язати проблему.

Не "роняйте себе": якщо що-небудь для вас важливо, добийтеся, щоб інші знали про вашу позицію.

Стежите, щоб вас не "збивали": навколишні, часто не усвідомлено, будуть намагатися повести вас убік від того, що ви прагнете до них донести. Це може бути викликане тиском, який на них виявляється. Ознайомтеся з їхньою точкою зору, але не наполягайте на своєму.

Помилка не послабляє: якщо ви помилилися – що рано або пізно трапляється із усяким, – не давайте виникнути почуттю невідповідності своєму місцю. Таке почуття підриває ваші позиції.

Прагнете до перемоги за допомогою: намагайтеся створити ситуації, у яких ваша робота буде приносити вам перемогу, але не за рахунок інших людей. Присвятите якийсь час вивченню того, як і вони теж можуть виграти. У цьому випадку обидві сторони в особистих взаєминах можуть почувати вигоду, створюючи, таким чином, основу для подальших продуктивних контактів.

Таким чином, до найважливіших характеристик упевненої поведінки необхідно віднести наступні:

- Емоційність мови – відкрите, спонтанне й справжнє вираження всіх випробовуваних почуттів.

- Експресивність мови – ясний прояв почуттів у невербальній площині й відповідність між словами й жестами, мімікою.

- Уміння протистояти й атакувати – пряме й чесне вираження своєї власної думки, без оглядки на навколишні.

- Використання займенника "Я" – вираження того факту, що за людина стоїть за словами, відсутність спроб сховатися за невизначеними формулюваннями.

- Прийняття похвали – відмова від самознищення й недооцінки своїх сил і якостей.

Імпровізація – спонтанне вираження почуттів і потреб, повсякденних турбот, відмова від занудотної передбачливості й дріб'язкового планування.

Управлінське спілкування керівників своїм змістом охоплює певні аспекти взаємовпливу індивідів, покликаного змінити поведінку партнера по взаємодії. Можливості впливу залежать від розуміння керівником потреб, інтересів та етнопсихологічних особливостей співробітників, інших людей. Таке розуміння формується на підставі інформації, що надходить від учасника комунікативного процесу, спостереження й правильної інтерпретації слів і справ співробітників.

### **Тема 3. Психологія управління груповими явищами й процесами в діяльності керівника**

#### 2.3.1 Соціальна організація як об'єкт управління

#### 2.3.2 Управління соціально-психологічним кліматом колективу

Здійснюючи управлінський вплив, командир зустрічається з різноманітними соціально-психологічними явищами, що відбуваються в підрозділі. Він переконується, що не всі явища залежать від адміністративно-директивних дій командира. Деякі з них не припиняють функціонувати навіть після видання відповідного наказу або віддачі розпорядження. Поступово командир починає розуміти, що його управлінська діяльність будувалася б ефективніше, якби він управляв не просто співробітниками, а організацією, уміло впливав на різні соціально-психологічні явища, що відбуваються в ній.

#### 2.3.1 Соціальна організація як об'єкт управління.

Будь-які цілі людини можуть бути досягнуті лише в процесі його спільної діяльності з іншими людьми. Форми такої діяльності численні. Але всі їхне різноманіття, на думку М. І. Бобневої (Бобнева, 1979), можна звести до наступних трьох: група, соціальна організація й спільність.

У теорії управління, соціології й психології існують різні підходи до об'єкта управління, що пояснюється відмінністю предметів вивчення в кожній науці. Теорія управління як об'єкта управління розглядає соціальну організацію як структуру й систему. Соціологія й психологія розглядають як об'єкт управління соціальну групу з усіма властивими їй феноменами. Інакше кажучи, соціальна організація виступає часткам slučajемо соціальної групи із властивими їй особливостями. Для психології управління, як і для загальної теорії управління, категорія "соціальна організація" є ключовою. Це поняття

зародилося в надрах гуманітарних наук і витиснуло такі невизначені терміни, як "соціальний інститут" і "система".

Устояним і загально визнаним є визначення організації як специфічної форми об'єднання групи індивідів (двох і більш), діяльність яких свідомо координується суб'єктом управління для впорядкування спільної діяльності й для досягнення загальної мети або цілей. Суть соціальної підрозділу полягає в тому, що у всіх людей, що об'єдналися, передбачається наявність спільних інтересів. Люди поєднуються в підрозділу в ними цілей, яких вони не могли б досягатися, діючи поодиноці, інакше як ціною екстраординарних зусиль.

Чому виникли організації? Що лежало в основі їх появи? Очевидно, два соціальні феномени:

- синергія (при об'єднанні зусиль і воль учасників підрозділу досягаються більш високі результати, ніж ті, що можуть бути отримані при простім підсумовуванні зусиль ізольованих індивідів);

- фасилітація (полегшення роботи при будь-якому виді спільної діяльності).

Потреба загалом, з'єднаній дії на основі визнання й підпорядкування або солідарності між людьми служить головною причиною створення всіляких організацій. Історичний досвід доводить, що організована меншості має більшу силою й має більші шанси на успіх, чому неорганізована більшість. Члени підрозділу розглядаються функціонально, насамперед, не як особистості, а як носії певних соціальних ролей. Існує закон надійності організації, що говорить: надійність організації зворотно пропорційна чисельності її ланок і масі провідних вказівок.

Будь-яка організація – це й цілеспрямовано створені структури, і тонка тканина неформальних відносин, і відносини, що будуються на строгій підпорядкованості й звітності. Усе це знаходить своє вираження в такому соціальному феномені, як

групова динаміка. Групова динаміка – це сукупність внутрігрупових соціально-психологічних процесів і явищ, що характеризують увесь цикл життєдіяльності підрозділу й психологічні зміни, що відбуваються в ній; це процес взаємодії членів підрозділу на основі взаємозалежності й взаємовпливу з метою задоволення як особистих, так і групових інтересів і потреб.

Психологічні зміни, що відбуваються в організації(підрозділі), обумовлені як зовнішніми обставинами групової життєдіяльності, так і її внутрішніми протиріччями, обумовленими дією двох протилежно спрямованих тенденцій групової активності – інтеграції й диференціації. Перша тенденція полягає в зміцненні психологічної єдності членів підрозділу, стабілізації й упорядкуванні міжособистісних відносин і взаємодії. Саме в цьому необхідна передумова схоронності й відносної стійкості підрозділу. Друга тенденція виражена в неминучій спеціалізації й ієрархізації ділових і емоційних взаємозв'язків членів підрозділу й у відповідних відмінностях їх функціональних ролей і психологічних статусів.

Співіснування цих тенденцій обумовлює нерівномірність і пульсуючий характер процесу розвитку організації(підрозділу), що припускає ряд етапів розвитку, що й включає як послідовне сходження підрозділу, так і зворотний рух. От чому життя підрозділу з динамічної точки зору являє собою чергування станів рівноваги і його порушення. Практично в будь-якій підрозділу можна виявити як сили зімкнення, що виявляють опір деформаціям підрозділу, так і сили розпаду, що штовхають її до необоротних змін.

Групова динаміка виражена в наступних основних процесах і явищах:

- керівництво й лідерство;
- прийняття групових рішень;

- нормоутворення, тобто вироблення групових думок, правил, цінностей й ін.;
- формування функціонально-рольової структури;
- зімкнення;
- груповий тиск і інші способи регуляції індивідуальної поведінки;
- конфлікти й ін.

Проявляючись постійно й не припиняючись ні на хвилину, зазначені процеси і явища в остаточному підсумку формують наступні групові феномени в підрозділу:

- систему соціальних зв'язків і контактів, що проявляються в спілкуванні, взаємодії й взаєминах співробітників, їх психічної сумісності (взаємні оцінки, домагання, вимоги й вплив, наслідування й самоствердження, змагання або суперництво й ін.);

- групове (колективне) думка, тобто узагальнюючий показник групових переконань, поглядів, установок, забобонів, відносин до значимих явищ навколишньої дійсності;

- групові (колективні) настрою, тобто спільні переживання конкретних подій, фактів; подібні емоційні стани, що опановують на якийсь час усією організацією або окремим підрозділом у ній;

- внутріорганізаційні (внутріколективні) звичаї, традиції, звички, тобто відносно стійкі способи, що й передаються, реагування на явища навколишньої дійсності; норми й стереотипи поведінки, дій і спілкування співробітників, що стали груповий (колективної) потребою.

До основних факторів, що впливають на спрямованість процесів групової динаміки, ставляться:

- мотивація, тобто чого чекають члени організації(підрозділі);



- структура влади в організації (підрозділу), тобто якісна виразність влади й авторитету окремих членів організації (підрозділу) і її підгруп;

- стиль управління командира підрозділу;

- стан процесу комунікації в організації (підрозділу);

- результати діяльності й авторитет організації (підрозділу);

- відчуття приналежності (неприналежності) до організації (підрозділу), причетності (непричетності) до справ організації (підрозділу), ступінь відповідальності за результати роботи й ін.

Стадії розвитку колективу організації (підрозділу). У процесі свого розвитку колектив будь-якої соціальної організації (підрозділу) проходить послідовно кілька стадій розвитку. Мистецтво управління колективом полягає в правильнім визначенні актуальної стадії розвитку й своєчасному перекладі колективу на наступну, більш високу стадію. На думку ряду психологів, будь-який колектив у своєму розвитку проходить наступні чотири стадії: виникнення, формування, стабілізацію, удосконалювання або розпад. Розглянемо їх докладніше.

Стадія виникнення можлива при створенні нової організації (підрозділу), при приході нового командира, при кардинальних змінах у складі організації (підрозділу) (зміни штатів, заміна значного числа працівників – не менш чверті, прихід авторитетних, працівників, які в короткий період стають лідерами й радикально міняють ситуацію в організації (підрозділу)). На цій стадії зовнішньою організацією задаються цільові настанови, проектують і створюються формальна структура організації (підрозділу), органі управління, система звітності й ін. Взаємні вимоги в системі "начальник – підлеглі" ще тільки виробляються, взаємозв'язок між працівниками носить нестійкий характер. У членів організації (підрозділу) ще немає досвіду спільної діяльності. Психологія організації

(підрозділу) на цій стадії – виконавська, переважає настрій очікування, іноді сторожкості.

Стадія формування припускає утворення неформальних груп, коли зовнішні впливи замінюються внутрішніми імпульсами, а також формується групова думка. Дана стадія особливо складна для управління організацією. З одного боку, створення неформальних груп – процес об'єктивний і перешкодити йому командир не має сил. З іншого боку, значна диференціація, особливо при наявності сильних неформальних лідерів, може утруднити виконання основних завдань організації (підрозділу). От чому головне для командира на цій стадії полягає, по-перше, у вмілому розподілі балансу сил між неформальними групами (за рахунок постановки диференційованих завдань, стимулювання, індивідуального підходу до кожної групи або окремих виконавців); по-друге, у проведенні спільних заходів (спортивних, культурних і ін.).

Для стадії стабілізації характерне досягнення певної зрілості організації (підрозділу). Уже створена й діє неформальна структура колективу, певні умови рівноваги, сформовані соціальні норми колективу, зложилася групова думка. Такий колектив досить стабільний, може пручатися зовнішнім впливам. Але на цій стадії розвиток колективу не зупиняється. Стабілізація означає лише закінчення становлення неформальних груп, структури, норм.

За стадією стабілізації неминуче впливає або стадія вдосконалювання, або розпад організації (підрозділу).

Американські психологи М. Вудкок і Д. Френсис (Вудкок & Френсис, 1991) виділяють наступні п'ять етапів групової динаміки організації (підрозділу).

1. Притирання. Члени організації (підрозділу) придивляються друг до друга. Визначається ступінь особистої зацікавленості в тому, щоб працювати в цій організації (підрозділу). Особисті почуття й переживання маскуються або

ховаються. Члени організації (підрозділу) не цікавляться своїми колегами, майже не Чують один одного. Творча й надихаюча колективна робота фактично відсутня.

2. Близький бій. Етап боротьби й переворотів, етап, коли утворюються клани й угруповання, коли висуваються особистості, що претендують на роль лідера (іноді може відбуватися й силова боротьба за лідерство), коли розбіжності виражаються більш відкрито в порівнянні з першим етапом. Сильні й слабкі сторони окремих членів групи (як особистісні, так і професійні) усе більш чітко виявляються. На цьому етапі організація починає обговорювати способи досягнення згоди, прагне налагодити ефективні взаємини.

3. Удосконалювання й експериментування. На цьому етапі члени організації (підрозділу) усвідомлюють свій потенціал, усе більш актуальної стає проблема ефективного використання здатностей і ресурсів організації (підрозділу). Виникає інтерес до того, як можна працювати краще. Методи роботи переглядаються й удосконалюються. З'являється бажання експериментувати й реально підвищувати ефективність роботи організації (підрозділу).

4. Ефективність. Організація здобуває досвід успішного вирішення проблем і використання ресурсів. Працівники переживають почуття гордості за свою приналежність до "команди переможниці". Виникаючі проблеми досліджуються реалістично й вирішуються творчо. Керуючі функції можуть делегуватися різним членам організації (підрозділу) залежно від конкретних завдань.

5. Зрілість. На цьому етапі організація – згуртований колектив, у якому реальні загальні цілі сполучаються з індивідуальними цілями більшості членів організації (підрозділу). Діють міцні зв'язки між членами організації (підрозділу). Людей оцінюють по їхніх гідностях, а не по претензіях. Відносини носять неформальний характер. Особисті

розбіжності дозволяються без негативних емоцій і психічної напруги. Організація показує відмінні результати. Розширюється делегування повноважень, усе більше членів організації (підрозділу) беруть участь у плануванні й прийнятті рішень.

Трохи по-іншому йде справа в групах, створених для дій в екстремальних або незвичайних умовах (штучно створена група за допомогою психологічного відбору, команда порятунку для роботи в екстремальних умовах, експедиція як організація для роботи в умовах соціальної ізоляції й ін.). У них як етапи розвитку розрізняють наступні:

- Етап ознайомлення. Щодо невеликої за часом, навіть для інтернаціонального складу групи. Характеризується підвищеним інтересом друг до друга, стриманістю, коректністю поведінки. Головне для кожного – з'ясувати орієнтовні й дослідницькі реакції кожного члена групи.

- Етап дискусій. Досить тривалий за часом. Характеризується інтенсивним спілкуванням і з'ясуванням позицій один одного по значимих питаннях. У результаті виникає структурний контур групи з ознаками функціонально-рольової диференціації й мікрогруп.

- Етап рольової орієнтації. Нетривалий за часом. Характеризується завершенням складання групи в цілісну систему, що володіє певними соціально-психологічними характеристиками. деструктивні процеси, Що нерідко розвиваються, носять, як правило, нетривалий характер і досить жорстко припиняють ззовні.

Життя будь-якої організації (підрозділу) – це море, у якому представлені різноманітні поведінкові прояви й ефекти кожного співробітника; море, що має свої відливи й припливи, шторми й штиль; море, що має свої теплі й холодні плини. Від командира підрозділу найбільшою мірою залежить, яким шляхом він

поведе управлінський корабель, подорожуючи по цьому морю людських емоцій і страстей.

Уже згадуваний психолог Д. Майєрс (Майєрс, 2006) зумів майстерно все різноманіття людських проявів у групі звести до шести основним груповим феноменам. Давайте слідом за ним звернемося до їхнього аналізу.

1. *Феномен соціальної фасилітації* (від англ. facility – легкість, сприятливі умови) або закономірність Зайєнса: присутність інших завжди діє збуджуючи й благотворно позначається на рішенні простих і звичних завдань (у яких домінує правильна відповідь); заважає рішенню складних і нових завдань (у яких домінує неправильна відповідь або відповіді немає зовсім).

Чому ж нас збуджує присутність інших? По-перше, через острах оцінки навколишніх. Інакше кажучи, ми стурбовані тим, як нас оцінюють інші. По-друге, через відволікання уваги, конфлікту між увагою до іншим і увагою до завдання. Конфлікт викликаний переважанням когнітивної системи. По-третє, через присутність інших, як такого.

2. *Феномен соціальних ліноців* – люди додають менше зусиль у тому випадку, коли вони поєднують свої взаємні зусилля заради загальної мети, ніж у випадку їх візуальної відповідальності, коли видний внесок кожного окремо в спільну справу.

Чому це відбувається? У численних експериментах з'ясувалося: люди звичайно впевнені, що їх оцінюють тільки тоді, коли вони діють самостійно. Групова ситуація зменшує острах оцінки. Коли люди не відповідають за кінцевий результат і не можуть оцінювати свій власний внесок, їх особиста відповідальність розподіляється між усіма членами групи.

Узагальнені дані сорока дев'яти експериментів, у яких брало участь понад 4 тис. випробуваних, показують, що зусилля зменшуються, а ліноці зростає при збільшенні розмірів групи.

Так, індивідуальна працездатність, що становить у групі із двох людей 90%, падає до 75% у групі із шести працівників.

Чи завжди проявляється соціальні лінощі? Численні дослідження свідчать, що далеко не завжди. Вони проявляється набагато менше:

- коли спільна діяльність зухвало важка, притягальна й захоплююча;

- коли працівники вважають інших членів своєї групи ненадійними або нездатними до продуктивної діяльності;

- коли члени групи – друзі ("згуртованість підсилює старання");

- коли трудяться працівники, що належать до так званих колективістських (переважно азійських) культур;

- коли група полягає переважно з жінок.

3. *Феномен деіндивідуалізації* або чому разом ми робимо те, чого не стали б робити поодиночі.

Коли порушення й розмивання відповідальності комбінується, нормативне стримування іноді слабшає. Результатом можуть бути дії, що варіюють від легкого порушення заборон (вигуки під час зборів, нарад) до імпульсивного самовираження (груповий вандалізм, оргії) і навіть до руйнівних соціальних вибухів (вуличні безладдя, стихія юрби). У певних групових ситуаціях люди схильні до того, щоб відкинути нормативне обмеження, втратити почуття індивідуальної відповідальності, відчуті деіндивідуалізацію. Таким чином, під феноменом деіндивідуалізації розуміється втрата самосвідомості й острахи оцінки, коли нормативне стримування значне слабшає.

У яких умовах проявляється цей феномен? Що впливає на його прояв? До умов, що визначають імовірність і інтенсивність прояву деіндивідуалізації, відносять наступні.

По-перше, розмір групи. Чим більше група, тим більше її члени втрачають почуття самоусвідомлення й тим з більшою

готовністю погоджуються піти на порушення нормативної поведінки.

По-друге, фізична анонімність і знеособленість. Психолог Ф. Зимбардо (Зимбардо, 2017) припустив, що знеособленість у великих містах сама по собі означає анонімність і передбачає норми поведінки, що дозволяють вандалізм. Для експерименту він придбав дві старі машини випуску десятилітньої давнини й залишив їх з піднятими капотами й знятими номерними знаками на вулицях: одну – у старому студентському містечку Нью-Йоркського університету в Бронксі, а іншу – поблизу студентського містечка Станфордського університету в невеликім містечку Впалоа Альто.

У Нью-Йорку перші "автороздягальники" з'явилися вже через десять хвилин, знявши акумулятор і радіатор. Через трос доби, після 23 епізодів крадіжок і вандалізму (з боку добре одягнених білих громадян), машина перетворилася в купу металобрухту. По контрасту із цим, єдина людина, яка протягом тижня доторкнувся до автомобіля в Упалоа Альто, був перехожий, що закрав капот машини, оскільки починався дощ.

По-третє збуджуючі відволікаючі дії групи, що підготовляють ґрунт для деіндивідуалізації (оплески й удари, спів хором, різні ритуальні заходи й церемонії й ін.)" Є посилююче саме себе задоволення в тому, – пише Д. Майєрс (Майєрс, 2006), – щоб робити імпульсивний акт, спостерігаючи, що як оточують зайняті тим же самим. Коли ми бачимо, що інші роблять те ж, що й ми, то починаємо, що вони й почувають те ж саме, і, таким чином, зміцнюємося у своїх почуттях". Інший раз ми самі шукаємо можливості деіндивідуалізуватися в групі, тому що можемо зрадитися сильним позитивним емоціям і відчути нашу спільність із навколишніми.

По-четверте, ослаблене самоусвідомлення. Групове буття, що послабляє самоусвідомлення, має тенденцію неузгоджувати поведінку й установки особистості. Що не усвідомлюють себе

менш загальмовані, менше себе контролюють, більш схильні діяти, не замислюючись про свої цінності, більш сприйнятливі до ситуації. Фактором, що підвищують деіндивідуалізацію, є алкогольне сп'яніння. Напроти, деіндивідуалізація знижується в обставинах, що підвищують самоусвідомлення: перед дзеркалами, фотоапаратами, кіно– і відеокамерами, у маленьких селищах, на яскравім світлі, при носінні іменних табличок або нестандартного одягу, у незвичайній обстановці.

4. *Феномен групової поляризації*, уперше описаний С. Московичі й М. Завалоні (Московичи, 2011). Сутність його проявляється в тому, що обговорення актуальних проблем у групі найчастіше підсилює споконвічні установки її членів, як позитивні, так і негативні; зсув середньої тенденції до свого полюса замість розколу думок усередині групи.

Чому це відбувається? По-перше, через інформаційний вплив. Під час групового обговорення складається банк ідей, більша частина з яких узгодиться з домінуючою точкою зору. Ідеї, що входять у базовий запас знань членів групи, часто будуть висловлюватися під час обговорення або, навіть не будучи згадані, вплинуть у цілому не його результат.

По-друге, через нормативний вплив. Відповідно до теорії соціального порівняння Л. Фестингера (Фестингер, 1999), у людській природі закладене бажання оцінювати свої думки й здатності, а це ми можемо робити, тільки порівнюючи свої думки із чужими. Найбільший вплив на нас при цьому виявляють представники тієї групи, з якої ми себе ідентифікуємо. Більше того, бажаючи сподобатися іншим, ми можемо почати виражати більш тверді думки, коли виявляємо, що інші розділяють наші погляди.

5. *Феномен знерозумлювання мислення*, описаний І. Дженісом (Janis, 1972), що й полягає в тому, що для групи інтереси групової гармонії часто важливіше прийняття реалістичних рішень. Дія цього феномена особливо часто



проявляється в діяльності групи, що ухвалює управлінські рішення.

Група завжди прагне до внутрішньої гармонії навіть всупереч вимогам принципу реалізму. Особливо це вірно тоді, коли:

- у групи сильна потреба в єдності;
- група ізольована від альтернативних ідей;
- лідер дає зрозуміти, чого він прагне від групи.

6. *Феномен впливу меншості*, описаний С. Московичі (Московичі, 2011), що й полягає в тому, що меншість групи найбільше впливова при умовах послідовності у своїх поглядах, упевненості у своїй правоті й здатності залучати прихильників із числа більшості. Навіть якщо всі ці фактори не переконують більшість прийняти погляди меншості, вони розбудять у більшості сумнів в собі й схилять її до розгляду інших альтернатив, що часто приводять до кращого, більш творчого рішення. Суспільна думка завжди більш деспотична стосовно тих, хто явно боїться її, чим стосовно тих, хто до неї байдужий.

Природа впливу меншості усе ще залишається предметом суперечок. Разом з тим не підлягає сумніву, що меншість, що твердо стоїть на своїх позиціях, більш впливова, ніж меншість коливна. Послідовна меншість є впливовою, нехай і не популярною, частково через те, що незабаром саме вона стає центром суперечки. Загальна увага дозволяє людині висловити непропорційно більша кількість аргументів. А позиція, на користь якої висловлено більше аргументів, звичайно перемагає. Красномовні члени групи, як правило, більш впливові.

Послідовність і наполегливість говорять про впевненість у собі. Більше того, експерименти свідчать, що будь-яка дія меншостей, що виражає впевненість, схильна породжувати в більшості сумнів в собі. Відчуття сильної й непохитної переконаності меншостям підштовхує більшість до того, щоб переглянути свою позицію.

Коли меншість постійно сумнівається в мудрості більшості, то члени більшості, що й піддавали б наявні в них сумніви самоцензурі, тепер не соромляться їх висловлювати й можуть навіть перейти на позиції меншостей. Уперта меншість руйнує всяку ілюзію однозначності. Причому відступники з боку більшості набагато більш переконливі, чим непохитні представники меншості. У ряді експериментів було виявлено, що як тільки з'являються перебіжчики, найчастіше за ними відразу тягнуться всі інші, викликаючи ефект сніжної лавини.

Вплив меншості найчастіше парадоксальний та нелогічний. Доведене, що гоніння з боку лідерів більшості стосовно меншості далеко не завжди зміцнює позиції перших. Навпаки, ці дії найчастіше ведуть до росту сумнівів у стані більшості, до симпатій щодо гнаної меншості. Світова історія знає чимало прикладів, коли ореол мученика допоміг ствердитися лідерам меншості.

Висновок. Розглянуті феномени показують складність, суперечливість, що пульсує характер групової життєдіяльності. Знання командиром підрозділу закономірностей дії цих феноменів дозволяє не тільки прогнозувати розвиток групових процесів, але й управляти ними.

### 2.3.2 Управління соціально-психологічним кліматом колективу.

Важливим показником стану психології організації (підрозділу) є соціально-психологічний клімат. Саме він виступає зовнішнім проявом різних групових феноменів у вигляді поведінкових і мовних актів. Інакше кажучи, соціально-психологічний клімат – це результат спільної діяльності людей, їх міжособистісної взаємодії. Термін "клімат" (від грецького слова "нахил") прийшов у суспільні науки з метеорології, де їм позначається сукупність метеорологічних умов, властивих якій-небудь місцевості. Це поняття, перенесене в психологію, дозволило осмислити практичне значення цілого ряду групових ефектів як особливих умов життєдіяльності людини в групі.

На сьогоднішній день існує більш сотні визначень соціально-психологічного клімату. Будемо виходити з того, що соціально-психологічний клімат є стан групового настрою і якісна сторона міжособистісних відносин у групі психологічних умов, що проявляються у вигляді сукупності, що сприяють або перешкоджають продуктивної спільної діяльності й всебічному розвитку особистості в організації (підрозділу).

Соціально-психологічний клімат – це одна зі сторін життєдіяльності й взаємин людей. Він неоднаковий у різних колективах і по-різному впливає на членів колективу. Його вплив позначається, насамперед, на психологічному самопочутті людей. Клімат проявляється, головним чином, у таких групових ефектах:

- згуртованість як ступінь єдності дій (поведінки) членів організації (підрозділу) в умовах вільного вибору виду цих дій з декількох можливих варіантів;

- взаємна сумісність (взаємна прийнятність) як можливість безконфліктного спілкування й погодженості дій членів організації (підрозділу) в умовах їх спільної діяльності;

- стан рівня ідентифікації, що розуміється як свідоме, внутрішньо мотивоване прийняття членом групи (на відміну від пасивної адаптації) цілей, цінностей і норм груповому життю й ін.

Ознаками сприятливого соціально-психологічного клімату є:

- висока вимогливість і довіра членів організації (підрозділу) друг до друга;
- доброзичлива й ділова критика;
- вільне вираження власної думки членами організації (підрозділу) під час обговорення всіх питань групового життя;
- задоволеність приналежністю до організації (підрозділу);
- високий ступінь взаємодопомоги;
- достатня поінформованість членів організації (підрозділу) про всі аспекти її внутрішнього життя.

Кілька слів про управління соціально-психологічним кліматом. Воно містить у собі здійснення наступних заходів:

- управління процесом формування змістовних психологічних компонентів клімату (норм, очікувань, цінностей, установок, традицій, групової думки й настрою);
- оптимальний добір, розміщення, навчання й періодична атестація керівних кадрів;
- комплектування первинних колективів з урахуванням фактору психологічної сумісності;
- опора на найбільш авторитетних, активних членів колективу;
- попередження й дозвіл міжособистісних конфліктів.

Вивчення соціально-психологічного клімату – процес складний. Це пов'язане з тим, що клімат проявляє себе інтегрально, як загальний – позитивний або негативний – морально-психологічне тло внутріколективних відносин. Це складна рівновага безлічі компонентів, дуже важливих, дуже специфічних для кожної організації (підрозділу), але із труднощами фіксуємих звичайними методами дослідження. В

основі цих досліджень лежить вимір конкретних типів і видів взаємин, яке проводиться на основі всіх застосовуваних у психології методів: спостереження, експерименту, опитування й ін.

*Чутки в підрозділі й заходи протидії їм.* Важливим фактором формування соціально-психологічного клімату в підрозділі, особливо великому, є чутки. Сучасному командирові потрібне вміння грамотне діяти в різних ситуаціях спілкування й взаємодії, у тому числі й в умовах поширення різних чуток, домыслів, небилиць. Не секрет, що до нього як до особи офіційної, авторитетної підлеглі часто звертаються з питанням типу "А чи правда, що?". Тому вміння грамотне діяти в цій ситуації необхідно будь-якому командирові.

Чутка – це погослока, звістка про кого або що-небудь; це повідомлення про які-небудь події, ще нічим не підтвержені, які передається в масі людей від однієї людини до іншої. Природа виникнення чуток може бути об'єктивною (або стихійною) і суб'єктивною (або цілеспрямованою).

Критерії чутки як соціального феномена, тобто її характерні риси:

Чутка – це форма міжособистісної (рідше – публічної й масової) комунікації. Хоча найчастіше ми є свідками неусвідомленого поширення тих або інших чуток засобами масової інформації;

Чутка – це інформативне (а не, скажемо, аналітичне) повідомлення, тобто ядро чуток становлять відомості про реальні або вигаданих подіях;

Чутка – це емоційно значиме для аудиторії повідомлення. Якщо воно не торкнеться почуттів і емоції людей, то не буде й чутки як такої.

Які ж головні умови й причини виникнення чуток? Виникнення й поширення чуток можливо лише при інформаційному вакуумі, що виражається в незадоволеному

інтересі. Інакше кажучи, чутка – це інформація, що задовольняє яку-небудь психологічну потребу людей, незадоволену іншими способами.

До умов і причинам змістовного характеру необхідно віднести:

- інтерес аудиторії до деякої теми. Смішна й нереальна спроба поширити чутку серед жителів України про несподіване підвищення цін на слонів в Індії. Цьому повідомленню легко повірять, але передавати іншим не стануть. Психологи виявили закономірність: саме безглузде повідомлення, якщо воно викликає інтерес, може бути передане далі й захопити значну аудиторію. Головне – не стільки вірогідність інформації, скільки незадоволений інтерес;

- дефіцит надійної інформації з теми, що цікавить. Тут мова йде не про об'єктивну вірогідність наявних відомостей, а про суб'єктивну оцінку власної поінформованості. Соціальна практика показала дві закономірності: по-перше, найточніші відомості, отримані з неавторитетного джерела, зберігають інформаційний дефіцит, але неправдиві відомості із престижного для даної аудиторії джерела ліквідують дефіцит і блокують поширення чуток. По-друге, інтенсивність циркуляції чуток прямо пропорційна інтересу аудиторії до теми й обернено пропорційна кількості офіційних повідомлень на даний момент і ступеня довіри до джерела інформації.

На появу чуток впливають також умови й причини функціонального характеру:

- реалізація за допомогою чуток потреби в спілкуванні, полегшення міжособистісних контактів;
- реалізація незадоволеної потреби в самостверженні в групі;
- прагнення знизити емоційна напруга у великій групі;
- компенсація емоційної недостатності в умовах, коли обстановка позбавлена значимих подій.

Чутки класифікуються по ряду підстав. По просторовій підставі Чутки діляться на локальні (тобто відзначені усередині щодо невеликої соціальної групи), регіональні, національні й міжнаціональні.

По експресивній підставі (тобто по типу емоційної реакції) Чутки діляться на "чутки-бажання", "чутки-лякало" і "агресивні чутки". Розглянемо їх докладніше "чутка-бажання" виникає, коли намагаються видати бажане за дійсне, причому в умовах, коли реальність заходить у суперечність із тим, що людям необхідно. Так, мала серйозні наслідки чутка серед селян Росії про те, що звільнять від кріпосного права всіх учасників Кримської війни. Затримка з її перетворенням викликала масові протести, повстання, втечі.

"Чутки-бажання" не є малозначними і невинними, якими виглядають на перший погляд. Її небезпека в тому, що стимулюючи ними очікування закономірно переминюються на фрустрацією, яка, у свою чергу, породжує або агресивність, або апатію, порушуючи нормальне функціонування соціальних спільнот. Це підтверджується прикладами з історії другої світової війни. Гітлерівська агентури багаторазово розпускала в США чутки типу: "Війна до Різдва закінчиться", "Німеччини не вистачить нафти й на півроку", "Через 2-3 місяця в Німеччині відбудеться державний переворот". Щораз, коли підходив строк, що фігурував у сюжеті таких чуток, а бажане не відбувалося, як правило, наступала помітна депресія суспільних настроїв, посилення негативно пофарбованих оцінок й думок.

Не відставала від супротивника й англо-американська агентура. Восени 1944 р. вона розпустила чутку про те, що в Дрездені проживає родичка У. Черчилля й із цієї причини англо-американська авіація не бомбить це місто. Чутка викликала масовий приплив біженців у це південне німецьке місто. Але в ніч із 13 на 14 лютого 1945 р. більш 1400 бомбардувальників у три хвилі із проміжками в 4-5 годин зрівняли це місто і його

околиці із землею. У результаті такого масованого нальоту загинуло 135 тис. мирних жителів.

"Чутки – лякало" виражає боязке передбачення яких-небудь подій і стає можливим завдяки досить розповсюдженій звичці людей песимістично очікувати гіршого. Виникнення таких чуток найчастіше відбувається в періоди соціальної напруги або гострого конфлікту (стихійне лихо, війна, революційна ситуація, державний переворот і ін.), тобто коли вкрай неясна загальна обстановка. Діапазон таких чуток – від просто песимістичних до відверто панічних. Мотиви їх появи криються в спробах одержати задоволення від розділеного з ким-небудь страху й таємна надія на можливість спростування страшаючого сюжету. Але навіть якщо спростування не має, то розділений страх переноситься легше.

Ось повідомлення німецької розвідки про результативність панічних чуток, що штучно запускаються, у тилу Франції в 1940 р.: "За допомогою фахівців з міністерства пропаганди я розробляв програми радіопередач і інших засобів пропаганди, що переслідували ціль викликати можливо більше сум'яття серед наших супротивників, особливо французів. У нашому розпорядженні було три винятково потужні радіопередавачі, через які ми направляли потік, що не припиняється, повідомлень французькою мовою під видом офіційних звісток із французьких джерел, що були на ділі породженням нашої власної уяви. Ці фальшиві звістки з'явилися основною причиною згубної паніки серед французького цивільного населення. Потоки біженців загатили всі дороги й зробили майже неможливим пересування військ у французькому тилу.

Інше пропагандистський прийом полягав в тому, що німецькі літаки й агенти розкидали серед французів у величезних кількостях невелику й на вид цілком нешкідливу листівку, видрукувану французькою мовою й утримуючу "пророцтва" Богоматері – багато з її пророцтв були дійсно



включені в листівку. Ця листівка пророкувала жахливі руйнування від "літаючих вогнених машин", причому неодноразово підкреслювалося, що південно-східна Франція уникне цього жаху. Становлячи листівку, я й не уявляв собі, що вона буде мати такий приголомшливий ефект. Усі спроби цивільних і військових влади зупинити величезні потоки біженців у південно-східну Францію виявилися безуспішними".

"Агресивна чутка" ґрунтується на забобоні й виражає собою різко негативне відношення деякої групи людей до об'єкта, що фігурує в сюжеті чутки. Виникає найчастіше в період соціальних напруг, але переважно пов'язаних з міжгруповими конфліктами.

По ступеню вірогідності інформації чутки діляться на:

- абсолютно недостовірні, тобто настрою, що відбивають тільки, аудиторії; недостовірні в головному з елементами правдоподібності;

- правдоподібні чутки, тобто відносно близькі до дійсності;

- достовірні чутки з елементами неправдоподібності (найнебезпечніші).

У зв'язку із цим необхідно помітити, що абсолютно достовірними чутки, як правило, не бувають, тому що в процесі передачі вони неминуче зазнають викривленням і завжди чимсь відрізняються від істини.

У процесі циркуляції чутка трансформується. Це виражене в трьох основних процесах: згладжуванні, загостренні й адаптації.

У процесі згладжування чутка стає менше й коротше за рахунок зникнення тих деталей, які в даній аудиторії представляються несуттєвими. Наприклад, колір і марка автомобілів, що зіштовхнулися, назва місця події, одяг і імена учасників події й ін.

У процесі загострення збільшуються масштаби тих деталей, які в даній аудиторії представляються істотними (наприклад, кількість діючих осіб, кількість жертв, ступінь успіхів або невдач й ін.). Важливо підкреслити наступну особливість: істотність або неістотність конкретних деталей визначається не тільки й не стільки їхнім об'єктивним співвідношенням, скільки домінуючими в даній аудиторії ціннісними орієнтаціями, очікуваннями й ін. Залежно від цього деталі чуток можуть виявитися "згладженими", або, навпаки, "загостреними". Наприклад, якщо одяг, колір волос, око відбивають їхню расову, національну, релігійну приналежність, а в регіоні сталися напружені відносини, Чутка може швидко придбати агресивне фарбування, а відповідні деталі стануть домінуючими, хоча в дійсній події могли відігравати другорядну роль.

Адаптація покликана пристосувати чутку до психічних потреб аудиторії, під домінуючу в даній аудиторії модель миру. Наприклад, у лабораторному експерименті одному з випробуваних у групі білих американців демонструвалася протягом декількох секунд фотографія двох чоловіків, що сперечаються: білого й негра. Білий озброєний розкритою бритвою, чорний безбройний. Після цього перший випробуваний розповідав зміст фотографії другому, який фотографії не бачив, другий – третьому і т.д. Характерно, що в результаті адаптації бритва "перескакувала" з рук білого в руки негра – позначався твердий стереотип "агресивного негра". Згладжування, загострення й адаптація можуть доповнювати один одну й у міру поширення чутки приводити до радикального відхилення її фабули від реальності.

Які ж основні заходи попередження й протидії чуткам? Головне при здійсненні профілактичних заходів – створення емоційної атмосфери в суспільстві в цілому й в підрозділах, що виключає можливість поширення чуток. Основні напрямки

діяльності командира по попередженню чуток можуть бути наступними:

1. Створення й підтримка ефективності інформаційної системи організації (підрозділу). Головною умовою при цьому є визначення потреби в інформації. Як ми вже відзначали, основною причиною виникнення чуток є дефіцит інформації з теми, що цікавить. От чому визначення потреби в інформації є найважливішим профілактичним засобом, що не дозволяють зародитися чуткам.

У цих цілях командир повинен визначити:

- необхідний рівень інформації, якої повинен розташовувати підлеглий для оптимального виконання покладених на нього функцій;

- доцільні форми, що підходять моменти часу, інтервали передачі інформації.

При цьому доцільно керуватися знанням наступних рекомендацій і закономірностей, викладених В. Г. Шипуновим і Е. Н. Кишкелем (Шипунов & Кишкель, 1996):

- інформаційні потоки необхідно організувати таким чином, щоб кожний знав не тільки, у чому полягає завдання і як вона повинна виконуватися, але також, чому й у чому інтерес кожного;

- з ростом освіти, кваліфікації потреба в інформації збільшується (причому, не тільки й не стільки в кількості, скільки в якості інформації);

- для задоволення потреб в інформації використовувати всі види й форми комунікацій, основний упор роблячи на неформальній комунікації;

- важливий напрямок – точне встановлення джерел інформації (офіційних і неофіційних) і конкретна робота з ними.

2. Орієнтування працівників щодо надійних і достовірних засобів інформації, друкованих видань і ін.

3. Наявність стійкого зворотного зв'язку.

4. Підтримка ефективного керівництва на всіх рівнях. У переломні моменти саме командири – головне джерело інформації.

Заходи активної протидії здійснюються залежно від аудиторії, у якій розповсюджена чутка. При низькій довірі до джерела інформації пряме виділення сюжету для його викриття може викликати, навпаки, циркуляцію чутки. У цьому випадку – не згадуючи про чутку і про її сюжет, знайти непрямий привід для масованої передачі інформації, зміст якої радикально суперечило б змісту чутки. При високій довірі до джерела інформації пряме й аргументоване спростування чутки більш ефективно й, як правило, кладе кінець її циркуляції.

При роботі із джерелом чуток доцільно дотримуватися наступної тактики:

- Використовуйте поменше великих спростувань і тверджень, побільше конкретних питань і лаконічних незгод. Наприклад фрази, що випливають: "Думаю, що це не відповідає дійсності"; "Якщо це, що ви помітили, тільки чутка, давайте не будемо даремно витратити на неї час".

- Конкретно розпитаєте джерело чуток про те, звідки йому стало відомо це повідомлення. Наприклад фрази, що випливають: "Я цього не знав. Звідки вам це відомо?"; "А хто вас повідомив про цей?"; "Можливо, мені треба поговорити із цією людиною окремо".

- Змусьте джерело чуток переконати вас у правдоподібності чутки. Наприклад фрази, що випливають: "Чому ви вважаєте, що сказане вами – правда?"; "На чому заснована ваша впевненість у тому, що це правда?".

Таким чином, знання командиром підрозділу причин і умов виникнення чуток, основних профілактичних заходів і активних заходів протидії дозволяє створити здоровішу соціально-психологічну атмосферу в підрозділу, зміцнити довіру між працівниками.

## **Тема 4. Психологія управління конфліктними ситуаціями в діяльності керівника**

### **2.4.1 Міжособистісний конфлікт як соціальний феномен**

### **2.4.2 Управління конфліктними ситуаціями**

Здійснюючи управлінський вплив, керівник зустрічається з різноманітними соціально-психологічними явищами, що відбуваються в підрозділі. Він переконується, що не всі явища залежать від адміністративно-директивних дій керівника. Деякі з них не припиняють функціонувати навіть після видання відповідного наказу або віддачі розпорядження. Поступово керівник починає розуміти, що його управлінська діяльність будувалася б ефективніше, якби він управляв не просто співробітниками, а організацією, уміло впливав на різні соціально-психологічні явища, що відбуваються в ній.

### **2.4.1 Міжособистісний конфлікт як соціальний феномен**

Кожний у своєму житті неодноразово зустрічався з таким соціальним феноменом, яким є конфлікт. Що ж включає це ємне поняття?

Конфлікт (від лат. *conflictus* – зіткнення) – це зіткнення протилежних інтересів (цілей, позицій, думок, поглядів і ін.) на ґрунті суперництва; ця відсутність взаєморозуміння по різних питаннях, пов'язане з гострими емоційними переживаннями.

З початком вивчення цього складного психологічного явища не вщухають суперечки про те, що є конфлікт – благо або зло. Ряд психологів затверджує, що конфлікт є благо, тому що він:

- допомагає виявити проблему й різні точки зору на неї, різні підходи до усунення проблем;
- сприяє підвищенню ефективності діяльності;
- іноді може згуртувати колектив проти зовнішнього тиску.

Прихильники іншої точки зору затверджують, конфлікт є зло, тому що він:

- веде до погіршення соціально-психологічного клімату;
- підвищує нервозність людей, приводить до стресу;
- відволікає увагу від виконання безпосередніх службових обов'язків багатьох людей.

Висловимо свою точку зору: праві й ті й інші, тому що конфлікт – це надзвичайно складне й суперечливе психологічне явище, до глибинних причин виникнення й розвитку якого вчені тільки приступають. При всіх плюсах і мінусах конфліктів вони неминучі, більше того, найчастіше необхідні. Іноді крім них проблема так і не дозволяється.

У числі основних структурних компонентів конфлікту можна виділити наступні:

- об'єкт конфлікту;
- учасники (опоненти) конфлікту;
- конфліктна ситуація;
- інцидент.

Об'єкт конфлікту – соціальне явище (найчастіше спірне питання, проблема), що викликало дану конфліктну ситуацію. Боротьба за право володіти (керувати, маніпулювати й ін.) цим явищем і приводить до конфлікту. Об'єкт конфлікту характеризується тим, що він:

- може бути як матеріальним, так і психологічним;
- завжди досить значимо для учасників протистояння, хоча ця значимість може бути чисто ситуативною;

- звичайно є одним з факторів, що визначають поведінку конфліктуючих. От чому точне знання об'єкта дозволяє відносно точно спрогнозувати ця поведінка.

Учасники (опоненти) конфлікту – це окремі особи, групи людей і навіть організації. Наявність об'єкта й учасників (опонентів) конфлікту утворює конфліктну ситуацію. Учасники

(опоненти) конфлікту зв'язані певними відносинами, кожний з них претендує на одноособове маніпулювання об'єктом.

Однак конфліктна ситуація може існувати, але конфлікту може не бути. Інакше кажучи, конфлікт може довго залишатися на потенційному рівні, не переходячи в реальну площину. Для того щоб конфлікт переріс із потенційного в реальний, необхідний інцидент, тобто дії з боку учасників! (опонентів) конфлікту, спрямовані на оволодіння об'єктом, що й заземляють інтереси іншої сторони.

Отже, конфлікт є конфліктна ситуація плюс інцидент.

Поряд з основними структурними елементами конфлікту, існують і додатки, що служать тлом. До них необхідно віднести наступне.

Умови протікання. Характер будь-якої розбіжності суттєво визначається зовнішнім середовищем, у якому виникає конфлікт. Основними параметрами можуть бути:

- просторово-тимчасові (місце здійснення й час, протягом якого конфлікт повинен бути дозволений);
- соціально-психологічні (клімат у конфліктуючій групі, тип і рівень взаємодії (спілкування), ступінь конфронтації й стан учасників конфлікту);
- соціальні (залучення в конфлікт інтересів різних соціальних груп: полових, сімейних, професійних, етнічних, національних і ін.).

Образи конфліктної ситуації, тобто своєрідні ідеальні уяви учасників конфлікту про себе, про протилежну сторону, про середовище й умови, у яких протікає конфлікт.

Чому необхідний аналіз образів? Тому, що:

- по-перше, саме образи, а не реальність конфлікту, сама по собі, безпосередньо визначає конфліктна поведінка;
- по-друге, зміна цих образів при зовнішньому впливі на учасників дозволяє ефективно дозволяти конфлікти.

Можливі дії учасників конфлікту:

- характер дій (наступальні, оборонні, нейтральні);
- ступінь активності в їхньому здійсненні (активні – пасивні; ініціюючі – відповідні);
- спрямованість дій (на опонента, на самого себе, апелювання до третіх осіб і ін.).

Можливі вирішення конфліктних ситуацій:

- повне або часткове підпорядкування іншого;
- компроміс;
- переривання конфліктних дій;
- інтеграція й ін.

На думку А. В. Аграшенкова (Аграшенков, 1997), у психологічній структурі конфліктів виділяється кілька компонентів.

- Пізнавальні компоненти. Взаємне сприйняття особливостей кожної з конфліктуючих сторін; інтелектуальні здатності переробки інформації й ухвалення рішення; ступінь включеності особистості в конфліктну ситуацію на різних етапах її розвитку; рівень самоконтролю учасників конфлікту; досвід роботи з людьми й професійна підготовленість; самосвідомість, саморозуміння й об'єктивність в оцінці своїх можливостей.

- Емоційні компоненти конфлікту являють собою сукупність переживань його учасників.

- Вольові компоненти проявляються як сукупність зусиль, спрямованих на подолання розбіжностей і інших труднощів, що виникають у результаті протиборства сторін, і на досягнення цілей, переслідуваних учасниками конфлікту.

- Мотиваційні компоненти конфлікту утворюють його ядро й характеризують сутність розбіжності позицій учасників протиборства.

Динаміка виникнення й розвитку конфлікту. У реалізації конфлікту як процесу виділяють чотири основні стадії:



- виникнення об'єктивної конфліктної ситуації;
- усвідомлення учасниками об'єктивної конфліктної ситуації;
- перехід до конфліктної поведінки;
- розв'язання конфлікту.

Розглянемо більш докладно всі чотири стадії.

#### 1. Виникнення об'єктивної конфліктної ситуації.

Ця стадія не відразу усвідомлюється майбутніми учасниками конфлікту, тому її можна назвати "стадією потенційного конфлікту". Сторони виявляються учасниками конфлікту, якщо прагнення однієї з них до досягнення певного стану, мети, потреби об'єктивно перешкоджає досягненню іншою стороною бажаного стану.

#### 2. Усвідомлення учасниками об'єктивної конфліктної ситуації.

При переході однієї зі сторін до дій, що заземляють інтереси іншої сторони, конфлікт усвідомлюється, він стає реальністю. Тільки сприйняття ситуації як конфліктної породжує відповідна поведінка. При цьому може спостерігатися кілька варіантів відповідності між суб'єктивним і об'єктивним у конфлікті:

- адекватно понятий конфлікт, тобто є об'єктивна конфліктна ситуація й сторони правильно її розуміють;
- неадекватно понятий конфлікт, тобто є об'єктивна конфліктна ситуація, сторони сприймають її, але з деякими відхиленнями від реального стану речей;
- не понятий конфлікт, тобто є об'єктивна конфліктна ситуація, але вона не усвідомлюється так потенційними опонентами;
- неправильний конфлікт, тобто об'єктивна конфліктна ситуація відсутня, але сторони сприймають свої відносини як конфліктні.

### 3. Перехід до конфліктної поведінки.

Після того як конфлікт усвідомлений і коли друга сторона, відповідаючи на дії першої, переходить до аналогічних дій, починається третя стадія, тобто стадія конфліктної поведінки.

Конфліктна поведінка, як правило, спрямоване на блокування досягнень протилежної сторони, її прагнень, цілей, намірів. Конфлікт переходить із потенційного в актуальний.

Конфліктна поведінка може протікати в наступній послідовності:

- поступове посилення позицій учасників за рахунок уведення усе більш активних сил, а також за рахунок нагромадження досвіду протистояння;

- збільшення кількості проблемних ситуацій і поглиблення первинної проблемної ситуації;

- підвищення конфліктної активності учасників, зміна характеру конфлікту у бік його жорсткості, залучення в конфлікт нових осіб;

- наростання емоційної напруженості, що супроводжує конфліктні взаємодії, яке може виявити як мобілізуючий, так і дезорганізуючий вплив на поведінку учасників конфлікту;

- зміна відносини до проблемної ситуації й до конфлікту в цілому.

### 4. Розв'язання конфлікту. Воно можливо при:

- зміні об'єктивної конфліктної ситуації;

- перетворенні образів конфліктної ситуації, наявних в опонентів.

Дозвіл може бути:

- частковим або уявним (конфліктні дії виключаються, але спонукання до конфлікту, конфліктна ситуація залишається);

- повним (конфлікт усувається на рівні зовнішньої поведінки й на рівні внутрішніх спонукань).

Типологія конфліктів. Існує кілька підстав типології конфліктів. По спрямованості конфлікти діляться на:

- горизонтальні (тобто в них не задіяні особи, що перебувають друг у друга в підпорядкуванні);

- вертикальні (тобто між керівниками й підлеглими). Цей різновид конфліктів становить від 70% до 80%;

- змішані (тобто між керівниками й підлеглими по соціальному статусу, але, що не перебувають у прямої співвідпорядкованості).

По джерелу виникнення звичайно виділяють:

- особистісні конфлікти (синоніми: внутріособистісні, внутрішні, інтра суб'єктивні, інтраперсональні, психологічні), які виникають при зіткненні протилежних мотивів, потреб, інтересів у людини;

- міжособистісні конфлікти. Цей різновид конфліктів виникає при наявності проблемної ситуації, у якій особистості переслідують несумісні цілі; дотримуються несумісних цінностей і норм, намагаючись реалізувати їх у взаєминах один з одним; одночасно в гострій конкурентній боротьбі прагнуть до досягнення однієї й тієї ж мети;

- міжгрупові конфлікти. У якості конфліктуючих сторін виступають соціальні групи, що переслідують несумісні цілі. Часто цей вид конфліктів є результатом міжособистісного, коли його опоненти підтримуються однодумцями.

Вимагає окремого розгляду проблема особистісних конфліктів, що найчастіше провокують як міжособистісні, так і міжгрупові конфлікти. Для людей, схильних до таких конфліктів, характерні бурхливі внутрішні переживання,

імпульсивність, завищений рівень домагань, підвищена критичність до вчинків навколишніх, низька самокритичність.

Поведінкові реакції при наявності особистісного конфлікту звичайно бувають трьох видів:

- самозвинувачення;
- обвинувачення у всіх лихах навколишніх;
- посилення на зовнішні обставини, незалежні від волі людей.

Перші два види поведінкових реакцій найчастіше спостерігаються в так званих конфліктних особистостях, тобто людей із завищеною зарозумілістю, що виражають постійну тривогу, незадоволеність, претензії до керівників і до навколишніх. Головна небезпека особистісних конфліктів полягає в тому, що внутрішнє напруження, боротьба протиріч вимагають розрядки. "Розряджаються" на навколишні. Це втягує в орбіту конфлікту інших людей. Особистісний конфлікт "розбухає" і перетворюється в міжособистісний.

У сучасній психології залишається відкритим питання про причини особистісних конфліктів. У зв'язку із цим розглянемо основні підходи й теоретичні орієнтації.

Підхід З. Фрейда й інших психоаналітиків зводиться до того, що людей перебуває в стані постійного внутрішнього й зовнішнього конфлікту з навколишніми й миром у цілому. З погляду В. С. Мерлина (Мерлин, 1970) особистісні конфлікти являють собою "стан більш-менш тривалої дезінтеграції особистості, що виражається в загостренні існуючих раніше або у виникненні нових протиріч між різними сторонами, властивостями, відносинами й діями особистості". На думку Л. Фестингера (Фестингер, 1999), усяка людина прагне до несуперечності, погодженості своєї внутрішньої системи уяв, переконань, цінностей і т.д. і випробовує дискомфорт (або

когнітивний конфлікт) у випадку виникаючих протиріч, неузгодженостей.

У свою чергу К. Левін (Lewin, 1948) виділив три типи мотиваційних конфліктів, пов'язаних з досягненням мети (кожний з них приводить до фрустрації):

- конфлікт рівнозначних позитивних можливостей. Виникає при необхідності вибору на користь однієї із двох однаково привабливих перспектив, тому що їх досягти одночасно неможливо. Цей конфлікт приводить до самої слабкої із трьох типів фрустрації, тому що навіть зробивши вибір, людей проте залишається у виграші. Наприклад, у людини ввечері запланована зустріч із товаришами по службі в неформальній обстановці. Крім того, цим же ввечері він збирався відвідати театр і подивитися прем'єрний спектакль, про який так багато говорять;

- конфлікт рівнозначних негативних можливостей (або ситуація "із двох зол"). Виникає при необхідності вибору на користь однієї із двох однаково небажаних перспектив. Цей конфлікт приводить до найдужчої фрустрації. Звичайною реакцією на конфлікт цього типу є спроба втечі. Якщо втеча неможлива, то доводиться із двох зол вибирати найменше. Однак будь-який вибір приводить до сильної фрустрації й гніву. Наприклад, людина має бути або піти на нудотну й неприємну нараду, або відвідати ДАІ із приводу порушення правил дорожнього руху й сплати штраф;

- конфлікт позитивно-негативних можливостей (або ситуація "проблема вибору"). Виникає при необхідності аналізу всіх "за" і "проти", прийняття не тільки позитивних, але й негативних аспектів однієї й тієї ж перспективи. Даний особистісний конфлікт виникає найчастіше. Наприклад, співробітник прагнув би підвищення по службовим сходам, але

ясно усвідомлює, що нова посада занадто заморочлива й зможе ускладнити вдале у всіх відносинах життя.

Важливим різновидом особистісних конфліктів є так звані рольові конфлікти, тобто виникнення протиріч між різними рольовими позиціями особистості, її можливостями й відповідною рольовою поведінкою. Звичайно виділяють:

- конфлікт "Я–роль", тобто протиріччя, що виникають між вимогами ролі й можливостями особистості. Наприклад, людей обіймає посаду керівника, але в нього немає для виконання обов'язків керівника необхідних індивідуально-ділових якостей. Добре б тільки він про це знав. Але й підлеглі, без неправильної скромності, намагаються час від часу" повідомляти" його про це;

- міжролевий конфлікт, тобто конфлікт, що виникає в умовах, коли різні рольові позиції особистості (і відповідно, необхідне ними рольова поведінка) виявляються несумісними. Наприклад, керівник повинен вимагати від усіх без винятку підлеглих дотримання порядку й правил, установлених у даній організації. Але як бути йому є друзями й незамінними приятелями серед цих підлеглих?

А. В. Аграшенков (Аграшенков, 1997) виділяє такі різновиди конфліктів, як конструктивні й деструктивні.

Конструктивним конфлікт буває тоді, коли опоненти не виходять за рамки етичних норм, ділових відносин і розумних аргументів. Дозвіл такого конфлікту приводить до розвитку відносин між людьми й розвитку групи (відповідно до одним із законів діалектики, що затверджують, що боротьба протилежностей – джерело розвитку).

Деструктивний конфлікт виникає у двох випадках:

- коли одна зі сторін завзято й жорстко наполягає на своїй позиції й не бажає враховувати інтереси іншої сторони;

- коли один з опонентів прибігає до морально засуджуваних методів боротьби, прагне психологічно придушити партнера, дискредитує й принижуючи його.

Інтриги в організаціях і заходи протидії ім. На думку Н. Ф. Вишнякової (Вишнякова, 2002), під інтригою розуміється навмисна нечесна дія, вигідне ініціаторові, яке примушує організацію або особистість до певних учинків і цим наносить останнім (організації, особистості) певний збиток. Інтриган керується не тільки особистою вигодою. Від заподіяних неприємностей і лих іншим людям він одержує моральне задоволення, зазнає насолоди, радість.

Інтриги найчастіше виникають при наступних ситуаціях спільної життєдіяльності:

- посадових переміщеннях, коли зачіпаються найважливіші потреби людей;

- змінах у фінансовій або керівній сферах;

- заходах, які можуть вплинути на зміну статусу або службового становища членів організації;

- наявності позаслужбових зв'язків працівників (іноді ці зв'язки можуть здобувати інтимний характер);

- використанні службового становища в особистих цілях.

Інтриги дуже ретельно продумуються й плануються, мають свою сюжетну лінію. Як у спектаклі, розподіляються ролі й непомітно починають перетворювати в життя задуми інтригана. Застосовуються всілякі сховані й відкриті акції, приводячи в недієздатний стан особистість, підрозділ і навіть цілу організацію.

Інтриги іноді провокуються керівниками, які мають "мазунчиків" у своєму оточенні. Підготувавши службову інтригу, "мазунчики" домагаються особистих вигід і так задовольняють свою спрагу панувати над ситуацією.

Найбільше часто використовуваний інструмент майстра інтриги:

- анонімний сигнал;
- лист;
- дзвінок;
- плітка;
- слух і ін.

Дуже часто інтригани використовують для своїх цілей недолік інформації. Тому керівник повинен мати тонку інтуїцію й контролювати кількість вступники інформації щоб уникнути перенасичення останньої або, що більш небезпечно, її дефіциту.

Розвитку інтриг перешкоджають:

- здоровіший соціально-психологічний клімат в організації;
- рівне доброзичливе відношення до всіх співробітників, без виділення так званих "мазунчиків";
- чітко обкреслені, конкретні посадові обов'язки;
- достатня інформація на всіх ієрархічних рівнях;
- коректна дистанція в спілкуванні зі співробітниками;
- конструктивна критика для коректування дій деяких потенційних інтриганів;
- відверта розмова з передбачуваним інтриганом, для того щоб з'ясувати його реальні наміри, мотивацію й потреби.

Причини й умови, що викликають міжособистісні конфлікти

Відповідно до концепції Р. Л. Кричевського (Кричевський, 1996), можна виділити три основні групи причин, що викликають конфлікти:



## 1. Група причин, породжених процесом діяльності:

- технологічна взаємозалежність і взаємозв'язок працівників, коли дії одного негативно впливають на ефективність дій іншого. Наприклад, виконання завдання бригадою, командою, коли дії одного ставлять під удар дії всіх;

- перенос проблем, розв'язуваних по вертикалі, на горизонтальний рівень відносин. Наприклад, нестача встаткування й інструментів іноді веде до напруженості у відносинах по горизонталі;

- невиконання функціональних обов'язків у системі "керівник– підлеглий". Наприклад, керівник не забезпечує належних умов діяльності для підлеглих або підлегли не виконують вимог керівника, що веде до типового вертикального конфлікту;

- невідповідність учинків людину прийнятим у даному колективі нормам і життєвим цінностям. Наприклад, потрапляючи в новий колектив, людей не може відразу засвоїти норми міжособистісних відносин, що панують там, і це веде до конфлікту.

## 2. Група причин, породжених психологічними особливостями людських відносин:

- взаємні симпатії й антипатії;

- несприятлива психологічна атмосфера в колективі (наявність протиборчих угруповань, культурних відмінностей і ін.);

- погана психологічна комунікація (люди не зважають на потреби інших, не враховують їхні стани);

- порушення принципу територіальності (коли порушуються встановлені емпіричні зони й території, які існують у кожної людини).

3. Група причин, породжених особистісною своєрідністю членів колективу:

- невміння контролювати себе;
- низький рівень самоповаги;
- підвищена тривожність;
- агресивність;
- некомунікабельність;
- надмірна принциповість у комбінації з догматизмом і ін.

На думку Н. Ф. Вишнякової (Вишнякова, 2002), конфлікти типу "керівник – підлеглі" можливі в наступних ситуаціях ділового спілкування:

- ігнорування традицій і норм поведінки, уже сложившихся в організації;

- вибір наближених і вибраних, яким керівник усіяло починає захищати;

- іронічне відношення до думки колективу;
- прийняття управлінських рішень під тиском;
- слабе контролювання управлінських ситуацій;
- відсутність інтересу до проблем підлеглих;

- відчуття постійної нестачі часу через постійні спроби вирішувати проблеми підлеглих;

- здійснення несвоєчасного контролю над процесом виконання управлінських рішень;

- прийняття рішень, що не враховують характер роботи й взаємин;

- нерішучість, перекручене бачення системи управлінських взаємодій;

- прийняття управлінських рішень на основі інформації довірених осіб, а не колективу.

На думку А. В. Аграшенкова (Аграшенков, 1997), серед причин конструктивних конфліктів:

- несприятливі умови роботи;
- недосконала система оплати праці;
- недоліки в організації праці;
- неритмічність роботи;
- понаднормові роботи;
- недогляду в технології (особливо ті, від яких страждає заробіток працівника, причому не по його провині);
- невідповідність прав і обов'язків;
- відсутність чіткості в розподілі обов'язків, зокрема, неефективні, занадто розпливчасті або
- застарілі посадові інструкції;
- низький рівень трудової й виконавської дисципліни;
- конфліктогенні (тобто сприятливі виникненню конфліктів) організаційні структури.

Позитивний дозвіл конструктивного конфлікту – це насамперед усунення недоліків, причин, до нього призвели. А оскільки причини ці – об'єктивні організації, що відбивають недосконалість, управління, то усунення їх означає вдосконалення самої організації. Деструктивні конфлікти породжуються найчастіше суб'єктивними причинами, до яких ставляться неправильні дії керівника й підлеглих, а також психологічна несумісність окремих людей.

До виникнення конфліктів можуть привести й певні дії потенційних опонентів.

От чому необхідно добре представляти, які дії ведуть до конфліктів. Отже, до конфліктів розташовує наступна поведінка:

- висловлення партнерові підозри в його негативних спонуканнях, відкрита недовіра;

- перебивання співрозмовника при висловленні їм своєї думки; нестриманість;

- відкритий прояв особистої антипатії до людини;

- постійні або часті дріб'язкові причіпки;

- пониження значимості ролі людини, його негативна оцінка, "навішення ярликів";

- погроза;

- підкреслення різниці між собою й співрозмовником не на його користь;

- занижена оцінка внеску партнера в спільну справу;

- перебільшення власного внеску, своєї ролі;

- стійке небажання визнати свої помилки або чинює правоту;

- постійне нав'язування своєї точки зору;

- нещирість;

- порушення персонального фізичного простору;

- обговорення інтимних проблем співрозмовника;

- різке прискорення темпу бесіди, її несподіване згортання;

- ігнорування спроб співрозмовника згладити протиріччя, спільно знайти оптимальне рішення виникаючої проблеми.

## 2.4.2 Управління конфліктними ситуаціями

Досить часто ми буваємо залучені в різного роду конфлікти – службові, побутові, особисті. Жоден конфлікт не проходить для нас безвісти. Їхнім підсумком стають стреси різної інтенсивності, що ведуть до розладів нервової системи, загальному зниженню тону організму, до захворювань. Щоб успішно долати руйнівні наслідки конфліктів, потрібно навчитися обходити їх і, як тільки ми виявилися в них утягнені, виходити з гострих ситуацій.

Способи управління конфліктами ("сітка Томаса"). На ранніх етапах вивчення конфліктів широко використовувався термін "розв'язання конфліктів", який припускав, що конфлікт можна й необхідно дозволяти. Таким чином, метою розв'язання конфліктів був деякий ідеальний безконфліктний стан, де люди працюють у повній гармонії.

Однак останнім часом відбулася зміна відносин фахівців до конфліктів. Чому? По-перше, була усвідомлена даремність зусиль по повному розв'язанню конфліктів; по-друге, збільшилося число досліджень, що вказують на позитивні функції конфліктів.

Звідси наголос повинний було бути перенесене з дозволу конфліктів на управління ними. Ключовими проблемами управління конфліктами стали наступні: які форми поведінки в конфліктах характерні для людей, які з них є продуктивними або деструктивними, як стимулювати продуктивна поведінка.

Найбільш удачу модель управління конфліктами запропонував К. Томас (Thomas, 1991). Він застосував двомірну модель: по вертикалі виражений ступінь напористості при захисті власних інтересів; по горизонталі – ступінь схильності до кооперації й увага до інтересів опонентів. Відповідно до цих характеристик, К. Томас (Thomas, 1991) виділяє наступні п'ять основних способів управління й регулювання конфліктами:

- змагання (конкуренція) як прагнення добитися задоволення своїх інтересів на шкоду іншому;

- пристосування як приношення в жертву власних інтересів заради іншого;

- компроміс;

- уникання (ухилення) як відсутність прагнення до кооперації, так і відсутність тенденції до досягнення власних цілей;

- співробітництво як створення учасниками конфлікту альтернативи, що повністю задовольняє обидві сторони.

На запропонованій нижче "сітці Томаса" немає однозначно поганих або однозначно гарних способів управління конфліктами, багато чого залежить від конкретної ситуації, від конкретних учасників і від конкретної проблеми. Однак виявлені наступні можливості способів:

- при униканні конфлікту жодна зі сторін не досягне успіху;

- при змаганні, пристосуванні й компромісі або один виявляється у виграші, а іншої програє, або обоє учасника конфлікту програють, тому що йдуть на компромісні поступки;

- лише при співробітництві обоє виграють, тому що обоє намагаються вийти на принципово новий рівень рішення проблеми.

Разом з тим кожної з викладених способів має право на життя.

У яких же конкретних умовах доцільно переходити до викладених стилів управління конфліктами?

Змагання припускає активні дії й самотійний, самостійний шлях виходу. Найбільш ефективний цей спосіб в умовах:

- коли результат дуже важливий для вас;

- коли ви маєте достатнього авторитет і владою;
- коли ви перебуваєте в критичній ситуації, яка вимагає швидкого, навіть миттєвого реагування;
- коли у вас немає іншого вибору;
- коли ви не можете дати зрозуміти групі людей, що перебуваєте в тупику, тоді як хтось повинен повести їх за собою.

Уникання ефективно в умовах:

- проблема, що коли зачіпається, не настільки важлива для вас;
- коли ви відчуваєте свою неправоту й правоту іншого, до того ж якщо він має більшу владу;

- коли ви спілкуєтеся зі складним співрозмовником;
- коли ви намагаєтеся ухвалити рішення, але не знаєте, що почати;

- коли у вас недостатньо інформації із проблеми;
- коли велика напруженість і потрібно її скинути;
- коли вам потрібно виграти час. Пристосування ефективно в умовах:

- коли ви відчуваєте, що, небагато уступаючи, ви втрачаєте мало;

- коли треба зм'якшити ситуацію;
- коли ви розумієте, що підсумок набагато важливіше для іншого, чому для вас;

- коли правота не на вашій стороні.

Компроміс, тобто коли ви сходитеся в частковій задоволенні свого бажання й частковій виконанні бажання іншого, найбільш ефективний в умовах:

- коли в учасників конфлікту однакова влада й вони мають взаємовиключні інтереси;

- коли потрібно швидке або тимчасове рішення;

- коли інші підходи виявилися неефективними;

- коли компроміс дозволяє зберегти взаємини.

Співробітництво, на відміну від компромісу, досягається на більш глибокому рівні й вимагає набагато більше часу й активної спільної участі в розв'язанні конфлікту. Цей стиль найбільш ефективний в умовах, коли:

- рішення проблеми дуже важливо для обох сторін;

- у вас тісні й тривалі взаємини;

- у вас їсти час попрацювати над проблемою;

- обидві сторони мають однакову владу або прагнуть проігнорувати відмінності у володінні реальною владою.

Можливі шляхи розв'язання конфлікту. У будь-якому конфлікті існують, як правило, три шляхи його дозволу:

- найлегший, але не завжди реальний: змінити, себе або змінити своє відношення до проблеми;

- самий важкий, а тому практично нереальний: змінити опонента, його думка, вплинути на нього в потрібному нам напрямку;

- самий оптимальний і реальний: знайти взаємоприйнятний варіант рішення проблеми й боротися за його реалізацію.

Можливі шляхи розв'язання конфлікту полягають у пошуку відповідей на запитання:

Що б я зробив для розв'язання конфлікту?

Що міг би зробити для цього партнер?

Які загальні цілі, в ім'я яких необхідно знайти вихід з конфлікту?



При цьому вам слід:

- виявити увагу й доброзичливість до співрозмовника;
- виявити терпимість до особливостей партнера, показати своє щире співчуття;
- бути стриманим, контролювати свої рухи, мову, міміку;
- спробувати зрозуміти, що саме привело людину в його нинішній стан – які явні або сховані мотиви;
- дати співрозмовникові повністю виговоритися, уважно вислухати його; гарний ефект дає техніка прямого повтору, інтерпретації або узагальнення почутого – тим самим людині дають зрозуміти, що його почули;
- скоротити соціальну й фізичну дистанцію до оптимального рівня;
- відволікти увага партнера від хворобливого питання хоча б на короткий час, при цьому можуть бути використані будь-які приймання – від прохання пересісти на інше місце, подзвонити, записати щось до висловлення якої-небудь безглуздої думки, жарту;
- підкреслити спільність ваших інтересів, цілей, завдань;
- висловлювати співрозмовникові не готові оцінки й думки, а свої почуття, стани, викликувані його словами; це змусить вашого партнера відповідати вам не односкладово, а розгорнуто, мотивовано, з поясненням своєї позиції;
- перш ніж відповідати на критику, зауваження, докори, потрібно чітко усвідомити – що конкретно мається на увазі; ви повинні бути впевнені, що правильно все зрозуміли.

Хоча в кожному окремому випадку причина конфлікту зовсім конкретна, усі конфлікти мають подібну основу, фактичний стан справ суперечити очікуваннями людей. Якщо це так, то можна намітити два стратегічні шляхи розв'язання

конфлікту: або перешикувати реальність під очікування опонентів, або спробувати змінити відношення опонентів до існуючого стану справ. А практично найчастіше потрібно діяти одночасно по обом напрямкам.

1. Створіть атмосферу співробітництва. З моменту першої зустрічі конфлікуючих сторін і потім на початку кожної наступної зустрічі варто провести кілька хвилин у неофіційній бесіді.

2. Прагнете до ясності спілкування. Підготуйте до переговорів необхідну інформацію. Із самого початку домовитися про термінологію, щоб виключити різне розуміння тих самих слів.

3. Визнайте наявність конфлікту. Як не дивно, це буває сутужніше всього.

4. Домовитися про процедуру. Якщо конфлікт визнаний і очевидно, що він швидко не вирішується, то замість того, щоб продовжувати пошуки суперечки, домовитися, де, коли і як почнете спільну роботу з його подолання. Найкраще заздалегідь обмовити, хто буде брати участь в обговоренні. Оскільки "удомай стіни допомагають", добре збиратися або в нейтральному місці, або по черзі в кожній зі сторін.

5. Сформулюйте проблему конфлікту. Головне завдання тут полягає в тому, щоб визначити конфлікт у термінах тієї обопільної проблеми, яка підлягає врегулюванню. Уже на цій стадії потрібно підходити уводити, увести до ладу її як до "нашої" проблеми – це відразу визначить дух співробітництва. Обидві сторони повинні висловитися про ситуацію. У чому вони бачать конфлікт, які почуття це в них викликає, і особливо – як кожна оцінює свій внесок у конфліктну ситуацію. Не менш важливо з'ясувати також і те, що кожна зі сторін не бачить і не визнає. Наскільки це можливо, постарайтеся відсторонитися від схованих інтересів і особистих амбіцій, здатних ускладнити його дозвіл. Із цією метою зосередьтеся на конкретних діях,

потребах сторін і спірних предметах, прагнучи не переходити на особистості. навряд чи варто обговорювати спонукання людей або виявляти в поведінці особисті мотиви.

6. Досліджуйте можливі варіанти рішення.

7. Добийтеся угоди. Тут потрібно обговорити й дати оцінку висловленим пропозиціям, а потім вибрати найбільш прийнятне. Природно, воно повинне враховувати вимоги обох сторін, тобто бути угодою. Іноді буває досить однієї зустрічі й самого факту переговорів, щоб улагодити розбіжності. В інших випадках, коли предмет більш важливий і складний, може знадобитися кілька етапів переговорів.

8. Установите крайній строк рішення. Якщо не поставити строго певний строк, переговори по конфлікту можуть тягтися дуже довго, поглинаючи! увесь час. Коли ж поставлена межа, сторони будуть планувати роботу, виходячи з нього. Важливо тільки щоб ці строки були погоджені й прийняті всіма сторонами.

9. Втілюйте план у життя. Бажане приступитися до заходів щодо врегулювання конфлікту якомога швидше після висновку угоди. Відстрочки можуть викликати сумніву й підозри сторін друг до друга.

10. Оцініть ухвалені рішення. При розробці самої вдалої угоди по врегулюванню конфлікту можуть залишитися обділені або скривджені.

"Кодекс поведінки" у конфлікті. Ефективність управління конфліктами залежить від уміння витримати й дотримати своєрідного "кодексу поведінки" у конфлікті. До основних вимогам цього кодексу, на думку О. І. Власової (Власова, 2005), необхідно віднести наступні:

1. Настройся на позитивне (принаймні на нейтральне) відношення до опонента, створюй базу для довіри. Перш ніж конфліктувати, накажи собі "полюбити" опонента й із цим настроєм вступай у взаємодію з ним. Чому це необхідно?

Справа в тому, що конфлікт завжди виникає, коли зачіпають наші інтереси або нам здається, що їх защемляють. Той, хто це робить – ворог. Що ми бачимо у ворога? Гіршу частину його особистості й ставимося до нього з підозрою й сторожкістю.

Раціональніше, навіть у конфлікті, побачити в опонентові "друга" і кращу частину його особистості. З ким легше розв'язати виниклу проблему: з ворогом або іншому?

Як же представити в опонентові "друга"? Тут доречні наступні ради:

- спочатку розмови поговори на іншу тему, бажане легку, жартівливу, на яку зложилася загальна точка зору. Тим самим створюється база довіри в конфлікті;

- подумай про його гідність і шляхетності;

- згадай усі гарні прояви його особистості;

- нарешті, просто з інтересом подивися на нього як на особистість зі своїми плюсами й мінусами.

2. Перемкнися з емоційного на раціональний режим роботи психіки. У конфліктах найчастіше домінують емоції. Це веде до афекту, коли свідомість проста відключається й людина не відповідає за свої дії. Емоційний підхід веде до зсуву справи, проблеми й відносини до опонента. Ми застряємо на з'ясуванні відносин, а справа, проблема стоїть й не вирішується. Якщо проблема не вирішується, то відносини або сильно погіршуються, або розриваються.

От чому необхідно відокремлювати свої відносини, емоції від самої проблеми й не змішувати їх. Важливо при цьому намагатися вирішувати два самостійні завдання: головне – це знайти рішення проблеми й упорядкувати при цьому відносини. Але якщо рішення не знайдене, треба будь-що-будь зберегти гарні відносини. Адже до пошуку рішення можна повернутися й пізніше, опираючись на збережені взаємини.

3. Дай опонентові "випустити пар", говори, коли він охолонув. Під час його "вибуху" слід вести себе спокійно, упевнене, але не зрозуміло. Багато чого залежить від того, наскільки ми зуміємо допомогти опонентові знизити внутрішнє напруження. Найбільш доречними прийманнями в цьому напрямку можуть бути мовчання, посмішка, рукостискання, вираження жалю й ін. Якщо це не допомагає, то бажане представити, що навколо нас є оболонка (аура), через яку не проходять стріли агресії. В останньому випадку ми виявляємося ізольованими, як у захисному коконі.

У процесі численних досліджень була виявлена цікава закономірність: негативний емоційний вплив підсилюється, якщо одержує підкріплення у вигляді емоційного реагування. Не одержавши підкріплення, негативний емоційний вплив загасає. Основними прийманнями, що дозволяють не відповідати на негативний емоційний вплив, можуть бути наступні:

- не поспішай реагувати, тримай паузу;

- подивися на себе з боку;

- знайди, на чому відволіктися;

- щиро пошкодуй про себе опонента;

- свідомо розподіли свою увагу на інші об'єкти, сконцентруйся не на слухових відчуттях, а на зорово й почуттєво сприйманих об'єктах.

4. Зажадай від опонента спокійно обґрунтувати претензії. Але скажи, що будеш ураховувати факти й об'єктивні докази, а не емоції. Основні приймання при цьому:

- використовуй різноманітні відкриті питання. Наприклад, запитай: "Те, що ви говорите, ставиться до фактів або до думки, здогаду?";

- скорочуй число пропонованих претензій. Наприклад, скажи: "Ваші претензії допоможуть мені поліпшити роботу, тому виділите найважливіше й першорядне";

- переведи ці претензії на рівень конкретного кінцевого результату, який бажає мати опонент;

- попроси в опонента ради, запитай, як би він усунув те, що викликало його претензії. Але при цьому не виправдовуйся, не обвинувачуй інших, не посилайся на обставини;

- заверши контакт на позитивній ноті, наприклад подякуй опонентові за те, що підказав ще одну критичну крапку у твоїй діяльності.

5. Збивай можливу агресію несподіваними прийманнями. Головним завданням при цьому є зниження рівня негативних емоцій, а в ідеалі – і перемикання опонента з негативних емоцій на позитивні. До таких приймань можна віднести наступні:

- довірчо попроси в опонента ради;

- постав несподіване запитання зовсім про інший, але значимому для співрозмовника;

- нагадай про те, що зв'язувало в минулому й було приємним;

- скажи комплімент ("У гніві ви ще прекрасніше").

6. Запропонуй опонентові висловити свої варіанти рішення проблеми:

- не шукай винних і не пояснюй положення, що створилося, а шукай спільно вихід з нього;

- не зупиняйся на першому прийнятному варіанті, а створюй спектр варіантів, потім з них вибери кращий;

- слід шукати взаємоприйнятний варіант рішення, шукай точки дотику;

- якщо не можете домовитися, то шукайте об'єктивну основу угоди (нормативи, закон, факти, що існують положення, інструкції й ін.).

7. Давай оцінку тільки діям і вчинкам опонента, а не його особистості, не перескакуй із проблеми готівка. Не зачіпай його гідності. Він цього не вибачить, навіть якщо й поступиться натиску. Можна сказати: "Ви вже двічі не виконали свою обіцянку", але в жодному разі не можна говорити опонентові: "Ви – необов'язкова людина".

8. Відбивай як луну за допомогою питань зміст його висловлень і претензій: твердження викликають опір, а питання – відповіді. Прикладами таких питань можуть бути наступні: "чи правильно я вас зрозумів?", "Ви прагнули сказати?", "Якщо я вас правильно зрозумів". Ця тактика усуває непорозуміння й демонструє увага й повага до людині. Адже зрозуміти – не значить погодитися з опонентом.

9. Не бійся вибачитися, якщо почуваєш, що винуватий, але зроби це швидко, рішуче й не наприкінці розмови. Проходження такої лінії поведінки, по-перше, обеззброює опонента й випереджає можливу критику, і по-друге, викликає в нього повага, адже здатні до вибачення тільки впевнені й зрілі особистості. Вибачення може стати самим недорогим і коштовним внеском у рішення проблеми.

10. Оформі прийняту домовленість і обмов взаємини на майбутнє. Якщо зайшли в конфлікті в тупик, то поверніться назад, до тієї крапки, де ваші інтереси збігалися. Фіксуйте кожну досягнуту згоду.

11. Якщо конфлікт переходить у скандал, то замовчи першим. Люди почувають себе ніяково в мовчанні, особливо якщо не праві або неупевнені у своїх висловленнях. Мовчання часто сприймається як безвихідне положення, і інша сторона в цій ситуації іноді пропонує інший вихід. Мовчання дозволяє вийти зі сварки. У будь-якому конфлікті – дві сторони, а якщо

одна зникла, то з ким сваритися? Але при всім цьому мовчання не повинне бути образливим (без глузування, зловтіхи, виклику і т.д.).

12. Усіляко уникай характеристик емоційного стану опонента. "Заспокійливі" фрази, типу "Ну от, поліз у пляшку!", "А чого ти кип'ятишся? Чого бісишся?", тільки зміцнюють і підсилюють розвиток конфлікту.

Керівник у ролі "третейського судді". По роду своєї управлінської діяльності керівникові доводиться бути посередником у конфліктних ситуаціях підрозділах, що виникають у підлеглих відділах і, між підлеглими співробітниками. У цих умовах він виконує функції так званого "третейського судді". Реалізація цієї функції передбачає виконання ряду вимог:

- знати суть конфлікту;
- мати більші терпіння й терпимість;
- позитивно ставитися до обом сторонам, емоційно підтримувати мовців, що не означає згоди з ким-небудь;
- давати опонентам можливість безперешкодно виразити свої почуття;
- з'ясувати не позиції (що пропонують супротивники), а інтереси (в ім'я чого вони пропонують це);
- уміти знаходити загальне в їхніх інтересах;
- уміти переводити конфлікт із емоційного стану в раціональне зважування й аналіз пропозицій.

Алгоритм дій керівника по керуванню конфліктами підлеглих може включати наступну послідовність дій.

Аналіз конфлікту:

- визначення стадії розвитку конфлікту. С. І. Самигін і Л. Д. Столяренко (Самигін & Столяренко, 1997) відзначають, що якщо керівник "входить і управляє конфліктом" у початковій



фазі, то він дозволяється на 92%, на фазі підйому – на 46%, на первинному піку – менш чому на 5%, на фазі спаду – на 20%, на фазі вторинного підйому – на 7%, на вторинному піку – на 2%;

- визначення схованих і явних причин і приводу конфлікту;

- визначення провідної проблеми конфлікту в категоріях цілей, а не рішень;

- визначення інтересів конфлікуючих. Головне – не позиція, а інтереси. Наша позиція – це те, про що ми заявляємо, на чому наполягаємо, наша модель рішення проблеми. Наші інтереси – це те, що спонукало нас прийняти дане рішення. Інтереси – єто наші бажання й турботи, саме в них – ключ до рішення проблеми;

- розмежування учасників і виниклих проблем;

- облік індивідуальних якостей конфлікуючих;

- облік стану попередніх конфлікту взаємин конфлікуючих (між собою, з іншими членами організації, з керівником і ін.).

Відкрита заява своєї неупередженості, об'єктивності й нейтральності стосовно учасників конфлікту. Для керівника головне – інтереси справи й взаємини в організації.

Скорочення об'єкта конфлікту й числа претензій конфлікуючих.

Слушне й неупереджене відношення до ініціатора. Не варто забувати, що за невдоволенням і претензіями, як правило, стоїть досить істотна проблема, яка обтяжує людину, доставляє йому занепокоєння.

Емоційна витриманість і стриманість у процесі управління конфліктом підлеглих.

Визначення найбільш ефективного методу управління й розв'язання конфлікту. У ході реалізації методу пропозиція сторонам своїх варіантів рішення проблеми.

Прямі й непрямі методи управління конфліктами в ролі "третейського судді". Який же арсенал методів, якими керівник може скористатися для розв'язання конфліктів, що виникли між його підлеглими? До прямих методів ставляться наступні:

- керівник по черзі запрошує до себе конфлікуючих і просить кожного викласти суть і причини конфлікту. Головне при цьому – припиняти будь-яку спробу очорнення одного іншим і вимагати фактів, а не емоцій: "Усе погане про. треба говорити при ньому, а не позаочі. Я ще надам вам таку можливість";

- керівник викликає обох конфлікуючих і просить у його присутності по черзі висловити суть проблеми. При цьому він перериває опонентів, якщо починають переважати емоції; тримається строго й підкреслене незалежно й неупереджено;

- керівник пропонує конфлікуючим висловити свої претензії друг до друга при групі товаришів по службі, товаришів по роботі. При цьому він ухвалює рішення на основі висловлень, виступів учасників цієї розмови.

Головне мірило прийнятих рішень – авторитет групи, судження й колективні рішення якої не підлягають дискусії і є, по суті, об'єктивними;

- якщо конфлікт не вщухає, то керівник прибігає до санкцій; при цьому діапазон цих санкцій коливається від повторних критичних зауважень і бесід з конфлікуючими до адміністративних стягнень і кадрових переміщень. Поряд з викладеними прямими методами, цілком допустимо ряд непрямих методів розв'язання конфліктів:

- у процесі індивідуальної бесіди керівник реалізує принцип "виходу почуттів". Психолог К. Роджерс (Роджерс, 2000) відзначав, що якщо людині дати виразити свої, негативні емоції, то поступово вони "самим собою" поміняються позитивними. От чому керівник забезпечує в ході бесіди вихід негативних почуттів. Його позицію при цьому можна виразити словами "розумію й уважно слухаю";

- у процесі індивідуальної бесіди керівник реалізує принцип "емоційного відшкодування". Проходження цьому принципу припускає, що людей, що звертається до керівника з наріканням на опонента, повинен розглядатися як страждаюча особа. Внутрішня картина ситуації, що сформована у співрозмовника, саме його уявляє страждальцем. І чому більш він не правий, тим активніше вигороджує себе перед власною совістю в якості "мученика" і "жертви". Зі стражданням слід уважатися, будь воно навіть "несправедливим". Показ що ви зважаєте на це, ви вже "емоційно відшкодовуєте" пригноблений щиросердечний стан співрозмовника.

Особливо зігриває похвала, комплімент, доречні й тактовні. Це ключ до совісті співрозмовника. Однак саме комплімент, а не лестощі. Треба сказати про той гарний, що в людині дійсно. Можливі приклади таких компліментів наступного типу:

"Ви адже така тонка й делікатна людина, як це вам попало бути таким грубим?";

"Стародавня мудрість говорить, що із двох, що сперечаються, правий той, хто розумніший. А вас, до речі, усі вважають розумною людиною. Розумніший той, хто замовчить першим";

"Якби ви бачили себе в дзеркалі в той момент, коли ображали. Злість нікому не личить, а вам – особливо".

Слід підкреслити, що лестити конфлікуючому не можна. Це легко розпізнається, а підлесник викликає відкрите або таємне презирство співрозмовника. Треба сказати про той гарний, що в людині дійсно є. Цього буває досить, щоб викликати цілу лавину каяття й щирю готовність піти на мирову;

- у процесі індивідуальної бесіди керівник реалізує принцип "авторитетного третього". Стан конфлікту різко спотворює взаємсприйняття ворогуючими сторонами один одного. Їм важко прийняти від суперника мимовільну похвалу, несподіване схвалення. У цих проявах людського, партнерського спілкування їм чується сховане глузування або ввижається хитрий задум. Примирні добрі наміри одного із супротивників стосовно іншого в такому випадку можуть бути передані тільки через третю особу, авторитетне для обох. Для скривдженого людини позитивні судження про нього з боку кривдника – це поштовх до міркування, який обов'язково направить думки на шлях пошуків міжособистісного компромісу;

- у процесі індивідуальної бесіди керівник реалізує принцип "оголення агресії". Він навмисно надає конфлікуючу можливість виразити свою ворожість друг до друга. На людях це слід робити винятково в замаскованому виді: можна зіштовхнути партнерів конфлікту в спортивнім змаганні, диспуті, грі й ін.

Пряма форма оголення агресії реалізується в такий спосіб: у кабінеті керівник спонукує опонентів конфліктувати в його присутності. Як правило, при третій особі конфлікт не досягає таких крайностей, щоб довелось в буквальнім значенні слова рознімати ворогуючих. Давши їм виговоритися, керівник не відпускає їх, а продовжує роботу. У її основі – примусове слухання опонентами один одного й розширення їх духовного обрію.

При реалізації вимоги примусового слухання опонентами один одного керівник домагається, щоб кожний з опонентів, перш ніж відповісти іншому, із граничною точністю повторив останню репліку супротивника. Керівник втручається в діалог, наполегливо вимагаючи виконання цієї вимоги. Звичайно при цьому виявляється, що опоненти не в змозі правильно відтворити репліки один одного, оскільки кожний чує, в основному, себе, а супротивникові приписують; слова, які в дійсності не були вимовлені. Фіксуючи увагу конфліктуючих на цьому факті, керівник примушує їх до сумлінного слухання один одного. Незвичність такої ситуації зменшує розжарення взаємної жорстокості й сприяє росту самокритичності, що сперечаються.

Для розширення духовного обрію конфліктуючих використовуються різні методи своєрідного протоколювання конфлікту із застосуванням магнітофона або відеоманітофона. Після конфлікту запис відтворюється. Як правило, що конфліктують подавлені тим, що почули й побачили. Усе починають розуміти, що поведилися негідно або некрасиво. На цьому тлі керівник приступає розбору конфлікту, викриваючи все дрібне, непринципове й примітивне, що супроводжувало або викликало конфлікт. Перед конфліктуючими намічаються життєві цінності більш високого пороти духовні цілі, у прагненні до яких опоненти єдині. Бесіда завершується закликком орієнтуватися саме на ці високі цінності й мети, за уражене самолюбство й дріб'язкові рахунки.

Слід підкреслити, що непрямі методи управління конфліктами доречні лише на тлі загальної трудової активності групи, включаючи конфліктуючих. В атмосфері безвідповідальності й роз'єднаності ці методи не тільки не усувають конфлікти, але й можуть навіть сприяти їхньому наростанню й поглибленню.

Таким чином, знання керівником підрозділу причин і умов виникнення чуток, основних профілактичних заходів і активних заходів протидії дозволяє створити здоровішу соціально-психологічну атмосферу в підрозділі, зміцнити довіру між працівниками.

Питання для самоконтролю:

1. Надайте визначення спілкування.
2. Назвіть види спілкування.
3. Розкрийте сутність міжособистісного сприйняття.
4. Назвіть форми візуального спілкування.
5. Розкрийте сутність соціально-психологічним кліматом колективу.
6. Розкрийте сутність міжособистісного конфлікту.
7. Що таке ольфакторне спілкування?
8. Розкрийте способи управління конфліктними ситуаціями.
9. Охарактеризуйте основні способи виходу із міжособистісного конфлікту.
10. Назвіть форми аудіального спілкування.

### **Розділ 3. Психологічні аспекти управлінської праці командира (керівника)**

#### **Тема 1. Система регуляції поведінки й діяльності особистості**

3.1.1 Поняття про систему регуляції поведінки й діяльності особистості.

3.1.2 Роль організаційних цінностей ритуалів і традицій у регуляції поведінки.

Члени організації – не інструменти, не гвинтики й не машини. У них є мета, почуття, надії, побоювання. Вони відчувають нездужання, гнів, безвихідність, брутальність, щастя. Кожний з них – особистість із властивими їй і тільки їй індивідуальними рисами і якостями.

Поведінка підлеглого в організації є результат складної комбінації різних впливів. Одні впливи усвідомлюються, а інші немає; деякі раціональні, а деякі ірраціональні; одні узгодяться із цілями організації, а інші немає. От чому для прогнозування й успішної регуляції поведінки й діяльності підлеглих керівник повинен знати, що собою представляє особистість окремого члена організації, чому він надходить у типових ситуаціях саме так, як (за допомогою чого) доцільно регулювати його поведінка й діяльність.



### 3.1.1 Поняття про систему регуляції поведінки й діяльності особистості

У науці управління споконвічне питання: ким або чим повинен управляти керівник? На кого він направляє свій вплив – на особистість або на організацію? Донедавна більшість учених вирішувала це питання на користь організації. Новий підхід до управління усе більш базується на визнанні пріоритету особистості перед виробництвом, прибутком, організацією в цілому. Саме така постановка питання становить культуру сучасного управління.

Підлеглий, як правило, повністю сформована особистість, зв'язана пануючими суспільними нормами, що володіє своїми індивідуальними рисами, що випробувала значний вплив багатьох попередніх груп (причому далеко не завжди позитивний вплив).

Поведінка підлеглого в тих або інших ситуаціях складається на основі досвіду всьому попередньому життю. Відношення людини до тих або інших людей приводить до виникнення відповідної поведінки. У цілому характер нашої поведінки піддається постійному впливу різних внутрішніх і зовнішніх факторів.

До основних внутрішнім факторам можна віднести:

- виконання певної соціальної ролі;
- відповідний статус в організації;
- ступінь емоційної близькості з навколишніми;
- попередній життєвий і професійний досвід;
- приналежність до певної культури й субкультури;
- конкретна ситуація й тема розмови;
- настрої у цей момент.

Поряд із внутрішніми факторами, значний вплив на поведінку співробітника виявляє ряд зовнішніх факторів:

- соціальне оточення в особі конкретних співробітників як по "вертикалі", так і по "горизонталі";
- очікування певного поведінки від співробітника;
- орієнтація на певні стереотипи поведінки, схвалювані в організації.

Соціалізація особистості, регулювання її соціальної поведінки здійснюється за допомогою системи соціальної регуляції поведінки й діяльності. Вона включає наступні основні компоненти: регулятори:

- соціальна позиція;
- соціальна роль;
- соціальні норми;
- соціальні очікування (експектації);
- соціальні цінності, виражені в ціннісних орієнтаціях особистості;
- соціальні установки; приймання й методи;
- прямі або безпосередні (переконання, примус, вплив, вимога поведінки за зразком, заснованого на наслідуванні, тобто реалізація принципу "Роби, як");
- непрямі або опосередковані ("особистий приклад", "ситуація, що орієнтує", "зміна або збереження рольових елементів", "використання символів і ритуалів", "стимулювання").

Докладніше розглянемо елементи системи соціальної регуляції. Серйозний вплив на формування тих або інших регуляторів виявляє властивий даної соціальної групі менталітет. Поняття "менталітет" є сукупність базових і досить стабільних психологічних орієнтирів, традицій, звичок,

життєвих установок, моделей поведінки, які успадковані від минулих поколінь і властиві даному суспільству, групі, націям і певної культурної традиції; це певний стереотип сприйняття й оцінки дійсності й поведінковий саморегулятор. На основі групового менталітету формується індивідуальний. По суті справи, індивідуальний менталітет включає головні регулятори соціальної поведінки і є їхнім інтегрованим вираженням.

Розглянемо тепер докладніше самі регулятори. Важливим регулятором поведінки індивіда є займана їм соціальна позиція, тобто суспільне становище індивіда, з яким зв'язані його певні права й обов'язку, у цілому не залежні від індивідуальних якостей. Позиції, розташовувані в ієрархію по якій-небудь підставі (майновому, влади, компетентності), мають різний статус і престижем у суспільній думці. Кожна позиція пропонує ряд об'єктивних вимог до осіб, їх, що займають, і вимагає їхнього дотримання. Інакше кажучи, через свої вимоги позиція регулює поведінку кожного, хто її займає.

Вимоги позиції визначають своєрідну модель поведінки. Своє закінчене вираження вона одержує в понятті "соціальна роль", тобто соціальна функція, модель поведінки, об'єктивно задана соціальною позицією особистості. Слово "роль" запозичене з театру й так само, як і там, воно означає запропоновані дії для тих, хто займає певну соціальну позицію.

Коли ми долаємо нову сходинку на службових сходах, то змушені поводитися відповідно до нового положення, навіть якщо почуваємо себе не у своїй тарілці. А потім, одного чудового дня, відбувається дивне. Ми зауважуємо, що нова поведінка не представляє для нас труднощів. Таким чином, ми звикли до ролі, і вона стала для нас такою ж звичною, як кімнатні тапочки.

Приблизно те ж саме відбувається й з нашим підлеглим. Коли він приходить в організацію, то включається в систему складних відносин, займаючи в ній кілька позицій. Кожної

позиції відповідає сукупність вимог, норм, правил і моделей поведінки, що визначають соціальну роль у даній організації як підлеглого, напарника, учасника різних заходів і т.п. Від члена організації, що займає кожен з названих позицій, очікується відповідне їй поведінка. Процес адаптації буде тим успішніше, чому більшою мірою норми й цінності організації є або стають нормами або цінностями окремого її члена, чому швидше й успішніше він ухвалює, засвоює свої соціальні ролі в організації.

Соціальна роль регулює поведінку особистості в головних, принципових питаннях, визначає модель поведінки в загальному. Це, однак, не заперечує персонального, суб'єктивного фарбування ролі, яке проявляється в стилях рольової поведінки, рівні активності виконання.

Поняття "соціальна роль" – мінливе. Досить зрівняти змістовне наповнення поняття "підприємець" у дожовтневий період і в цей час. Найбільші зміни відбуваються в процесі інтенсивного соціального розвитку. Виконання соціальної ролі повинне відповідати прийнятим соціальним нормам і очікуванням навколишніх, незалежно від індивідуальних особливостей особистості.

Кожна культура має свої власні уяви із приводу загальноприйнятої поведінки. Найчастіше ці уяви поєднуються поняттям "соціальна норма". Норми управляють нашою поведінкою так непомітно, що ми із труднощами усвідомлюємо їхнє існування. Норми як уяви членів суспільства про винний, припустимому, можливому, бажаному або про неприпустимий, неможливому, небажаному і т.д. є важливим засобом соціальної регуляції поведінки індивідів і груп.

Норми виконують роль інтеграції, упорядкування, забезпечення життєдіяльності суспільства як системи. За допомогою норм вимоги й установки суспільства, соціальних груп переводяться в еталони, моделі, стандарти поведінки

представників цих груп і в такій формі адресуються особистості. Засвоєння й використання норм є умовою формування людини як представника тієї або іншої соціальної групи. За допомогою їхнього дотримання людей виявляється включеним у групу, у суспільство.

Разом з тим поведінка індивіда регулюється й відношенням до нас навколишніх, їх очікуванням від нас певних, відповідних до даної ситуації дій. Соціальні, рольові очікування (експектації) – це звичайно неформалізовані вимоги, приписання моделей соціальної поведінки, відносин і ін., що й знаходять форму очікування певного поведінки (наприклад, працівник повинен добре працювати, фахівець повинен добре знати своя справа). Очікування відбивають ступінь обов'язковості, необхідності для членів групи, суспільства моделі, що пропонується, поведінки, відносин, без яких група не може функціонувати. Серед основних функцій очікувань можна виділити впорядкування взаємодії, підвищення надійності системи соціальних зв'язків, погодженості дій і відносин, підвищення ефективності процесу адаптації (у першу чергу, регулювання й прогноз).

Серйозний вплив на поведінку індивіда виявляють соціальні цінності, тобто значимі явища й предмети реальної дійсності, відповідні до потреб суспільства, соціальної групи й особистості.

Цінності суспільства й групи, переломлені через сприйняття й досвід кожної конкретної особистості, стають *ціннісними орієнтаціями особистості* (ЦОЛ), тобто цінності із сугубо "суспільних", стають "моїми". Таким чином, ціннісними орієнтаціями особистості є поділювані цієї особистістю соціальні цінності, що виступають у якості цілей життя й основних засобів досягнення цих цілей. Будучи відбиттям фундаментальних соціальних інтересів особистості, ЦОЛ

виражають суб'єктивну суспільну позицію індивідів, їх світогляд і моральні принципи.

Найбільше значення для регуляції соціальної поведінки мають сформовані соціальні установки даного індивіда, тобто загальна орієнтація людини на певний соціальний об'єкт, явище, схильність діяти певним чином щодо даного об'єкта, явища. Соціальні установки включають ряд фаз: когнітивну, тобто сприйняття й усвідомлення об'єкта (ціль); емоційну, тобто емоційну оцінку об'єкта (настроєність і внутрішня мобілізованість); і нарешті, поведінкову, тобто готовність здійснити ряд послідовних дій стосовно об'єкта (поведінкова готовність).

Такі основні регулятори соціальної поведінки особистості. Перші чотири (позиція, роль, норми й очікування) носять відносно статичний характер і є найпростішими. Іноді в психологічній літературі їх поєднують поняттям "зовнішня мотивація підлеглого".

ЦОЛ і соціальна установка є найбільш складними регуляторами й передбачають активну взаємодію особистості з об'єктивною реальністю. Їх поєднують поняттям "внутрішня мотивація підлеглих". Внутрішня мотивація є визначальною для успішності діяльності людини, вона розкриває причину бажання людини виконувати свою роботу якісно. Згадаємо відоме правило: для того щоб змусити людину щось зробити, він повинен захотіти це зробити. Ціннісні орієнтації особистості й соціальні установки підлеглого формують це "бажання".

Особливий інтерес викликає питання про приймання й методи впливу, що дозволяють здійснити переклад вимог зовнішнього середовища на рівень внутрішніх регуляторів. Ситуація, що орієнтує. Суть цього методу полягає в тому, що створюються умови, при яких підлегли починають самі, без примусу й нагадування, діяти згідно з логікою спроектованих обставин. Інакше кажучи, людей сам вибирає спосіб поведінки,

але його вибір свідомо направляється керівником організуючому відповідні умови.

У чому переваги цього методу? По-перше, людей, включений у ситуацію, що орієнтує, хоча й діє згідно з логікою обставин і умов, однак конкретні способи дії й поведінки вибирає сам. Це підвищує самостійність і відповідальність. По-друге, завжди зберігається можливість для творчості особистості й колективу. Ситуація направляє дії, але не диктує способи їх виконання. По-третє, метод дозволяє кожному стати на місце іншого, тобто міняти ролі.

Зміна рольових характеристик. Цей метод заснований на використанні ролі й пов'язаних з нею очікувань як факторів, що регулюють діяльність і поведінка людину.

Зміна деяких елементів ролі викликає зміна поведінки особистості й цілих груп. Наприклад, можна на підлеглого покласти обов'язки тимчасово відсутнього безпосереднього керівника. У більшості випадків це стимулює інше відношення до справи, підвищує відповідальність і ретельність на своїй ділянці роботи.

В іншому випадку підлеглому поручається відповідальне завдання. Причому підкреслюється, що результат виконання цього завдання дуже важливий для організації, для кожного її члена. Завдяки використанню цього методу підлеглий, крім якісного виконання завдання, починає більш відповідально виконувати свої службові обов'язки.

Стимулювання. Головне правило при використанні цього методу – воно повинне бути заслуженим і в той же час деяким "авансом". Бажане при підведенні підсумків спочатку говорити про позитивний, а потім уже про недоліки.

Стимулювання повинне бути побудоване таким чином, щоб особистість усвідомлювала перспективи службового й професійного росту (Приходько та ін., 2012).

До найважливіших стимулів діяльності підлеглого відносять:

- матеріально-грошове стимулювання;
- створення можливостей для відмінності, завоювання престижу й особистого впливу;
- підтримка гарних умов діяльності (чистота, спокійна доброзичлива обстановка або наявність окремого кабінету, комп'ютера й ін.);
- гордість за професію, за приналежність до даної організації, за статусне місце, займане в цій організації;
- задоволеність відносинами з колегами по організації;
- почуття причетності до більших і важливих справ організації.

Грунтуючись на ряді психологічних досліджень, укажемо, що грошова винагорода досягне своєї мети, якщо його сума буде ніяк не менше 15–20% від посадового окладу.

У протилежному ж випадку винагорода буде сприйматися байдуже, як щось само собою зрозуміле.

Ну а у випадку якщо сума винагороди не перевищує 5% окладу, воно сприймається негативно ("Краще б не було цієї винагороди").

Використання ритуалів і символів. До числа перевірених часом форм роботи відносять ритуал уведення в спеціальність молодих співробітників, присвяти їх у члени організації, ритуал нагородження передових співробітників, поздоровлення із днем народження, спільне проведення спортивних заходів і відпочинку й ін.

Докладніше це розглянемо в наступному параграфі.



Отже, керівник у керуванні регуляцією соціальної поведінки й діяльності особистості підлеглого повинен:

- ставитися до нього не тільки, як до об'єкта керівництва, а як до особистості, партнера по взаємодії;

- постійно орієнтуватися на кращі риси, якості, гідності керованих їм людей;

- органічно поєднувати прямі й непрямі методи управління;

- усіляко використовувати можливості колективу.

### 3.1.2 Роль організаційних цінностей ритуалів і традицій у регуляції поведінки

Організаційні цінності. Духовні цінності є індикатором організаційної культури й ключовою категорією, що визначає успіх, задоволеність працею й професійний престиж. Для будь-якого керівника провалом закінчиться спроба управління організацією без знання системи цінностей і ціннісних орієнтації своїх підлеглих. Цінності прилучають персонал до основних цілям організації, завданням, засобам, символам і знакам престижу.

Формування будь-якої організації починається з визначення базових, вихідних цінностей. Вони покликано об'єднати ідеї творців організації з індивідуальними інтересами й потребами співробітників. Часто зроблений на самому початку вибір тієї або іншої системи цінностей закріплюється на підсвідомому рівні в персоналу організації й визначає всю його діяльність.

Світовий досвід більшості організацій показує, що в них домінують наступні цінності:

- ми – кращі у своїй справі (або ми прагнемо стати кращими);
- якість нашої діяльності може бути тільки чудовим;
- у нашій діяльності важливий кожний дріб'язок (або у нашій діяльності немає дріб'язків);
- щоб не відстати, ми повинні щодня перемагати (перемагати не когось, а перемагати разом з усіма складності й проблеми навколишньої дійсності);
- ми не можемо собі дозволити ні зазнайства від успіхів, ні зневіри від невдач;
- до всіх навколишніх слід ставитися як до особистостей, а не як до гвинтикам у складній машині;

- найбільш важливим ми визнаємо неформальне заохочення успіху й розвиток внутрішньорганізаційних зв'язків і контактів.

Як бачимо, проявляється виразна тенденція встановлення таких відносин як усередині організації, так і за її межами, які в жодному разі не приведуть до втрати честі, гідності, здоров'я й безпеки людей (клієнтів, співробітників, партнерів, конкурентів), а завжди будуть сприяти доброму й гармонічному регулюванню ділових зв'язків.

Серед провідних індивідуальних цінностей співробітників організації виділяються повага колег, творче задоволення, працьовитість, чуйність, справедливість, скромність, терпимість, ініціативність, змагальність, професійна гордість і професійна честь. Існують і свої специфічні цінності в окремих професіях. Наприклад, у медицині – жаль, збереження лікарської таємниці; у юриспруденції – непідкупність і вірність законам; у військовій організації – патріотизм, борг, честь, вірність слову; у журналістиці – прагнення до істини і її публічному розкриттю.

На думку С. І. Самигіна й Л. Д. Столяренко (Самигін & Столяренко, 1997), організаційні цінності можуть бути розділені на консервативні й ліберальні. Критеріями для такої диференціації є такі "пробні камені", як:

- відношення до нового й старого;
- готовність до ризику;
- ступінь довіри при делегуванні повноважень;
- специфіка внутрішньорганізаційних комунікацій і ін.

Щоб уникнути негативних оцінок консервативних цінностей відразу ж підкреслимо, що найважливішою стороною будь-якого консерватизму є наступність. Наступність припускає опору на досвід, розумність, передбачливість. Дослідження показують, що в організаціях з консервативною системою цінностей високо цінуються мораль, плановість, послідовність,

безпека. Консервативні цінності орієнтовані на стереотипний, а не перетворювальний початок, тому що по своїй природі вони тяжіють до всього відомого, надійного, добре перевіреному й безпечному. Зміст консерватизму (а в помірних пропорціях і користь) полягає в тому, що він у максимальному ступені породжений і продиктований досвідом, багаторічною практикою, традиціями й раціоналізмом, як своєрідною життєвою філософією.

Виразниками цінностей консервативного типу в. основному є найбільш досвідчені співробітники організації й представники старшого покоління.

Вони почувають себе "у своїй тарілці", одержуючи чіткі й строгі вказівки від свого безпосереднього начальника, коли перед ними ставлять очевидні, ясні й зрозумілі завдання. Вони не прагнуть шукати якогось особливого "змісту" у своїй роботі.

Наочніше всього система консервативних цінностей проявляється у відносинах між начальником і підлеглими. Найчастіше це "зігнуте", раболіпне, позбавлене який б то ні було критичності відношення підлеглих. уявлення про суть цього відношення дає наведений у додатку" Звід правил", створений фольклором для установ, що й дотепер гуляє по різних організаціях. Керівник, що затверджує консервативні цінності, віддає перевагу до межі підсилувати свої контрольні функції, замість того щоб використовувати потенційні можливості довіреної організації. Він завжди буде прагнути до рішення найближчої й добре відомої йому проблеми, а не до далекої перспективи, просування до якої вимагає ризику. Консервативний керівник вибере рутинні методи для подолання кризи замість використання сучасних підходів і авангардних технологій. Слід зазначити, що особливо ефективним у цьому контексті є використання психотехнологій (Мельник, 2011).

Небезпека надмірного захоплення консервативними цінностями в організації полягає в наступному:

- у сучасних умовах, що вимагають динамізму, неординарних підходів і інноваційних технологій, консервативний підхід може виявитися неефективним і навіть згубним;

- в умовах зміни системи духовних координат, кардинальних змін у свідомості й мисленні людей, у їхньому відношенні до праці не облік цих змін і спроби прямого тиску на персонал неефективні;

- консервативні цінності (при всім позитивному в них) пригнічують такі властиві кожній повноцінній людині якості, як сміливість, відкритість, ініціатива, енергійність. Це, у свою чергу, демотивує особистість, приводить до спаду трудової активності й до зриву ділових відносин у цілому.

Ліберальні цінності відбивають зміна масової суспільної свідомості стосовно роботи й до професійної самореалізації. Їх відрізняє явний акцент на людські, а не тільки на технологічні сторони діяльності. Опора на ці цінності дозволяє кожному співробітникові виявити свої творчі можливості, забезпечує повноцінну мотивацію, моральну задоволеність. Ефективні й вільні внутрішньо-організаційні комунікації по горизонталі й вертикалі, позитивні установки до нововведень, можливість вільно висловити своя думка найбільш показова для ліберальних цінностей. Усю їхню сукупність можна звести до трьох груп.

Перша група цінностей включає систему вірувань, установок і очікувань щодо самої роботи. Посилення її творчого характеру, нові можливості у виборі засобів і підходів дозволяє сформуванню якісно нове відношення до праці як до найбільш важливої цінності, як до справжнього феномена людського життя.

Цінності другої групи охоплюють міжособистісні комунікації в організаційнім середовищі. На" перший план при цьому виходить урівноваженість вертикальних і горизонтальних

комунікацій (а по ряду проблем – домінування горизонтальних комунікацій), повага й облік думок окремих співробітників, високий ступінь делегування повноважень і довіри. Усе це створює особливий корпоративний дух (дух солідарності) у сучасних організаціях, основу третьої групи становлять індивідуальні цінності, що виявляють найбільший вплив на самопочуття особистості, її впевненість у правоті вибраного шляху. Дух лібералізму особливо проявляється в таких цінностях, як професійна компетентність, поінформованість про розвиток усіх процесів в організації, значимість власного "Я" у кожного співробітника, оптимізація організаційних цілей з особистими планами й цілями кожного співробітника.

*Ритуали й традиції в діяльності організації.* Під ритуалами звичайно розуміють систему символічних поведінкових актів, специфічну форму взаємодії, покликану задовольнити потреба у визнанні й закріпити цінності в організації.

За допомогою різних ритуальних форм взаємодії вдається прилучити всіх співробітників до основних організаційним цінностям і традиціям, сформувати корпоративний дух і єдність усього персоналу. Ритуали покликано забезпечити наступність між різними поколіннями в тієї або іншій організації, для передачі організаційних традицій і накопиченого досвіду через символи.

Крім того, ритуали часто стають святом, своєрідною перервою в потоці будня; святом, яке знайомить і прилучає співробітників до цінностей. Магічний вплив ритуальної символіки виявляється сильніше прагматизму й чисто раціональних установок. От чому до організації ритуалів потрібно ставитися серйозно, не жалуючи часу на їхню якісну підготовку.

Серед усього безлічі ритуалів виділяють кілька груп. Так, ритуали при вступі на роботу покликано познайомити новачка з

історією й традиціями організації, з основними її цінностями. Інтегруючі ритуали проводяться у формі врочистих вечорів, засідань, святкових обідів, присвячених знаменній події в житті організації, нагородженню співробітника або колективу організації за трудові успіхи, виходу на пенсію, дням народження й ін. Вони дозволяють створити дух єдиної команди й відносини солідарності між співробітниками, допомагають краще довідатися один одного. Ритуали, пов'язані з відпочинком, допомагають співробітникові повноцінно відпочити й відновити свої сили на базах відпочинку, у санаторіях і спортивних таборах.

Особливо вдалими й продуктивними є церемонії, які пов'язані із чимсь глибоко особистим, сентиментальним і неформальним. Цей особистий момент, персональна повага й конкретна адресна увага при врученні подарунка або нагороди надає додаткову цінність усій церемонії й підсилює її унікальність і неповторність.

Таким чином, чому тісніше цінності, ритуали й традиції організації пов'язані з індивідуальними інтересами, потребами й установками, тим більше шансів в організації добитися успіхів у сучасних непростих умовах.

## **Тема 2. Психологія управлінської праці керівника**

### 3.2.1 Ділова бесіда як форма управлінської праці

### 3.2.2 Підготовка й виступ перед аудиторією

### 3.2.3 Особливості підготовки й проведення службової наради

Ділові бесіди розвилися з первісних, самих елементарних способів спілкування, які, як затверджують лінгвісти, з'явилися кілька тисяч років тому. Ці бесіди зводилися до мукання й нечленороздільної мови, коли предметом спілкування були їжа (коріння, плоди), житло (дерево, печера) або захист життя (від звірів, від інших племен). Пізніше, у прадавні й середні століття, види бесід ставали більш численними й розгалуженими. У цей час майже всі справи, усі трудові акції людського суспільства, будь-яка колективна людська праця починаються, здійснюються й завершуються за допомогою різних за формою, змісту й функціям ділових бесід.

### 3.2.1 Ділова бесіда як форма управлінської праці.

Що ж включає поняття "ділова бесіда"? На думку вже згаданого югославського психолога П. Мицича (Мицич, 1987), воно досить розтягне і його важко визначити конкретно. Однак у самому загальному виді під діловою бесідою розуміється осмислене прагнення однієї людини або групи людей за допомогою слова викликати бажання в іншій людині або групі людей до дії, яка змінить хоча б щось у якій-небудь ситуації або встановить новий стосунки між учасниками бесіди.

*Різноманітні форми ділової бесіди.* До них можна віднести й скороминуща розмова накоротці, і докладну бесіду "по душах", і роз'яснення своїх вимог, і суперечка по низці питань, і спробу добитися згоди по якій-небудь проблемі, і багато чого іншого.



Традиційно всяка ділова бесіда проходить ряд етапів:

- початок бесіди й установлення контакту;
- передача інформації;
- аргументування (висловлення своїх аргументів, вислуховування доводів співрозмовника, прийняття або спростування цих доводів);
- підведення підсумків, ухвалення рішення.

Початок бесіди – це міст між нами й співрозмовником. Завдання першої фази наступні:

- установлення контакту зі співрозмовниками;
- створення приємної (комфортної) атмосфери для бесіди;
- залучення уваги;
- пробудження інтересу до бесіди;
- іноді, якщо необхідно, і "перехоплення" ініціативи.

Найчастіше багато бесід закінчуються, так і не встигнувши початися. Чому? Тому що перші фрази бесіди виявилися занадто незначущими. Але ж саме трохи перших пропозицій часто вирішальним образом впливають на співрозмовника, тобто на його рішення, вислухувати нас далі чи ні. Співрозмовники звичайно більш уважно слухають саме початок розмови – часто із цікавості, очікування чогось нового, для зняття напруги, що виникає на початку бесіди. Саме перші два–три пропозиції створюють внутрішнє відношення співрозмовника до нас і до бесіди (робочу атмосферу).

П. Мицич (Мицич, 1987) виділяє три типові приклади "самогубства" на початку бесіди.

- Вибачення й прояву ознак непевності. Фрази типу: "Вибачте, якщо я перешкодив", "Я Вас благаю вислухати мене".

- Неповага й зневага до співрозмовника. Фрази типу: "Я саме випадково заходив повз і заскочив на хвилинку до Вас", "Давайте з Вами швиденько розглянемо це питання".

- Спроби першими питаннями змушувати співрозмовника підшукувати контраргументи й займати оборонну позицію. Наприклад: "Я б прагнув з Вами обговорити наступну проблему. Мені здається, Ви вкрай зацікавлені в її обговоренні саме зараз". На цілком логічну відповідь: "Але мене зараз ця проблема не хвилює" – впливає відбивання: "А чому вона Вас не хвилює зараз? Які на це є причини?". Таким чином, співрозмовник виявляється в оборонній позиції, він повинен, прагне він цього чи ні, шукати пояснення, аргументи, про яких заздалегідь і не думав.

У якості тем, які рекомендується використовувати на початку бесіди, що впливають:

- яка-небудь новина (що не шокує);
- співрозмовник і всі що з ним зв'язане;
- спільні інтереси й теми. Останній варіант вимагає певної підготовчої роботи, тому що тут треба буде діяти напевно й з перших фраз зацікавити співрозмовника.

Початок бесіди. Прийом зняття напруги покликано встановити тісний контакт зі співрозмовником. Він здійснюється за допомогою теплих слів або приємних фраз на адресу співрозмовника. Доречний жарт також сприяє розрядженню первісну напруженості й створює дружню обстановку для бесіди.

Прийом "зачіпки" дозволяє коротко викласти ситуацію або проблему, ув'язав її зі змістом бесіди, і використовувати цю "зачіпку" як вихідну точку для проведення запланованої бесіди. У ці; цілях можна з успіхом використовувати якусь невелику

подію, порівняння, особисте враження, анекдотичний випадок або незвичайне питання.

Приєм стимулювання гри уяви припускає постановку на початку бесіди безлічі питань по ряду проблем, які повинні в ній розглядатися. Це Приєм доцільне при розмові зі співрозмовниками, що відрізняються оптимізмом і тверезим поглядом на ситуацію.

Приєм прямого підходу означає безпосередній перехід до справи. Схематично це виглядає так: коротенько повідомляються причини, по яких була призначена бесіда, швидко переходять від загальних питань до часток і приступають до теми бесіди. Це Приєм більше підходить для короткочасних і не занадто – важливих ділових контактів, при телефонних розмовах.

| <b>Намагатися уникати формулювань</b> | <b>Замінити їхніми наступними</b> |
|---------------------------------------|-----------------------------------|
| "Я б прагнув"                         | "Ви прагнете",                    |
| "Мені це видається цікавим"           | "Ваша проблема полягає в тому"    |
| "Я дійшов такого висновку"            | "Вам буде цікаво довідатися"      |
| "Хоч вам це й невідомо".              | "Як Ви знаєте"                    |
| "Ви, звичайно, про цей ще не знаєте"  | "Звичайно, вам уже відомо"        |
| "Імовірно, Ви про цей ще не чули"     | "Ви, напевно, про це вужі чули"   |

Основна вимога до початку бесіди – вона повинна починатися з так званого "Дуо підходу", – є вміння людини, що веде бесіду, поставити себе на місце співрозмовника, щоб його краще зрозуміти.

Фаза передачі інформації – друга фаза ділової бесіди. Вона створює передумови для аргументації й складається із чотирьох етапів:

- позначення проблеми;
- властиво передача інформації;
- закріплення інформації;
- позначення нового напрямку інформування.

Для того щоб успішно пройти всі чотири етапи, необхідні:

- лаконічна й чітка побудова переданої інформації: чим більше інформації буде адресуватися співрозмовникові й чим незручніше вона буде, тим менший обсяг інформації запам'ятає наш співрозмовник;

- уміла постановка питань: закритих – на першому етапі, коли ми прагнемо прискорити одержання згоди або підтвердження раніше досягнутої домовленості (наприклад: "Ви згодні, що проблема вимагає всебічного обговорення?"); відкритих (потребуючих якого-небудь пояснення) – на другому етапі; риторичних ("чи можемо ми вважати подібні явища нормальними?") і питань на обмірковування ("чи правильно я зрозумів ваше повідомлення про те, що.?.") на третьому етапі; переломних (коли отримане досить інформації з однієї проблеми й ми прагнемо перейти до наступної або коли ми відчули опір співрозмовника й намагаємося "пробитися") – на четвертому;

- вивчення реакцій співрозмовника: не випускаємо співрозмовника з виду, спостерігаючи за його зовнішньою реакцією й рухами; здійснюємо візуальний контакт тобто дивимося в очі співрозмовникові, коли він викладає свою точку зору й позицію;

- уміння слухати співрозмовника: загальновідома істина – усе слухають, але далеко не всечують.

Зупинимося докладніше на двох сторонах цього складного процесу – процесу слухання. По-перше, щоб ми активно слухали й свідомо сприймали передану інформацію, ми:

- концентруємося тільки на темі розмови;
- перешкоджаємо виникненню побічних думок, адже швидкість мислення в чотири рази більше швидкості мови;
- не обмірковуємо контраргументів;
- використовуємо чотири активні відповідні реакції;
  - a) з'ясування (просто звертаємося до співрозмовника за уточненням його слів, власного розуміння й ін.);
  - b) перефразовування (переформулювання того, повідомляють своїми словами, з метою перевірки розуміння або з метою напрямку розмови убік);
  - c) відбиття почуттів (з'ясування правильного розуміння емоційного стану співрозмовника, що оптимізує комунікацію й говорить партнерові, що його розуміють);
  - d) резюмування (підсумування основних ідей і почуттів мовця; це, по суті, з'ясування змісту дії, виробленого мовцем).

По-друге, щоб нас активно слухали й свідомо сприймали передану інформацію:

- не "зациклюємося" на численних перерахуваннях (дослідження показали, що навіть треновані люди можуть точно запам'ятати не більш п'яти пунктів);
- намагаємося не вживати "критичних слів", які особливо діють на психіку, виводячи людину зі стану рівноваги (наприклад, слова "землетрус", "ріст цін", "галопуюча інфляція" і ін. викликають у деяких людей психічний ураган, виникає неусвідомлене бажання протестувати й скандалити, і люди вже не стежать за тим, що говорять у цей момент інші);
- використовуємо метод логічного скелетування переданої інформації, що включає три послідовні дії:

а) передана інформація умовно розбивається на значеннєві групи, між якими розставляються логічні паузи;

б) у кожній значеннєвій групі виділяються головні за змістом слова й на них робиться логічний наголос;

с) використовується весь діапазон голосових можливостей і створюється образна перспектива інформації за рахунок зміни гучності, тембру голосу, темпу, ритму, висоти й тону мови.

Нагадаємо особливості сприйняття людиною вербальної інформації:

- фраза повинна включати не більш 11–13 слів (по деяких джерелах – не більш 7);

- швидкість проголошення повинна бути не більш 2–3 слів у секунду;

- фраза, вимовна без паузи довше 5–6 секунд, перестає усвідомлюватися;

- людей висловлює 80% з того, що прагне повідомити, а слухачі його сприймають не більш 70% із цього, розуміють – 60%, у пам'яті ж у них залишається від 25% до 10%;

- при імпульсивнім емоційнім реагуванні звичайно розуміється не більш третини сприйманої інформації, оскільки виникаючий при цьому стрес готує для активної відповіді тіло (викиданням у кров адреналіну, активізацією подиху й пульсу, залученням резервів цукру й жиру), блокуючи "непотрібну" у цей момент роботу мозку.

Важливо при всякому зручному випадку розбудовувати в себе; навички рефлексивного (активного) слухання, уміння слухати. Ті, хто дійсно вміють прислухатися до інших, мають потужний засіб впливу, засобом, який можна одержати, навчившись наступним навичкам.

Направляти своя увага: подивитися на людину, відчуйте інтерес до того, що він говорить, не давайте собі відволікатися.

Стежити за невербальними знаками: спостерігайте за вираженням особи й рухами людини, що передають невисловлені, але важливі відносини й почуття.

Відкладати судження: не виносите оцінок до тіл пор, поки повністю не усвідомите погляди іншої людини.

Не дозволяти собі перебивати інший: колись зробити зауваження, дочекайтеся, щоб людина закінчила свою мову.

Перевіряти своє розуміння: повторюйте сказане, щоб забезпечити повне розуміння; якщо необхідно, уточніть сказане своїми власними словами.

Виявляти логіку висловлень: знайдіть зразок, по яким будуються висловлення іншої людини, і постарайтеся виявити, що втримується в них логіка й допущення.

Надавати свою підтримку: заохочуйте вільне висловлення суджень навіть якщо вони недоречні для Вас або видадуться нерозумними.

Створювати спільні ідеї: прагнете розширити і розбудовувати сказане іншою людиною, а не вишукувати в ньому помилки.

Фаза аргументації – найбільш важка фаза бесіди, вона вимагає більших знань, концентрації уваги, цілковитий самовладання, напористості й коректності висловлень, при цьому ми багато в чому залежимо від співрозмовника. Звичайно виділяють наступні дванадцять риторичних методів аргументування.

1. Фундаментальний метод припускає ознайомлення співрозмовника з фактами й відомостями, що є основою нашого доказу. Найбільш важливу роль при цьому відіграють цифрові приклади (вони, на відміну від словесних відомостей, більш об'єктивні; у цей момент ніхто із присутніх не в змозі їх спростувати).

2. Метод протиріччя є оборонним і заснований на виявленні протиріч в аргументації супротивника.

3. Метод витягу висновків ґрунтується на точній аргументації, яка поступово, крок за кроком, за допомогою часткових висновків приведе нас до бажаного висновку. Метод застосовується найчастіше тоді, коли співрозмовник зробив лише часткові або взагалі не зробив ніяких висновків, що дає нам можливість висловити свої судження, які руйнують навіть вихідну базу його аргументації.

4. Метод порівняння фактично є особливою формою методу витягу висновків. Коли порівняння підібрані вдало, вони надають виступу виняткову яскравість і переконливість. При контраргументації, коли наш співрозмовник приводить якийсь порівняння, потрібно спробувати розглянути це порівняння критично й, якщо можливо, довести його хиткість.

5. Метод "так, але". Найчастіше застосовують аргументи однобічні, що дозволяє сміло застосовувати цей метод.

6. Метод шматків полягає в розчленуванні виступів співрозмовників на окремі частини, по кожному з яких висловлюється думка: "це точно", "про це існують різні точки зору", "це повністю помилково". При цьому доцільніше не стосуватися найбільш сильних аргументів співрозмовника, а орієнтуватися переважно на слабкі місця й спробувати саме їх спростувати.

7. Метод бумерангу дає можливість використовувати зброю співрозмовника проти нього самого. Цей метод не має сили доказу, але виявляє виняткова дія, якщо його застосувати з неабиякою часткою дотепності. Наприклад, на каверзне запитання: "Скільки світлофорів перебуває на ділянці Хрещатику від вулиці М. Грушевського до бульвару Т. Шевченка?" – цілком доречно відповідь: "Напевно, стільки ж, скільки від бульвару Т. Шевченка до вулиці М. Грушевського".



8. Метод ігнорування застосовується, коли факт, викладений співрозмовником, важко спростувати. У цьому випадку цінність і значення цього факту можна з успіхом проігнорувати.

9. Метод потенціювання в умінні відповідно до своїх інтересам зміщати акценти, висуваючи на перший план те, що влаштовує.

10. Метод виведення ґрунтується на поступовій суб'єктивній зміні істоти справи. По суті своєї – це перефразовані крилаті слова, прислів'я, приказки, висловлення, а найчастіше – і експромт. Як тут не згадати знамените "Прагли як краще, а вийшло як завжди".

11. Метод опитування ґрунтується на тому, що питання задаються заздалегідь. Питання – "ударний інструмент" будь-якої бесіди, а оскільки ми прагнемо довідатися від співрозмовника переважно не те, що він сам нам прагне повідомити, то ми ретельно їх продумуємо, передбачаємо обставини, при яких ми зможемо в певній послідовності й у потрібному темпі задати співрозмовникові низка питань, які повинні бути короткими й змістовними. Як показує практика, ряд правильно підібраних питань може довести будь-якого співрозмовника до кипіння.

12. Метод видимої підтримки полягає в тому, що ми нашому співрозмовникові взагалі не заперечуємо й не суперечимо, а, до здивування всіх присутніх, навпаки, приходимо на допомогу, приводячи нові докази на користь його аргументів. Але тільки для годиться! А потім впливає контрудар. Наприклад: "Ви забули на підтвердження вашої тези привести ще й такі факти (далі впливає їхнє перерахування). Але все це вам не допоможе, тому що" – тепер наступає черга наших контраргументів. Таким чином, створюється враження, що точку зору співрозмовника ми вивчили більш ґрунтовно, ніж він сам, і після цього переконалися в неспроможності його тези.

Отже, ми закінчили розгляд риторичних методів аргументації, заснованих на професійних доказах. А тепер перелічимо дванадцять спекулятивних методів аргументації. Вони являють собою "образотворчі" Прийом, використання яких стоїть під сумнівом, але знати про яких впливає.

1. Метод перебільшення полягає в узагальненні будь-якого роду й перебільшенні, а також у складанні передчасних висновків. Наприклад: "Це все – підступ моїх недоброзичливців" (узагальнення), "Усі керівники зарозумілі й зарозумілі" (перебільшення).

2. Метод анекдоту. Одне дотепне або жартівливе зауваження, сказане вчасно, може повністю зруйнувати навіть ретельно побудовану аргументацію. Якщо потім причепливо проаналізувати зміст цього зауваження, те, як правило, виявляється, що воно не має ніякого відношення до предмета дискусії й при повторнім застосуванні не виявляє майже ніякої дії.

Як поводитися, якщо проти нас застосували цей метод:

- у жодному разі наша особа не повинна ухвалювати кислого вираження;

- не можна також відігравати роль скривдженої примадонни;

- найкраще Прийом – відплатити тою же монетою.

Якщо ж ми не в змозі це зробити, то єдине, що нам залишається, це посміятися над собою разом з усіма. І чому голосніше – тим краще. І після цього можна перейти до викладу істоти проблеми. Дія жарту затихне, як полум'я сірника.

3. Метод використання авторитету полягає в цитуванні відомих авторитетів, причому найчастіше в цитаті мова може йти зовсім про інший. Але для слухачів цілком достатньо згадування відомого імені.

У цьому випадку бажане:

- привести цитату цього ж авторитету, але вигідну вам;
- привести цитату не менш шановної людини.

4. Метод дискредитації співрозмовника ґрунтується на наступнім правилі: якщо я не можу спростувати суть питання, тоді щонайменше потрібно поставити під сумнів особистість співрозмовника. Потрібно бути готовими й до прямих образ. У цьому випадку необхідно:

- у жодному разі не додержуватися цьому прикладу;
- холоднокровно пояснити присутнім віроломство ударів;
- у ряді випадків проігнорувати випад.

5. Метод ізоляції ґрунтується на "висмикуванні" окремих фраз із виступу, їх ізоляції й поданні в урізаному виді для того, щоб вони мали значення, зовсім протилежне первісному. Чим цей метод відрізняється від розглянутого вище "методу шматків"? Тим, що метод шматків рекомендує виділяти з виступу тільки ті ключові частини, які мають самостійне значення, які самі по собі ясні й не можуть бути перекручені.

6. Метод зміни напрямку полягає в тому, що співрозмовник не атакує наші аргументи, а переходить до іншого питання, яке по суті не має відносини до предмета дискусії. Практично він намагається обійти "гаряче" місце й викликати інтерес до інших проблем.

7. Метод витиснення схожий на попередній метод, але в цьому випадку співрозмовник не переходить до якоїсь одній, точно певній проблемі, перебільшує другорядні проблеми, узяті з нашого виступу. Він прагне перемкнутися на яку-небудь другорядну тему й найчастіше намагається з мухи зробити слона. При цьому окремі факти він переоцінює, а інші повністю ігнорує залежно від своїх потреб. Він продовжує затверджувати

або доводити те, що ніколи не викликало сумніву, і чіпляється за дріб'язки й окремі слова.

8. Метод уведення в оману ґрунтується на повідомленні плутаної інформації, слів і напівістин, якими нас закидає співрозмовник. Усі швидко й ґрунтовно переміщується. Як надходити в такому випадку? Звичайно, не можна тушуватися! Впливає, як під мікроскопом, розглянути кожний пункт виступу співрозмовника й спокійно почати дискусію.

9. Метод відстрочки покликано створити перешкоди для ведення дискусії або її затягування. Співрозмовник уживає нічого не значущі слова, задає вже відпрацьовані питання й вимагає роз'яснень по дріб'язках, щоб виграти час для роздумів. Цей метод не може бути визнаний абсолютно спекулятивним, до нього можна прибігати у випадку, коли ми зустрічаємося із сильними аргументами.

10. Метод апеляції – особливо небезпечна форма витиснення процесу міркування, тому що спрямована на почуття слухачів, блокуючи шлях до розуму. Співрозмовник виступає не як ділова людина й фахівець, а постійно волає до співчуття, до якихось невизначених морально-етичних норм і принципам. Прикладом такого роду спекуляцій є виступ Остапа Бендера на першій засіданні "Суспільства меча й оралу" із закликком здійснювати внески на потреби дітей.

11. Метод викривлення являє собою неприкрите перекручення того, що ми сказали, або перестановку акцентів. Необхідно відразу ж вивести на чисту воду такого співрозмовника.

12. Метод використання питань-капканів:

- повторення, коли одне й те саме питання або твердження повторюють багато раз; зрештою, його легко можна використовувати як доказ, тому що завзятість, з яким співрозмовник знову й знову викладає свої ідеї, рано або пізно

послабляє наше критичне мислення, наприклад, твердження, що містять поняття "тоталітаризм" і "демократія";

- вимагання, коли співрозмовник своїми питаннями прагне вмовити нас погодитися з ним. Наприклад, питання "Ці факти Ви, звичайно, визнаєте?". Таким чином, співрозмовник практично залишає нам лише одну можливість – захищатися: на примусові питання не відповідаю;

- альтернатива, коли питання "закривають обрій", припускаючи тільки такі відповіді, які відповідають концепції нашого співрозмовника. Наприклад, твердження, подібні наступному: "Дозволимо непрофесіоналам у парламенті знову знущатися з народу або виберемо гідних з нашого оточення?";

- контр питання, коли замість відповіді по суті на наші аргументи, співрозмовник задає нам питання. Найкраще відразу ж від них відгородитися: "Ваше питання я із задоволенням розгляну після вашої відповіді на моє питання, яке все-таки, погодитися, був заданий раніше".

Основні правила тактики аргументування.

1. Застосування аргументів. Фазу аргументації починати в живому стилі, без особливих коливань. Головні аргументи викладати при будь-якому зручному випадку, але по можливості щораз у новім світлі. На тривалих переговорах не впливає відразу ж використовувати всю зброю з арсеналу – щось потрібно залишити й наостанку.

На співрозмовника, думку якого не збігається з нашим, набагато більше вплине двостороння аргументація, коли ми вказуємо як на переваги, так і на слабкі сторони пропонованого рішення. Однобічна аргументація може застосовуватися в тих випадках, коли співрозмовник менш утворений, коли в нього вже зложилася своя думка або він відкрито виражає позитивне відношення до нашої точки зору.

Висновки практичної психології свідчать: вирішальне значення виявляє початкова інформація, тому у фазі аргументації спочатку перераховують переваги, а потім недоліки якого-небудь рішення. Ще краще використовувати наступний порядок використання аргументів: сильні – середні – найдужчий.

Застосування аргументів вимагає обліку ряду психологічних закономірностей. Справа в тому, що переконливість аргументів залежить від іміджу й статусу переконуючого:

- більший і високий сприймається і як більш ґрунтовний;
- статус, що обвинувачує сприймається як більш високий;
- у питаннях моралі, родини, побуту більш переконливі жінки, у питаннях політики, бізнесу, техніки – більш переконливі чоловіки;
- молодь і літні менш переконливі, люди середніх років – більш переконливі;
- до аргументів приємного співрозмовника ми ставимося поблажливо, а до аргументів неприємного – з упередженням.

2. Вибір техніки. Він залежить від психологічних особливостей співрозмовників. Так, було б помилкою застосувати метод опитування до замкненого й чутливого співрозмовника. У той же час для холоднокровного фахівця чотири цифри будуть значити більше, ніж тисяча слів.

Крім того, переконливість доказу, насамперед, залежить від сприйняття слухачів (а вони некритичні до самих себе); ми приходимо до думки, що потрібно спочатку спробувати виявити позицію співрозмовника й потім включити її в нашу конструкцію аргументації або принаймні не допустити, щоб вона суперечила нашим передумовам. Як цього досягти:

- шляхом прямого звертання до співрозмовника ("Що Ви думаєте про цю пропозицію?", "Як, на вашу думку, можна розв'язати цю проблему?");

- шляхом емоційного й відкритого схвалення ("Це відмінна ідея!", "Ви зовсім праві!", "Чудово!" і ін.). Визнавши прямоту, виявивши увагу або аплодуючи відкрито, ми тим самим заохочуємо співрозмовника. А тепер настає його черга повернути борг – співрозмовник, якого ми тим або іншим способом змусили відчувати себе зобов'язаним, прийме нашу аргументацію з меншим опором;

- шляхом використання простого правила, якому більш двох тисяч років, але воно актуально й зараз: якщо нам на два прості питання відповіли "так", як видно, і на третій важливий теж відповідь буде "так".

3. Уникання загострень. Для нормального ходу аргументації важливо уникати загострень або конфронтації, тому що це найчастіше позначається на прийнятих рішеннях. Тому рекомендується:

- розглядати критичні питання або на початку, або наприкінці фази аргументації;

- по особливо делікатних питаннях переговорити зі співрозмовником наодинці до початку ділової бесіди, тому що віч–на–віч можна досягти набагато більшого, ніж у залі засідань або за столом переговорів;

- у винятково складних ситуаціях зробити перерва, щоб "охолонули" голови, а потім знову повернутися до цього питання.

4. "Стимулювання апетиту". Із психологічної точки зору зручніше за все запропонувати співрозмовникові варіанти й інформацію для попереднього пробудження в нього інтересу й вимог. Інакше кажучи, спочатку потрібно описати поточний

стан справ з упором на можливі негативні наслідки, а потім (на основі "спровокованого апетиту") указати напрямок можливих рішень із докладним обґрунтуванням усіх переваг.

Можна блискуче вести аргументацію, але не досягти бажаної мети тільки тому, що не зуміли узагальнити пропоновані факти й відомості. Тому, щоб добитися як можна більшої переконливості, ми повинні самі зробити висновки й запропонувати їхньому співрозмовникові, тому що факти ніколи не говорять самі за себе.

Четверта фаза бесіди – ухвалення рішення – вінчає наші зусилля й усю ділову бесіду. За допомогою ухваленого рішення досягаються основні цілі, що коштують перед нами.

Дотримання яких правил дозволяє успішно завершити бесіду? До них можна віднести наступні:

- вільно звертайтеся до співрозмовника з питанням, чи згодний він з нашою метою. У всіх випадках чекайте, щоб співрозмовник сам погодився з нашими цілями;

- не проявляйте непевності у фазі ухвалення рішення й не тримаєте себе занадто напружено. Якщо Ви коливаєтеся в момент ухвалення рішення, то не дивуйтеся, якщо почне коливатися й співрозмовник;

- постарайтеся зробити так, щоб співрозмовникові не становило великої праці погодитися з вашими висновками й рекомендаціями.

Якщо співрозмовник противиться:

- не відступайте, поки співрозмовник кілька раз не повторить "ні";

- не здавайтеся на милість співрозмовника доти, поки не випробуєте все можливе;

- завжди залишайте в запасі один сильний аргумент, що підтверджує наша теза, на той випадок, якщо співрозмовник у



момент ухвалення рішення почне коливатися. Наприклад: "Так, я забув додати, у випадку невдачі ми всі витрати беремо на себе";

- спробуйте привести позитивний приклад – пошліться на випадок, що мав місце з тим, хто схожий на вашого співрозмовника, щоб дати стимул для ухвалення позитивного рішення;

- користуйтеся достовірними аргументами, тому що краще, якщо співрозмовник прийме рішення зараз, чому потім. При цьому залишайтеся послідовним з погляду істини.

Психологічні прийоми досягнення розташування співрозмовника. На думку А. Ю. Панасюка (Панасюк, 1990), існують певні й перевірені практикою ділового спілкування психологічні Прийом, здатні створити сприятливе розташування нашого партнера.

Перш ніж викласти ці прийоми, спробуємо розкрити психологічний механізм формування розташування співрозмовника. Найчастіше розмова з одним партнером, незважаючи на позитивні результати, залишає неприємний осад. Іноді нами опановує почуття непоясненої симпатії. Чому? Під час спілкування з партнером на наші органи почуттів (зір, слух, нюх і ін.) від партнера надходить безліч сигналів. Але чи всі вони усвідомлюються?

Допустимо, під час бесіди нас попросять закрити на хвилину ока й сказати, якого кольору краватка на співрозмовнику, то ми не завжди зможемо дати правильну відповідь. Природно, на сітківці ока відбивалася й сама краватка, і її колір. Але чи бачили ми цю краватку? І та й немає. Бачили, якщо мати на увазі реакцію сітківки ока. Не бачили, якщо мати на увазі усвідомлення баченого. Отже, ми можемо бачити й . не бачити, чути й . не чути. Усе залежить від включення в ці процеси нашої свідомості.

Сигнал, який впливав на наші органи почуттів, але не зафіксувався в нашій свідомості, може для нас так і пропасти безвісти (як колір краватки), а може й не пропасти. Усе залежить від того, наскільки цей сигнал значимо для даної особистості, чи несе він у собі достатній емоційний заряд для людини. "Минаючи" свідомість, яка в цей момент може бути зайнята іншим сигналом, емоційно значимий сигнал залишається в сфері несвідомого й звідти виявляє свій вплив, який проявляється у вигляді емоційного відношення.

А якщо в процесі ділового спілкування посилати партнерові сигнали таким чином, щоб, по-перше, сигнал мав для партнера досить емоційне значення; по-друге, щоб це значення було для нього позитивним; нарешті, по-третє, щоб партнер не усвідомлював цього сигналу? Виникає наступний психологічний ефект: партнер по діловим спілкуванню буде затверджувати, що чимсь це спілкування було для нього приемним, щось у нас було привабливим і т.д. Якщо ж це робити неодноразово, то в нашого партнера виробляється стійке емоційне позитивне відношення.

Таким чином, за допомогою певних психологічних прийомів ми можемо посилати партнерові по діловим спілкуванню сигнали, які їм не усвідомлюються, але які мають для нього емоційно позитивне значення. Проникнувши за допомогою цих прийомів до сфери несвідомого, ці сигнали будуть визначати позитивне відношення людини до їхнього джерела.

Якими ж прийомами ми можемо посилати партнерові емоційно-позитивні сигнали й домагатися сприятливого розташування співрозмовника до нас? До основних з них можна віднести наступні:

- звертання до співрозмовника по імені (імені чи по батькові) при всякому зручному випадкові в ході ділового контакту. Адже ім'я й особистість нероздільні. Коли до людини

звертаються по імені, та в такий спосіб показують увага до даної особистості. Увага до даної особистості є її твердження. Це викликає в людини почуття задоволення. Почуття задоволення супроводжується позитивними емоціями. А людей завжди прагне до того, хто (що) викликає в нього позитивні емоції;

- при спілкуванні з нашим діловим партнером у нас є присутнім природне й доброзичливе (природне, а не із приводу) вираження особи, м'яка й щира посмішка. Особа – це дзеркало душі, дзеркало нашого відношення до людині. Якщо в нас саме таке вираження особи й саме така посмішка, те, швидше за все, це сигнал "Я – ваш друг". Друг підвищує захищеність, тобто задовольняє одну з потреб. Почуття задоволення супроводжується позитивними емоціями. А людей завжди прагне до того, хто (що) викликає в нього позитивні емоції;

- при спілкуванні з партнером ми розумно використовуємо компліменти й люб'язності відповідно до правил ділового етикету. Компліменти, на відміну від лестощів, являють собою слова, що містять невелике перебільшення позитивних якостей партнера. Історія не знає прикладів, коли людині, якій були адресовані доречні й правдиві слова про нього, раптом стало неприємно й незатишно. Скоріше навпаки. Якщо комплімент зроблений за всіма правилами (про них мова йтиме далі), то виникає ефект впливу. Як наслідок впливу – "заочне" задоволення потреби "виглядати" у цьому питанні краще. Як наслідок задоволення потреби – утвір позитивних емоцій. А людей завжди прагне до того, хто (що) викликає в нього позитивні емоції.

Кілька слів про правила застосування компліментів. Їх принаймні сім:

1. Комплімент повинен відбивати тільки реальні й тільки позитивні якості партнера, а також включати один зміст.

2. Відбивана позитивна якість повинна мати невелике перебільшення, без гіперболізації.

3. Compliment повинен фіксувати більш високий рівень розвитку того або іншої якості в партнера, ніж власна думка людини про цю якість. Наприклад, антикомпліментом буде фраза: "Я дивуюся, як Ви з одного згадування запам'ятали телефонний номер 60–60–60! У Вас феноменальна пам'ять!"

4. Тактика використання компліментів вимагає враховувати думку людини і його відношення до відзначеної якості. Наприклад, людина виявила елементарну ввічливість стосовно жінки, а його обізвали, бажаючи йому підлестити, звабником і професійним пустуном.

5. Compliment повинен констатувати наявність якої-небудь якості, а не містити рекомендації з його поліпшення. Не буде компліментом фраза: "Ти був активний, але недостатньо!"

6. Compliment не повинен містити добавок, що найчастіше применшують позитивний вплив компліменту. Наприклад, у фразі "Руки в тебе золоті, а от мова твій – ворог твій!" краще використовувати лише першу частину.

7. Найбільш ефективний комплімент, зроблений на тлі антикомпліменту собі:

- у ході ділового спілкування будьте терплячим і уважним слухачем. Ця тактика приводить до задоволення однієї з найважливіших потреб будь-якої людини – потреби в самовираженні. Її задоволення, природно, веде до утвору позитивних емоцій. А людей завжди прагне до того, хто (що) викликає в нього позитивні емоції;

- у процесі ділового спілкування іноді доцільно поговорити про вашого співрозмовника, про те, що його цікавить, чому він живе, які його захоплення й ін. При цьому ми програємо в часі, але виграємо в розташуванні співрозмовника до нас. Емпіричними спостереженнями помічене, що якщо з

людиною повести розмова в руслі його вираженого особистого інтересу, та це, як правило, викликає в нього підвищену вербальну активність, супроводжувану позитивними емоціями. А людей завжди прагне до того, хто (що) викликає в нього позитивні емоції.

Взаєморозуміння в процесі ділової бесіди. На більшість людей впливають ті, яких уважають у тому або іншому змісті фахівцями. Фахівцем є працівник, що добре розібрався в якомсь предметі й оцінений у цій якості визнаними авторитетами. Вплив іншого фахівця засноване на особливій ролі, яку він відіграє в організації, на володінні можливістю наказувати. Третій тип фахівця – майстер гарних особистих відносин, людей, що вміє досягти взаєморозуміння з іншими. Установлення гарних відносин з іншими людьми характерно для дійсної впливовості.

Створення взаєморозуміння – це тонкий процес із деякими очевидними протиріччями. Тут необхідно досягтися контакту з іншими, не зменшивши при цьому почуття власної цілісності. Далі приводяться деякі ключові кроки, необхідні для встановлення гарних особистих відносин.

Визнання: гляньте на іншу людину й звернете на неї увагу.

Установлення індивідуальності: погодьте для себе ім'я людини і її індивідуальні характеристики.

Фізична взаємодія: наведіть мости між Вами за допомогою якої-небудь фізичної взаємодії.

Зацікавленість: виразіть зацікавленість у ситуації й перспективах іншої людини.

Вираження своїх поглядів: розкрийте ваші думки й почуття.

Готовність надати підтримку: будьте готові побадьорити іншу людину.

Ті, хто показав себе доступним, забезпечить собі засноване на добрій волі відношення навколишніх. Коли між двома людьми встановлюються добрі особисті відносини, вони прагнуть зрозуміти точки зору один одного, і, відповідно, можна з більшою ймовірністю очікувати, що вони оцінять ідеї й роботу іншого. Вони внесли особистий вклад у збільшення здатності бути впливовими.

Тут, однак, є труднощі, які слід вивчити. Існує спокуса зробити вигляд, то Ви зацікавлені в іншій людині для встановлення взаєморозуміння з нею. Тоді взаємодія буде заснована, скоріше, на обмані, чим на гарних особистих відносинах. У таких відносинах є непереборна слабкість, тому що нестача справжнього контакту підірве рівень довіри. Часто трапляється, що обидві людини прагнуть маніпулювати одна одною, так що у всій їхній взаємодії є приховувані наміри. Може бути, цього досить для поверхневого контакту, але якщо вплив повинний бути більшим, ніж необхідно в найпростіших ситуаціях, потрібно будувати відносини на основі чесного й прямого обміну поглядами.

Люди, що ефективно впливають на навколишніх, здобувають навички успішної презентації. Вони також сприймають погляди, думки й іншу інформацію від тих, на кого прагнуть впливати. Оскільки вплив являє собою двосторонній, процес, важливе вміння прислухатися до інших. Таке вміння може бути спеціально розвинене, а серед його гідностей можна згадати наступні:

- накопичується більше інформації;
- краще розуміються перспективи іншої людини;
- Ви показуєте, що цінуєте іншої людину;
- створюється взаєморозуміння;
- можна зробити розумні умовиводи.

Проблемні або дисциплінарні бесіди. Цей вид бесід викликаний до життя фактами порушення дисципліни або ж

відхиленнями від установлених правил і розпорядку дня. На думку А. А. Романова (Романов, 1995), головна мета таких бесід – не покарати винного, а ліквідувати "пролом", тобто невідповідність між вимогами й фактичною поведінкою учасників ділового процесу. Досвід закордонних фахівців з управління свідчить, що від 70% до 85% усіх "проломів" у виробничому процесі може бути виправлене тільки керівником.

Підготовка й проведення такої бесіди включає три основні етапи:

- підготовчий;
- етап проведення;
- заключний.

У ході підготовчого етапу керівник повинен неупереджено вивчити стан "проломи", тобто коли, як, у кого виникла вона, що цьому сприяло, чому вона виникла. Далі необхідно ретельно продумати тактикові бесіди. Головна мета при цьому полягає в тому, щоб підлеглий прийняв позицію керівництва як стосовно конкретної провини, так і щодо заходу покарання; щоб бесіда позначилася на поліпшенні майбутньої роботи підлеглого.

У ході етапу проведення головне – це створення позитивного тла в підлеглого. І тільки після створення цього тла слід приступати до неприємної частини розмови. Природно, що для такої розмови керівник повинен знайти й час і місце, де є можливість поговорити наодинці.

Насправді буває не так. Звичайно бесіда, а точніше "рознос", проводиться на місці й спонтанно, по "гарячих" слідах. Керівник, як правило, гримить і громить, і дістається часто винуватому й правому: усім, хто попався під руку. Чому так надходять? Тому що прагнуть показати всім безкомпромісність, чіткість і безперервність керівництва. Насправді така тактика неефективна із двох причин:

- по-перше, роздратованість і гнів будять у підлеглих агресивність і ворожість. А це може вилитися у відкриту суперечку, лайку, сховану відсіч або тихий "саботаж";

- по-друге, як би не був винуватий підлеглий, але, вичитуючи його на очах в усіх, керівник робить із нього "мученика", якому будуть співчувати інші колеги й надавати моральну підтримку. А боротися на два фронти значно складніше.

Доцільніше на цьому етапі зосередитися на одержанні відповідей на наступні питання:

- чи не є виникла проблема засобом залучення уваги й доведення своїх особистих претензій;

- чи не викликана проблема особистими утрудненнями (сімейним конфліктом, хворобою рідних і ін.);

- чи не зв'язана проблема з недоліком кваліфікації, допомоги, навчання.

Перехід до неприємної частини розмови, у якій можуть бути висловлені претензії до підлеглого, краще використовувати Прийом "двох персон". Він може бути виражений у фразі наступного змісту: "Розмовляючи з Вами, я не зовсім розумію, з ким я говорю сьогодні. Я знаю Іваненка – першокласного фахівця, який відомий у нас своїми відмінними результатами. Але, виявляється, є й інший Іваненко, який учора". И тільки після такого протиставлення, яке покликане похитнути негативний настрій підлеглого, можна переходити до другої частини. У ній засуджується (оцінюється належним чином), фактична поведінка підлеглого (підкреслимо, не особистість, а тільки поведінка).

Досить відповідальним є заключний етап бесіди. Загравання, сюсюкання, залякування не годяться для фіналу. Ухвалені рішення про покарання слід виражати просто, чітко,



роблячи акцент на розумінні й правильній оцінці того, що трапилось. Наприклад: "Як Ви розумієте, покарання вам не уникнути. Звичайно, звільнення з роботи Ви не заслужили (саме: не заслужили), але догани (суворої догани, попередження, позбавлення грошової винагороди й ін.) вам не уникнути. Розумію, що це покарання радості вам не додасть, але як би високо не цінував ваші інші заслуги, інакше зробити не можу". Важливо, щоб провинений услихал фразу про оцінку своїх колишніх заслуг.

Саме правильне в цей момент – зберегти витримку й розміряний темп мови, щоб працівник не зміг перебити. Якщо такі спроби будуть, то слід їх припинити словами: "Хвилиночку почекайте. Я ще не закінчив".

Після фразооцінки необхідно зробити паузу в 10–15 секунд, щоб продемонструвати свої міркування про правильність обраного покарання (рішення дається керівникові нелегко, особливо, якщо доводиться карати своїх колег). Але більшою мірою ця пауза потрібна для різкого повороту розмови, коли керівник раптом, помовчавши, звертається до провиненого із проханням.

Такий контраст зовсім необхідний, тому що ситуація складається вкрай незвичайно: після покарання впливає прохання керівника. Наприклад: "А тепер, Сергій Петрович, у мене до Вас особисте прохання. Якщо можна, звичайно? Будь ласка, Сергій Петрович, позбавте мене на майбутнє від таких розмов. Вони мені неприємні, як і вам. Я прекрасно знаю, який Ви відмінний фахівець. От зовсім недавно, як мені говорили, Ви зовсім правильно (уміло, прекрасно, точно й ін.)". И далі повинне впливати висновок усієї бесіди.

Важливо пам'ятати, що будь-яка бесіда (у тому числі й проблемна) повинна починатися й закінчуватися на позитивній ноті. Це створює відповідне емоційне тло, що дозволяє вибудувати бесіду в потрібному керівникові напрямку.

### 3.2.2 Підготовка й виступ перед аудиторією.

Перефразовуючи відоме вираження, можна сказати: "Скажи мені, як ти готуєшся й виступаєш перед аудиторією, і я скажу тобі, хто ти". Якби люди розуміли, як багато залежить від їхнього вміння виступати, то, імовірно, приділяли б підготовці до виступів набагато більше часу, уважає фахівець в області ділового спілкування Ф. Снелл (Снелл, 1990). У середньому представник ділового миру протягом дня виголошує більш десяти тисячі слів. Інакше кажучи, слово постійне з людиною. Воно – прекрасна щохвилинна реклама Вас і вашої роботи. Так навіщо ж упускати цей шанс?

Про значення оволодіння майстерністю публічного виступу говорять наступні слова відомого американського публіциста Д. Уєбстера: "Заберіть у мене все, що я маю. Але залишіть мені мою мову. І я скоро знайду все, що мав" (Уєбстер, 2005). Спробуємо бути гідними учнями цього фахівця.

Ділова людина, навіть якщо він ще не вимовив ні слова, уже своєю появою впливає на аудиторію. Для того щоб вплив був ефективним:

- зробіть вигляд, що раді всіх бачити;
- слова виголошуєте із силою, переконливо, не міняючи частоту голосу;

- усі повинні бути виразно і ясно: слова, руху, жести.

Особлива увага необхідно приділити жестам рук. Основні вимоги до них:

- близько 90% жестів необхідно робити вище поясу. Жести нижче поясу часто сприймаються як сигнали непевності, невдачі, розгубленості;

- лікті не повинні перебувати ближче 3–5 см від корпусу. Менша відстань символізує незначність і слабкість авторитету;

- пальці рук повинні зайняти положення, начебто Ви тримаєте велике яблуко. Невиразне становище долонь символізує відсутність сили й здатності повести за собою;

- жестикулюйте не однією, а обома руками.

Умілі жести рук є додатковим, найчастіше незатребуваним, засобом наочності вашої мови. Жестами рук можна показати:

- напрямок;

- розмір, обсяг;

- почуття, їх інтенсивність.

Наприклад руки, що піднімаються, символізують наростання напруги; руки, опущені нижче поясу, розведені в сторони долоні символізують невдачу.

Перед будь-яким виступаючим стоїть ряд послідовних завдань:

- привернути увагу аудиторії;

- запалити людей своєю енергією й донести до них головну думку вашої мови;

- завоювати своєю ідеєю розуми слухачів;

- розвинути й закріпити успіх, перенести його на прозу життя.

Послідовно розглянемо, як же розв'язати ці завдання.

Як привернути увагу? Давайте розберемо типовий вступ до виступу: "Я звертаюся до Вас сьогодні ввечері й прагну залучити вашу увагу на кілька хвилин для розгляду найпростіших питань по створенню важкої транспортної авіації".

На думку Ф. Снелла (Снелла, 1990), автор такого вступу не має шансів на успіх. Чому?

"Я звертаюся до Вас". Але всім сидячим у залі це й так ясно. Саме тому вони тут зібралися,

"Сьогодні ввечері". Це словосполучення також не несе в собі ніякого значеннєвого навантаження.

"На кілька хвилин". Час – хворе місце для більшості сидячих у залі. навряд стоє затрачати його на самому початку.

"Найпростіших питань". Кому ж сподобається таке звертання до себе?

Чому б не почати трохи інакше: "У виробництві транспортних літаків немає ніякої таємниці. Але й сьогодні літаючі апарати усе ще виготовляються із самого дивного матеріалу – інтелекту його творців". Коротко, ясно й привабливо.

Що необхідно робити, щоб привернути увагу аудиторії:

- "розбудите" своїх слухачів, вирвіть їх з туману повсякденності;

- зацікавите слухачів. Змусьте їх податися вперед на своїх місцях. Покажіть із самого початку, що їх чекає зустріч із оригінальним виступом;

- слухачі повинні погодитися слухати Вас. Дайте зрозуміти, що ті факти, які Ви збиралися запропонувати, легко зрозумілі й цікаві.

Як же цього добитися? Із чого слід почати? Серед можливих варіантів:

- цитата знаменитої людини;
- вражаюче своєю незвичайністю пропозиція;
- історія, що викликає негайне співчуття слухачів (можлива, драматична історія);
- посилення на Біблію, на прадавні міфи, на казки й ін.;
- посилення на, що недавно з'явилося й відоме більшості добуток;

- розповідь із власного життя;
- риторичне питання;
- історичний епізод;
- цікава пригода з минулого або сьогодні;
- розумний комплімент.

Як запалити слухачів своєю енергією й донести до них головну думку вашої промови? Для того щоб запалити їх своєю енергією, треба:

- позначити мета виступу;
- показати важливість проблеми;
- утягнути кожний у розмову. Піднесіть проблему так, щоб вона стала для кожного слухача його особистою проблемою, наділите кожного слухача відповідальністю за рішення проблеми.

Для того щоб донести до слухачів головну думку, необхідно виконати ряд умов:

- увесь виступ повинний бути чітко сплановане, зважене, мати ясну спрямованість і логіку;
- розкладете весь матеріал на складені елементи;
- добре усвідомите ту ключову думку, яка лежить в основі вашої мови. Усе інше – факти, докази, приклади і т.д.;
- повинне розкривати й доповнювати основну думку;
- не вважайте, що аудиторії добре відома головна думка вашого виступу, розкрийте її;
- не наділяйте те, що Ви прагнете сказати, у форму незліченних питань. Це введе аудиторію в оману;
- не плутайте основну думку з доказами й ілюстраціями;
- підкресліть модуляцією голосу вашу основну думку.

Найголовніше – уникнете хрестоматійного "говорив він багато й красиво, але незрозуміло про що".

Як завоювати своєю ідеєю розум слухачів? Іншого шляху ні, крім як зробити її наочної. Наочність буде забезпечена, якщо за вашим головним твердженням буде впливати доказ у вигляді:

- фактів;
- смішних історій;
- порівнянь і протиставлень;
- цифр;
- цитат.

До фактів звичайно відносять:

- ілюстрації;
- приклади;
- порівняння;
- логічні висновки;
- наочні матеріали;
- статистичні дані й т.п.

Основні вимоги до них зводяться до наступного. По-перше, факти не повинні викликати сумніву. Як говорять, кожен має право помилятися в обраній їм позиції, але ніхто не має права помилятися в обрані їм фактах.

По-друге, матеріал, обраний Вами, не повинен виходити за рамки вашого виступу, ваших можливостей. По-третє, наполегливість і завзятість, поряд з використанням формули "так, але".

При використанні смішних історій необхідно розповідати лише ті, які:

- Ви добре знаєте;

- будуть зрозумілі всім присутнім;
- розбудовують тему вашої мови;
- не дуже довгі;
- ще не відомі аудиторії;
- не містять пікантних подробиць.

Порівняння й протиставлення можуть значно поліпшити сприйняття вашого матеріалу, наприклад: "Життя в Арктиці можна зрівняти з перебуванням у холодильнику, де до того ж забули виключити світло". Головне, щоб порівняння й протиставлення були образними й ними не можна було зловживати.

Основні вимоги по використанню цифр:

- не приводите багато цифр;
- цифри повинні бути зрозумілі й доступні. Переведіть їх, зробіть доступними. Наприклад: "Такої кількості палива досить для обігріву вашого будинку протягом 25 років";
- користуйтеся округленими цифрами. Кажіть не "1 мільйон 536 тисяч гривень", а "більш півтора мільйонів";
- користуйтеся цифрами, які здивують слухачів своєю несподіванкою й незвичайністю.

Найчастіше досить лише привести до місця потрібну цитату, і аудиторія буде на вашій стороні. Основні вимоги до використання цитат:

- людей, цитату якого Ви приводите, повинен бути, безумовно, авторитетним;
- пам'ятайте слова фахівця з якого-небудь питання впливають більше на свідомість, цитата з добутку – більше на емоції;
- не користуйтеся цитатами, що часто зустрічаються.

Як розвинути й закріпити успіх, перенести його на прозу життя?

Рішення четвертого завдання здійснюється на закінчення виступу й можливо лише при вмінні підкреслити важливість повідомленого Вами, підказати можливість застосування почутого аудиторією надалі.

Удалим можна вважати лише той публічний виступ, після якого аудиторія твердо знає, що потрібно робити з отриманою інформацією. Інакше кажучи, повинен бути результат вашого виступу. Щоб добитися цього, необхідно:

- обов'язково на закінчення пояснити, навіщо потрібна слухачеві отримана інформація. Ваш виступ міг бути довгим, і слухачі могли втратити нитку міркувань. Нагадаєте їм;

- поясните докладно, як користуватися інформацією;

- якщо інформація носила пізнавальний характер, то й у цьому випадку ще раз коротенько нагадаєте, про що йшла мова.

При розумнім використанні викладених рекомендацій, рад і приймань вам просто не може не супроводжувати успіх. Більше сміливості, більше новаторства, більше оригінальності – аудиторіям буде скорена.



### 3.2.3 Особливості підготовки й проведення службової наради

Нерідко в діловім спілкуванні в інтересах підвищення якості прийнятих рішень використовуються наради;

Наради – це форма ділового спілкування, що передбачає обговорення ділових ситуацій і проблем з метою колективного пошуку найбільш доцільних шляхів їх дозволу. Наради мають ряд помітних переваг у порівнянні з іншими формами ділового спілкування:

- на них відбувається різносторонній розгляд проблем із залученням різних фахівців;

- наради забезпечують оперативну підготовку альтернативних варіантів вирішення проблем;

- наради дають додаткову можливість для пізнання особистих і ділових якостей, що беруть участь у них партнерів;

- проведення нарад дає певний психологічний ефект: на кожного його учасника впливає атмосфера колективного обговорення, емоційна поведінка, що беруть участь, підтекст висловлень і ін. Однак ці гідності нарад можуть виявитися лише тоді, коли нарадами не зловживають і їх ретельно готують.

Розрізняють три основні види нарад: проблемне, інструктивне й оперативне (диспетчерське). Для пошуку оптимального рішення проблеми за допомогою дискусії використовується проблемна нарада. Порядок його проведення передбачає:

- доповідь;
- відповіді на запитання;
- дебати;
- колективне вироблення рішення.

Якщо буде потреба передати розпорядження за вертикальною схемою управління зверху вниз для їхнього

найшвидшого виконання використовують інструктивну нараду. Порядок його проведення включає такі важливі моменти як:

- конкретизацію й роз'яснення розпоряджень;
- відповіді на запитання;
- призначення строків виконання й відповідальних.

Найчастіше виникає необхідність одержання

інформації про поточний стан справ на ділянках, у колективах фірми, організації. У цих цілях проводять оперативне (диспетчерське) нарада. Порядок проведення такої наради включає:

- заслуховування доповідей підлеглих про стан справ на місцях,
- попутний дозвіл виниклих проблем на основі отриманої інформації.

Щоб нарада дала бажаний результат, його необхідно серйозно готувати. У період підготовки наради керівник повинен:

- чітко визначити порядок дня, ключову проблему й бажане коло учасників (не більш 8–10 людей);
- довести до учасників наради дату, час і місце зустрічі, а також ключову проблему й порядок дня. Час і дата повинні збігатися із днем, який традиційно приділяється для такого роду діяльності. Непередбачені наради можливі лише як виключення;
- ознайомити учасників наради з довідковими й інформаційними матеріалами, що ставляться до обговорюваної проблеми;
- продумати регламент наради. Зразковий розрахунок може бути наступним: загальний час проведення – не більш 1,5 – 2 годин роботи, перерви на 10 хвилин після 45–50 хвилин роботи. Якщо в порядку дня наради передбачається обговорення

декількох питань, то психологічно вірніше буде внести на розгляд спочатку більш прості, які вимагають менше часу й розумової енергії;

- підготувати приміщення для проведення наради. У ньому повинні забезпечуватися необхідне висвітлення, оптимальна температура (+22–24 градуса), провітрити, необхідна наочність: (скажемо так: від крейди й дошки до відеотехніки). Крім того, кожний учасник повинен мати можливість не тільки сісти, але й записати почуте, накидати план свого виступу, розкласти необхідні документи й матеріали.

Діловий настрій наради залежить від його початку, а точніше, від поведінки керівника на початку наради. Він повинен:

- почати точно вчасно (тут як ніколи вірне прислів'я "Семеро одного не чекають");

- у невеликім вступнім слові чітко сформулювати мета й завдання наради;

- погодити правила й регламент наради;

- призначити відповідального за ведення протоколу наради;

- не починати наради із критики й розносу підлеглих. Якщо Ви почали із критичних реплік, то вважайте, що ваша нарада на цьому закінчилася.

Після вступного слова з доповіддю або з основною інформацією з обговорюваної проблеми виступає або керівник, або призначений керівником співробітник. Доповідь (основну інформацію) повинні відрізнити:

- конкретність і конструктивність;

- зрозумілість мови й використовуваних термінів;

- наочність;

- упевненість.

У ході обговорення головної проблеми наради керівник повинен:

- спочатку надати слово для виступу молодшим за статусом і посади;

- не переривати виступу в дебатах (за винятком порушення регламенту й неконкретності виступу);

- забезпечити неупередженість в оцінці виступів;

- час від часу перемикає увагу учасників на аналіз процесу обговорення (які позиції визначилися,

- у чому бар'єри, утруднення й ін.);

- не давати можливості піти убік від головної проблеми, утопити пошук рішення проблеми в пустопорожній говорильні.

Головна мета будь-якої дискусії – пошук істини. Знайти істину в суперечці, прийняти в результаті дискусії правильне рішення можна лише з дотриманням вироблених у процесі функціонування ділових відносин норм цивілізованої дискусії:

- поважне відношення до чужої думки, якою би абсурдних воно не видалося на перший погляд;

- прагнення зрозуміти чужу думку, для чого набратися терпіння й мобілізувати увагу;

- будь-що-будь уникнути перетворення дискусії в конфлікт. Дискусія повинна вести до співробітництва, а не до конфронтації;

- головною зброєю в дискусії можуть бути тільки факти і їх сумлінна інтерпретація.

На закінчення наради керівник:

- підводить підсумки обговорення;

- своя думка викладає в прийнятій рішенні (хоча іноді своє рішення він може прийняти й після наради, обміркувавши всі запропоновані варіанти);

- дякує всіх учасникам наради за роботу. Після проведення наради керівник повинен;

- організувати доведення ухвалених рішень до безпосередніх виконавців (якщо вони не були присутні на нараді);

- організувати контроль над виконанням прийнятих на нараді рішень.

### **Тема 3. Психологічні особливості діяльності по виробленню управлінських рішень**

3.3.1 Управлінські рішення в структурі діяльності керівника

3.3.2 Етапи вироблення управлінських рішень

Існує різне розуміння місця вироблення рішення в структурі діяльності керівників. Зокрема, рішення розглядається або як одна з основних управлінських функцій, або як етап переробки інформації, вхідний в усі основні управлінські функції.

3.3.1 Управлінські рішення в структурі діяльності керівника.

Всеосяжність і важливість рішень в житті організації спонукали деяких дослідників, що в основному належать до школи "соціальних систем", відвести їм ще важливіше місце в загальній структурі управління. Так, Г. Саймон (Саймон, 2004), видатний представник цього наукового напрямку, бачив істоту діяльності керівників в створенні "фактичних або ціннісних передумов, на котрих ґрунтуються рішення кожного члена організації".

Відомий дослідник управління С. Янг (Young, 1966) запропонував як "повну" модель системи управління організацією три механізми: вироблення рішень проблем, узгодження рішень і контроль. Якщо результатом етапу вироблення рішення є знаходження способу зняття, ліквідації протиріччя, що перешкоджає досягненню цілей організації, то механізм узгодження рішень це по суті механізм "узгодження" виконавців з рішенням. Так, С. Янг пише: "якщо під рішенням ми розуміємо вирішення проблеми, а не просто вибір, то будь яке ефективне рішення в організації вимагає співпраці як керівників, так і виконавців". З психологічної точки зору це етап

мотивування виконавців, ув'язки власних цілей членів організації з її цілями.

У цьому контексті виникає питання про співвідношення змісту діяльності етапу "узгодження рішення" з діяльністю по реалізації функції регулювання, розглянутої в контексті кібернетичної моделі керування. Не вдаючись до поглибленого аналізу, можна сказати, що регулювання ширша область діяльності. Цілі етапу "узгодження рішення" повністю не вичерпують мети функції регулювання. Оскільки рішення в організації призводять до зміни типу поведінки конкретних людей або взаємодії, то це припускає раніше усього припис відносно спрямованості і змісту змін, а не тільки створення певної мотивації. Саме за рахунок цього і відбувається деяке розведення об'єму діяльності по регулюванню і "узгодженню рішення".

Третім механізмом, що забезпечує управління в організації, відповідно до концепції С. Янга, являється контроль. За рахунок контролю забезпечується ефективність діяльності двох попередніх механізмів, так само як і самого контролю.

В цілому ж С. Янг у своїй книзі "Management A systems analysis" (Young, 1966) виділяє наступні етапи процесу управління:

- Визначення цілей організації.
- Виявлення проблем в процесі досягнення цих цілей.
- Дослідження проблем і постановка діагнозу.
- Пошук вирішення проблеми.
- Оцінка усіх альтернатив і вибір найкращої з них.
- Узгодження рішень в організації.
- Затвердження рішення.
- Підготовка до введення рішення в дію.

- Управління застосуванням рішення.

- Перевірка ефективності рішення.

Як ми бачимо, планування, також як і організація стають складовими п'ятого і восьмого етапу керування, а саме етапу "Оцінки і вибору рішення" і "Управління застосуванням рішення", а регулювання відповідає частково, як вже вказувалося, "Узгодженню" і етапу, що носить назву "Управління застосуванням рішення".

Таким чином, можна зробити висновок про те, що ця концепція досить широко трактує процес формування рішення, як би розчиняючи в нім основні управлінські функції в звичному їх розумінні.

Ми можемо розглядати плюси і мінуси цього підходу, але саме таке розуміння місця рішень в загальній структурі діяльності, як ніяке інше, демонструє, що функціонування організації забезпечується втіленням в дійсність послідовності рішень.

Визнавши це, ми, проте, повинні визначитися, у рамках якої з трьох перерахованих концепцій будемо далі розглядати управлінське рішення. Якщо мати на увазі дослідження процесу управління в цілому, то підхід представників школи "соціальних систем" може виявитися найбільш продуктивним. Але ми на самому початку нашого викладу обмежили себе дослідженням діяльності тільки однієї категорії осіб тих, хто наділений владними повноваженнями.

Виходячи з цих завдань, ми спиратимемося на точку зору, відповідно до якої рішення виступає етапом перетворення інформації в процесі реалізації основних управлінських функцій. Рішення розглядається як дія відносно конкретної функції. В цьому випадку, отримуючи інформацію про різні аспекти життя організації або конкретного колективу, керівник оцінює її в контексті певних завдань або обставин, перетворить



її, і, нарешті, перетворена інформація у вигляді певного рішення використовується для регулювання активності інших членів організації, а через це стани усієї системи в цілому. Ухвалення рішення при такому підході виступає одним з основних етапів організації, планування, регулювання (у іншій термінології мотивації, керівництва, координації) і контролю, а також сполучною ланкою в структурі цього циклу.

На нашу думку, саме такий підхід дозволяє виділити діяльність осіб, наділених владними повноваженнями від інших фахівців, що беруть участь в процесі управління, уникнувши тим самим розширеного розуміння предмета психології управління.

Загальна характеристика управлінських рішень. Будь які рішення приймаються у відповідь на виникнення проблемної ситуації. Проблема ситуація це протиріччя між дійсним, потрібним, можливим і належним. Рішення покликане знімати подібного роду протиріччя.

Незважаючи на значне число робіт, присвячених дослідженню процесів вироблення рішень і загальною типології рішень, дати єдину класифікацію управлінських рішень, що базується на психологічних підставах, досить складно. Поставимо перед собою простіше завдання, а саме: вказати ті чинники, які в першу чергу визначають складність вироблення рішень саме в цій сфері громадської практики.

Серед чинників, в першу чергу ускладнюючих діяльність по виробленню рішення у сфері управління, треба вказати на невизначеність, яка може торкатися як інформації, на якій базується процес вироблення рішення, так і цілей, які зрештою можуть бути досягнуті, способів вирішення протиріччя, критеріїв в контексті яких здійснюється оцінка як способів діяльності, так і визначуваних цілей.

Деякі автори розрізняють рішення, пов'язані з ризиком, і рішення, пов'язані з невизначеністю. Так, наприклад,

американські дослідники Р. Люїс і Х. Райфа (Люїс & Райфа, 1961) вважають, що рішення в умовах ризику спираються на вибір одного з безлічі приватних результатів, що мають відому вірогідність появи, а рішення в умовах невизначеності мають на увазі невідому вірогідність прояву тих або інших результатів при опорі на конкретну альтернативу.

Причини, відповідно до яких доля цього роду рішень в загальній їх масі досить велика, пов'язані як з тим, що організація є відкритою системою, існуючою в ймовірніше організованому середовищі, так і у зв'язку з високим рівнем невизначеності внутрішнього середовища підприємства, особливо із-за протиріч, виникаючих, якщо так можна виразитися, на перетині "інтересів" різних підсистем організації. Особливо, якщо має місце розузгодження витікаючих від них вимог.

Невизначеність при виробленні рішення, пов'язана з інформаційним забезпеченням цього процесу, може бути як наслідком недостатності інформації, так і її хаотичності або суперечності. Останнє, як правило, пов'язане з великою кількістю об'єктів, що входять в розглянуту систему, або складнощами їх взаємозв'язків. Кожен з перерахованих випадків пред'являє самостійні вимоги до суб'єкта, що приймає рішення, його інтелектуальному потенціалу, прогностичним навичкам, особовій зрілості і т.д.

В умовах невизначеності, обумовленої інформаційним забезпеченням процесу ухвалення рішення, виникає іноді особливий тип завдань. Так, наприклад, керівник повинен прийняти рішення про запуск деякого гарно відомого стереотипу діяльності, коли і цілі і засоби їх досягнення відомі і, певною мірою, регламентовані.

В цьому випадку йдеться про пізнання ситуації з перейняттям на себе відповідальності за ініціацію в деяких випадках соціально дуже значущих і відповідальних дій. Такого роду завдання пред'являють підвищені вимоги до

прогностичним навичок керівника, широти і гнучкості його досвіду, вольових якостей.

В цілому, рішення, що приймаються в перерахованих вище обставинах, називають імовірнісними. Природно, що імовірнісні рішення пред'являють до суб'єкта діяльності особливі вимоги як з точки зору сформування навичок раціонального підходу до вироблення рішення, так і уміння приймати інтуїтивні рішення, діяти в ситуації ризику.

Особливі складнощі для суб'єкта діяльності виникають при необхідності здійснити вибір емоційно привабливим і раціональним способами вирішення протиріч. Саме в цьому випадку, як і на стадії втілення рішення в життя, на перший план виступають вимоги до вольових якостей особи. Але навіть якщо суб'єкт діяльності і не знаходиться в протиріччі з власними емоціями і схильний орієнтуватися на раціональних способи ухвалення рішення, психологи, а ще в більшій ступеня практики і теоретики управління, рахують так названу раціональність управлінських рішень швидше міфом, ніж реальністю.

Так, Г. Саймон (Саймон, 2004) вказував, що навіть залучення в процес вироблення рішень у сфері управління організацією таких сучасних інструментів, як теорії вибору в економіці, теорії ігор і теорії статистичних рішень, не дозволяють повністю раціоналізувати процес прийняття рішення. Це, на його думку, обумовлено обмеженими пізнавальними і прогностичними можливостями окремо узятій людини, а також імовірнісним характером розвитку наслідків окремих переваг і виборів, особливо, якщо йдеться про віддалені проміжки часу. У зв'язку з цим він використовував такі терміни, як "повна раціональність" і "вимушена раціональність". У конкретних управлінських рішеннях, як правило, може йтися тільки про "вимушену раціональність".

Слід зазначити, що розбіжність між "повною" і "вимушеною" раціональністю не є для конкретного людини величиною більш менш постійної і є функцією суб'єктивної складності знаходження альтернатив вирішення протиріч. Так, спираючись на свої дослідження, Г. Саймон (Саймон, 2004) стверджує, що у міру того, як індивід у своїх пошуках способу зняття протиріччя виявляє, "що знаходити задовільні альтернативи легко, рівень його домагань зростає; у міру того, як він виявляє, що знаходити задовільні альтернативи важко, рівень його домагань падає".

У реальності ситуація представляється ще більш складної. Виходячи із загально психологічних закономірностей, пов'язаних з феноменом рівня домагань, можна чекати проявів індивідуальних особливостей формування рівня домагань в цій діяльності, особливо, якщо ситуація не є статичною. Динамічна проблемна ситуація ставить суб'єкта, що приймає рішення, перед дилемою діяти "швидко" або "якнайкраще". Лише дуже мало чим вдається одночасно діяти і "швидко", і "якнайкраще".

Динамічні рішення, тобто що виробляються на фоні ситуації, що постійно змінюється, припускають також певну лабільність суб'єкта, здатність переключатися, відсутність у нього стресу від вимушеного і достатньо напруженого темпу діяльності. По суті, і в цьому випадку ми маємо справу з проявом чинника невизначеності, ліміту часу, що виникає на фоні, для аналізу ситуації і заповнення дефіциту інформації.

Такі чинники, як невизначеність, динамічність, а також складність, що розуміється як віддзеркалення множинності параметрів ситуації, що вимагають обліку різноманіття їх взаємозв'язків, в конкретних ситуаціях можуть комбінуватися. Всього таких комбінацій може бути вісім, де найпростіша характеризується визначеністю, простотою, статичністю, а найскладніша невизначеністю, складністю, динамічністю.

Останній тип проблемних ситуацій пред'являє до суб'єкта, що виробляє рішення, найбільш жорсткі вимоги.

Існує ще одна дуже істотна особливість процесу ухвалення рішення у сфері організаційного управління, що зустрічається також і в діяльності проектувальників складних об'єктів. Ця особливість пов'язана з дивергенцією цілей окремих суб'єктів, залучених в деякий загальний процес. У практиці конструювання і матеріального виробництва це може проявитися в конфлікті цілей, відповідних забезпеченню естетичних параметрів виробу і його функціональних якостей, надійності і вартісних показників. У організаціях при декомпозиції загальних цілей на підцілі та їх розподілі між окремими колективами виникає тенденція ігнорувати інші підцілі або інші аспекти цілей організації і розглядати свою діяльність виключно в контексті своїх власних підцілей, іноді всупереч загальним інтересам організації, аж до "домінування цілей і підцілей груп і підгруп над цілями усієї організації".

Це явище в школі "соціальних систем" отримало назву "дисфункціонального конфлікту".

Багато в чому причини цього явища обумовлені впливом мотивації на сприйняття інформації, зокрема, із-за дивергенції критеріїв, що виникає у зв'язку з дивергенцією цілей, в оцінці інформації, формуванням систем її фільтрації. Саме на цьому явищі базуються дослідження школи "New look", що декларують можливість одержання інформації про особу через оцінку особливостей сприйняття людини.

Не меншу роль у виникненні "дисфункціонального конфлікту" грають і соціально-психологічні чинники, а саме, зміст і особливості внутрішньо групової комунікації. П. Селзнік (Selznick, 1957), що присвятив свої дослідження питанням "захисту тотальних цілей організації від дивергенційних тенденцій", особливу увагу приділяв чиннику створення сприятливої соціальної структури підприємства. Він ввів

поняття "Інституційної ідентичності", відповідність, що має на увазі, формальної і неформальної структур організації як загальним цілям, так і поточним завданням.

Не менш істотним джерелом "дисфункціонального конфлікту" є надмірна централізація управління. На її фоні через відсутність відчутної участі членів організації в процесі ухвалення рішення у них спостерігається мотивація, що перешкоджає повноцінному залученню членів організації до діяльності по досягненню загальних цілей.

Наступним чинником, сприяючим виникненню "дисфункціонального конфлікту", є різна чутливість людей до зовнішніх стимулів. Зниженню ролі цього чинника сприяє, по П. Селзніку (Selznick, 1957), формалізація процедур, зменшуюча залежність організації від особистих якостей окремих її членів. Слід зазначити, що тенденція до формалізації процедур в організації в цілях мінімізації проявів індивідуальних особливостей виконавців була реалізована ще М. Вебером (Вебер, 1994) в його концепції бюрократичної організації, проте було б оманю хоч в якійсь мірі ототожнювати позиції зазначених авторів. Якщо М. Вебер прагнув "зжити" людські прояви в організації, то представники школи "соціальних систем" знаходили передумови і умови, що дозволяють максимально використовувати потенціал персоналу на досягнення цілей організації.

Таким чином, ми бачимо, що як зовнішні умови діяльності організації, так і її внутрішнє середовище є джерелами складнощів в процесі усунення протиріччя між дійсним, потрібним, можливим і належним. Притому внутрішнє середовище трактується досить широко і включає як чинники формальної підструктури, так і соціально-психологічні і психологічні що складають неформальною і неформальною підструктур.

### 3.3.2 Етапи вироблення управлінських рішень.

Кожен керівник незалежно від сфери його діяльності повинен виконувати при рішенні своїх специфічних проблем схожі дії. У цьому контексті процес ухвалення рішення у сфері маркетингу нічим не відрізняється від процесу ухвалення рішення у сфері фінансової діяльності. Отже, для розуміння причин зниження ефективності діяльності керівника абсолютно необхідно розглянути процес формування управлінського рішення.

Існує декілька підходів до виділення етапів вироблення управлінського рішення. Найчастіше до них відносять наступне:

- діагностику проблеми;
- формулювання обмежень і критеріїв для ухвалення рішень;

- виявлення альтернатив;

- оцінку альтернатив;

- остаточний вибір.

Проте можна зустріти і інші підходи до виділенню етапів:

- оцінка проблеми;

- огляд альтернатив;

- зважування або оцінка альтернатив;

- повідомлення про вибрану дію;

- узяття зобов'язань.

Ми користуватимемося більш розгорнутою схемою, яка дозволяє виділити більшу кількість психологічних передумов, що лежать в основі зниження ефективності управлінського рішення. До їх числа відносяться наступні етапи:

- постановка проблеми;

- селекція проблем або етап делегування повноважень по виробленню рішень;

- побудова інформаційної моделі проблемної ситуації;

- побудова концептуальної моделі проблемної ситуації;

- виявлення і оцінка альтернатив;

- ухвалення рішення.

Розглянемо типові складнощі і помилки в процесі вироблення управлінського рішення і психологічні передумови, що лежать в їх основі.

Почнемо з етапу постановки проблеми. Він є ключовим моментом усього процесу. Адже перш, ніж рішення відбудеться, проблемна ситуація має бути усвідомлена і позначена. Можна знайти блискуче рішення проблеми, але якщо сама проблема неправильно сформульована, то ефект від реалізації подібного рішення у кращому разі буде нульовим. Саме тому в практиці управління таке велике значення приділяється етапу постановки проблеми, типізації проблем, виділенню з їх числа тих, які багаті наслідками особливо небезпечним розвитком, складанню орієнтовної основи діяльності в цих "нештатних ситуаціях". Особливо складно і, потрібно помітити, дуже фундаментально цей процес здійснюється в японській практиці управління. Процедура "ув'язки коріння" дозволяє значно знизити вірогідність неадекватного формулювання проблеми, а також забезпечити залучення до участі у виробленні вирішення значне число членів організації.

В той же час, "збої" на цьому етапі зустрічаються достатньо часто. Типовими помилками є:

- неправильно пізнана проблема, несистемне, фрагментарне віддзеркалення проблемної ситуації в позначеній проблемі. Психологічними передумовами цього можуть стати як низький рівень інтелекту, недостатній досвід, схильність до



стереотипізації власної діяльності, так і неадекватна управлінська концепція суб'єкта прийняття рішення. Як правило, не зовсім ясним буває останнє твердження відносно ролі неадекватної управлінської концепції в неправильному пізнанні проблеми. Для пояснення цього положення згадаємо пример з розділу, що стосується функції організації, коли рішення про зміну організаційної структури виникає як спосіб виходу з конфлікту ситуації. Аналогічна ситуація мала місце, коли рішення у сфері професійних протиріч підмінялися політичними рішеннями;

- невчасність постановки проблеми, зокрема, запізнювання, в основі якого можуть лежати як індивідуально-психологічні особливості керівника (інертність, низький інтелект), так і відсутність установки на випереджаючий контроль ситуації. Рішення, що запізнюються, виникають при делегуванні відповідальності ("випихає" відповідальності) за виявлення проблем на вищій рівень управління. Достатньо часто зустрічаються і випереджаючі рішення, типовими причинами яких найчастіше є високий рівень особової тривожності, вузький досвід, відсутність адекватних уявлень про динаміку розвитку ситуації;

- нав'язані рішення, в основі яких може лежати конформізм або надмірна імпульсивність. Дуже часто вони є наслідком погрішності управлінської концепції суб'єкта діяльності, що полягає у відсутності адекватних критеріїв для визначення міри актуальності протиріч, що виникають в житті колективу.

Суть наступного етапу, етапу селекції проблем, полягає у визначенні суб'єкта вироблення необхідного рішення. Відомо, що найбільш ефективною виявляється діяльність тих керівників, хто адекватно делегує повноваження по виробленню рішень своїм підлеглим.

Особливості делегування повноважень по ухваленню рішень є прямими показниками міри децентралізації в організації. В той же час, ті ж критерії можуть бути використані для оцінки особливостей процесу делегування у конкретного керівника. До них можуть бути віднесені такі показники, як:

- число рішень, що приймаються на нижчих рівнях управління або підлеглими виконавцями;

- міра важливості делегованих рішень;

- число функцій, що зачіпають рішеннями, делегованими на нижчий рівень управління або безпосередньо підлеглий;

- міра контролю, здійснюваного за делегованими рішеннями.

Максимальна міра делегування припускає відсутність контролю. Контроль виявляється дещо жорсткішим при необхідності інформування вищестоящого керівника про прийняте рішення. Максимальний контроль припускає узгодження рішень.

В той же час, виходячи з уявлень С. Янга (Young, 1966) про структурі діяльності по формуванню рішення, можна ввести ще один показник, що характеризує процес делегування повноважень. Так, виконавцеві, залученому до вироблення яких-небудь рішень, може по різному делегуватися право і конкретний об'єм участі в тому або іншому етапі цього процесу, у тому числі при:

- визначенні цілей організації;

- виявленні проблем в процесі досягнення цих цілей;

- дослідженні проблем і постановці діагнозу;

- пошуку вирішення проблеми;

- оцінці усіх альтернатив і вибір найкращої з них;

- узгодженні рішень в організації;

- затвердженні рішення;
- підготовці до введення рішення в дію;
- управлінні застосуванням рішення;
- перевірці ефективності рішення.

Залежно від участі у вказаних процесах, можна визначити міру залученості конкретної особи в процес формування рішення. Цей показник разом з контролем відбиває повноту делегування повноважень. Перші ж три параметри можуть бути об'єднані інтегральним показником: "об'єм делегування повноважень".

Задаймося питанням: чи існують які не будь об'єктивні обмеження на об'єм і повноту делегування повноважень, або і те, і інше визначається стилем діяльності конкретного керівника?

Об'єм делегування повноважень обмежується нормативною основою діяльності, а також особливостями координації діяльності конкретного фахівця з другими.

Повнота делегування, разом з суб'єктивними факторами і обмеженнями, пов'язаними з нормативними основами діяльності, визначається і характером реалізованих виконавцем рішень. Як ми вже вказували раніше в главі, присвяченій функції планування, рішення можуть розрізнятися по мірі жорсткості приписів в відношенні діяльності осіб, на яких рішення орієнтоване. За цією ознакою виділяють три категорії рішень : контурні загальні контури майбутніх дій, що означають лише, структурують, що визначають відносно строгі рамки діяльності виконавців і рішення алгоритми. Зрозуміло, що об'єм і характер узгодження діяльності виконавця по реалізації різних за ступенем жорсткості рішень різні. Те ж торкається і рішень по ліквідації тих, що зустрілися при виконанні приписаних протиріч.

У практиці можна спостерігати досить широкий спектр відхилень в процесі делегування повноважень по виробленню рішення. До їх числа відносять неадекватне за об'ємом і обличчя делегування повноважень, передачу повноважень на неадекватний рівень компетенції або непідходящому виконавцеві.

Спектр психологічних передумов, що лежать в основі перерахованих варіантів зниження ефективності рішень, досить широкий. До їх числа відносяться як особливості стилю діяльності (авторитарний стиль управління), недовіра до професійних і моральних якостей виконавця, недостатнє знання персоналу, так і особова тривожність. Детальніше передумови відсутності делегування повноважень по ухваленню рішень були розглянуті в главі, присвяченій організаційній функції.

Одній з додаткових складнощів при делегуванні повноважень являється установка керівника відносно протиріччя між емоційно привабливими, тими, до яких він має схильність, і важливими, але не занадто привабливими для нього справами. Не усім вдається діяти відповідно до розглянутим раніше принципом Ейзенхауера.

Таким чином, параметри делегування повноважень досить чітко виділяються і операціоналізуються, що дозволяє в конкретних випадках при характеристиці діяльності керівників отримати чіткий опис стилю реалізації цього етапу процесу ухвалення рішення.

Наступний етап присвячений створенню інформаційної моделі проблемної ситуації. Дуже істотним моментом являється те, що на цьому етапі керівник як безпосередньо сам отримує інформацію, так і користується інформацією, зібраною іншими. Інформація може бути представлена як в усній формі, так і на різних носіях. Інформація може бути недостатньою або надлишковою, оцінюватися як надійна або недостатньо надійна, суперечлива, адекватно відбиваюча динаміку розвитку процесів

в системі або така, що запізнюється. Саме на цьому етапі чинники невизначеності, динамічності, складнощі заявляють про себе в повному об'ємі.

Додатково до них проблеми цього етапу можуть усугубитися із-за недбалого використання лінгвістичних засобів при описі і характеристиці проблемної ситуації. Крім того, існують варіанти компонування інформації, які можуть створити передумови для неадекватних асоціацій при її сприйнятті. Певний круг проблем виникає при надмірній фіксації уваги на джерелі інформації на противагу аналізу її якості. Часом із-за вузького досвіду особи, розробляючої рішення, виникає розбіжність між об'єктивною значущістю і суб'єктивною цінністю інформації. Усе це стає додатковою причиною фрагментарною, спотвореною картини проблемної ситуації.

Природно, що ефективність роботи керівника з інформацією, чутливість до її якості, пов'язані з інтелектуальним потенціалом, розвиненістю інтуїції і прогностичних навичок, навичками рефлексії.

Наступний етап побудова концептуальної моделі проблемної ситуації. Як ми вже вказували, одна і та ж інформація, представлена різними фахівцям, стає основою для дуже різних їх уявлень про суть того, про що їх інформували. На етапі побудови концептуальної моделі проблемної ситуації відбувається усвідомлення суті протиріччя.

Для того, щоб повною мірою уявити собі особливість цього етапу, звернемося ще раз до визначення проблемної ситуації. Це цілеспрямований стан, яким не задоволений цілеспрямований індивід і в якому він випробовує сумніви відносно того, який з доступних способів дії змінить цей стан. Виходом з даного положення, на думку цих авторів, може бути як усунення проблеми шляхом зміни спрямувань індивіду, так і вибір з безлічі доступних дій того, яке відповідно до наявних у

суб'єкта, що опинився в проблемній ситуації, критеріями в більшій мірі принесе йому стан задоволеності. Таким чином, в конкретному випадку, маючи ідентичну інформацію, різні суб'єкти по різному можуть побачити суть проблеми : хтось в необхідності зміни власної позиції, хтось іншим чином. Можливо і поєднання цих двох підходів.

Психологічні причини, що знижують ефективність цього етапу, обумовлені когнітивним стилем фахівця, розробляючого рішення, рівнем його інтелекту, наявністю або відсутністю схильності до стереотипізації діяльності, особливостями управлінської концепції.

На наступному етапі знаходяться способи вирішення протиріччя, здійснюється їх критична оцінка відповідно до раніше певних критеріїв. Можливі способи вирішення протиріччя ієрархізуються по мірі їх оптимальності.

Проблеми цього етапу обумовлені, як правило, або неоптимальним стилем діяльності, перевагою інертності, що характеризується, застряваннями на якихось приватних варіантах, надмірною фіксацією на критичній їх оцінці, або навпаки, імпульсивністю, недостатньою критичним опрацюванням альтернатив рішення. Не менше значення має і міру адекватності критеріїв, в відповідності з якими здійснюється оцінка виявлених альтернатив.

На етапі ухвалення рішення фіксується акт вибору тієї або іншої альтернативи як конкретного варіанту вирішення проблемної ситуації. Навіть якщо попередні етапи вироблення рішення здійснювалися ідеально, вибір не завжди буде за кращою з наявних альтернатив. Причинами цього можуть стати специфічна реакція на ризик, перевагу варіанту рішення, орієнтованого на пріоритетність вузькогрупових або навіть егоїстичних мотивів перед інтересами ширшої соціальної спільності. Саме про це писав Г. Саймон (Саймон, 2004),

використовуючи поняття "Дивергенція цілей" і "дивергенцію критеріїв".

Іноді неоптимальний вибір способу вирішення протиріччя є наслідком стилю конфліктного поведінки суб'єкта, що приймає рішення.

Для оптимізації процесу ухвалення рішення використовуються колективні форми роботи. Передумовами ефективності в цьому випадку є рефлексії, що склалися в групі навички, тобто віддзеркалення і усвідомлення того, що відбувається в спільній діяльності. Рефлексуються ролі партнерів, їх стосунки між собою, проміжні результати в співвідношенні з поставленим завданням, умови самого завдання. За рахунок рефлексії вдається підвищити ефективність реалізації усіх етапів вироблення рішення, компенсувати прояви неоптимального стилю окремих учасників, згладити вплив їх індивідуально-психологічних особливостей. Тому дуже цікавою характеристикою керівників є навички спільної діяльності в процесі ухвалення рішення, вміння використовувати груповий інтелектуальний потенціал для досягнення цілей організації.

Підводячи підсумки цього розділу, ще раз підкреслимо, що характеристики базуються на опису стилів управління, виділених на основі малого числа параметрів, породжують в конкретних випадках замість знання деякий міф, який не надто багато коштує, якщо мати на увазі мету допомоги конкретним керівникам, їх навчання раціональним способам роботи. Це особливо яскраво проявляється при розгляді процесів формування рішення.

## **Тема 4. Здоров'я як фактор ефективної діяльності керівника**

### 3.4.1 Здоров'я і його складові

### 3.4.2 Життєві кризи й діяльність керівника

Науково-технічний прогрес, прискорення темпу життя сучасної людину, інформаційні перевантаження, забруднення навколишнього середовища впливають на стан здоров'я людей і керівників зокрема.

Систематичні перевантаження, що й випливають із них стану напруги стають для керівника усе більш звичайними. Сучасна управлінська діяльність – найбільш яскравий приклад занадто напруженого ритму життя. Як правило, у своїй повсякденній діяльності керівник зосереджено на рішенні багатьох завдань. Усе це викликає активну нервову діяльність, що, у свою чергу вимагає більших зусиль і напруги.

Якщо людині не вдається вирватися зі стану надзбудження й перенапруги протягом тривалого часу, то може з'явитися небезпека розвитку в нього якого-небудь психічного або фізичного захворювання. Про те, як зберегти своє здоров'я й працездатність, мова йтиме в цій главі.

### 3.4.1 Здоров'я і його складові.

Згідно з матеріалами ВООЗ, здоров'я – це стан повного фізичного, щиросердечного й соціального благополуччя, а не тільки відсутність хвороб або фізичних дефектів.

Рубіж століть ознаменований актуальністю проблеми здоров'я у всіх її аспектах. Цьому сприяють:

- стрімкий темп науково-технічного прогресу;
- високий ритм життя;
- інформаційні й емоційні перевантаження;



- екологічне неблагополуччя й багато інші фактори сучасному життю.

Усе це привело до різкого росту так званих "хвороб століття" (серцево-судинних, онкологічних, виразкових, психічних і інших захворювань). Різко зросло число алкоголіків і наркоманів. Можливо, ці хвороби є наслідком нездатності багатьох людей швидко адаптуватися до бурхливих змін умов життя. Що й говорити, нелегке життя сучасної людини. Але подвійно вона нелегка для керівника. Сучасний керівник працює, як правило, в умовах:

- дефіциту часу;
- надлишку інформації;
- ненормованого робочого дня;
- постійного тиску з боку підлеглих і вищого начальства;
- що змушують іти на ризик;
- одночасного рішення декількох різнорівневих завдань.

От чому керівник перебуває в стресовому стані майже постійно. Систематичні перевантаження, що й випливають із них стану напруги стають для керівника усе більш звичайними. Якщо йому не вдається вирватися зі стану надзбудливості й перенапруги протягом тривалого часу, то в нього може з'явитися небезпека розвитку якого-небудь захворювання. Як же вберегти себе від цього передчасного старіння й захворювань?

Перш ніж ми спробуємо відповісти на це питання, розберемося, що ж включають здоров'я, що складаються.

Звичайно виділяють чотири види здоров'я:

- фізичне;
- психічне;
- духовне;
- соціальне.

Фізичне здоров'я являє собою стійкий функціональний стан організму, що забезпечує успішну життєдіяльність людину (життєдіяльність як окремих тканин, органів і систем, так і

всього організму в цілому). Важливо відзначити, що стійкий функціональний стан розглядається в межах вікової норми.

Дуже важливо сприймати себе здоровішою людиною. Не випадково існує приказка: поки людей не замислюється про своє здоров'я, він здоровий.

Фізичне здоров'я, як правило, зв'язують із біологічним (функціональним) віком, тобто з функціональною зрілістю організму. Критерії біологічного віку міняються залежно від періоду розвитку й включають:

- морфологічні критерії (кістякова й зубна зрілість, зрілість форм тіла, його пропорцій, розвиток первинних і вторинних полових ознак);

- функціональні критерії (зрілість центральної й вегетативної нервової системи й опорно-рухового апарата);

- біохімічні критерії (ферментативні, гормональні й цитохімічні показники).

Психічне здоров'я оцінюється по трьом основним критеріям:

- адаптації;
- соціалізації;
- індивідуалізації.

У нашому випадку, стосовно до здоров'я, під адаптацією розуміється здатність людини усвідомлено ставитися до функцій свого організму (наприклад, травлення, виділення й ін.), здатність регулювати свої психічні процеси (управляти своїми думками, почуттями, бажаннями).

Межі змісту індивідуальної адаптації існують, але є й загальні для всіх людей закономірності. Критерієм успішної адаптації є здатність людини жити в сучасних геосоціальних умовах.

Соціалізація стосовно до здоров'я розуміється в трьох основних проявах:

- по-перше, людина реагує на іншу людину, як на рівного собі ("Інший такий же людина, як і я");

- по-друге, людей визнає існування норм у відносинах між людьми (" Між людьми існують певні норми взаємин і я керуюся ними");

- по-третє, людина визнає необхідний захід самотності й відносну залежність від інших людей, тобто між параметрами "самотній" і "залежний" існує певна гармонія ("Я – єдиний, але не самотній; я потребую навколишніх, я – серед собі подібних").

Таким чином, критерієм успішної соціалізації є здатність людини жити в умовах сучасних соціальних норм, у системі "Я – інші".

Індивідуалізація розуміється як здатність:

- по-перше, усвідомлювати власну неповторність і індивідуальність, як цінність і не дозволяти руйнувати її іншим людям;

- по-друге, зіставляти свою індивідуальність із проявами індивідуальності інших людей.

Таким чином, критерієм успішної індивідуалізації є здатність людини ставитися до самого себе й до навколишніх як до індивідуальностей.

Розглянувши, що складаються психічного здоров'я, можемо зробити наступний висновок. Психічно здоровіша людина характеризується його можливостями адаптації, соціалізації й індивідуалізації. Ці можливості є в кожній людини, а ступінь їх реалізації визначається соціальною ситуацією, тобто тими щоденними умовами розвитку людини, у яких він реалізує себе, свої думки, можливості, бажання, якості.

Кілька слів про духовне здоров'я людини. До основних його ознакам і показникам ставляться наступні:

- сприймаючи життя як цінність, людина прагне до створення в ній нових ціннісних якостей. Стан пошуку охоплює людину мимо його волі й індивідуальних зусиль, і людей шукає його джерела поза своїми силами, у сферах їх, що лежать вище;

- гуманістичні способи впливу на себе й на навколишні (заохочення, покарання, прощення);

- цілісність внутрішнього миру, яка задається системою правил і суджень, прийнятих для себе людиною усвідомлено (так звана "життєва філософія");

- переживання постійної радості від життя як такий.

Духовне здоров'я проявляється у зв'язку людини з усім миром і виражається в:

- релігійних почуттях;

- почутті краси й світової гармонії;

- почутті замилювання й благоговіння перед життям.

Найбільш плідні дослідження духовного здоров'я представниками гуманістичної психології Так, А. Маслоу (Maslow, 1954) вважав, що люди, здоровіші духовно, мають особливі характеристики, які відрізняють їх від інших людей по ряду показників. Ці люди задовольнили свої потреби в безпеці, причетності, любові, повазі й самоповазі й тому можуть прагнути до самоактуалізації, тобто до здійснення своєї місії, покликання, долі, прагнення до єдності своєї особистості.

До характеристик здоровіших людей, підтвердженим спостереженнями А. Маслоу (Maslow, 1954), можна віднести наступні:

Об'єктивне сприйняття реальності. Духовно здоровіші люди менш емоційні й більш об'єктивні в сприйнятті реальності,

терпимі до суперечливості й невизначеності. Вони вітають сумнів і неходжені шляхи.

Повне прийняття себе, інших і природи. Духовно здоровіші люди ухвалюють себе такими, які вони є як на психічному, так і на фізіологічному рівні й відчувають при цьому радість життя (у них гарний апетит, сон, секс), з розумінням вони ставляться до основних біологічних процесам в організмі. Подібним чином вони сприймають інших і людство в цілому.

Безпосередність, простота й природність поведінки. Як точно помітив М. Е. Литвак (Литвак, 2011), із цими людьми спілкуватися так само просто, як і з японською технікою. Однак ця простота спілкування не означає, що вони доступні для кожного в будь-який момент і що вони так само прості "усередині".

Захопленість і відданість якій-небудь справі (центрованою на проблемі, а не на собі). Духовно здоровіші люди прихильні якомусь завданню, боргу, покликанню або улюбленій роботі, яку вважають для себе життєвою місією. Говорячи словами А. Маслоу (Maslow, 1954), вони живуть, щоб працювати, а не працюють, щоб жити.

Незалежність і потреба в самоті. Вони дуже потребують недоторканності внутрішнього життя й на самоті, спілкуванні із собою.

Автономія, незалежність від культури й оточення. Вони більше покладаються на свій власний потенціал і внутрішні джерела росту й розвитку. У цьому змісті вони самодостатні, тобто незалежні насправді, а не в змісті заяви своєї позиції.

Свіжість оцінки й сприйняття. Духовно здоровіші люди щодня своєму життю сприймають як захоплюючу й хвилюючу подію. Для них сприйняття сотої веселки так само прекрасно й чудово, як і сприйняття першої веселки в житті.

Верхові або містичні переживання. Ці люди здатні переживати моменти сильного хвилювання або високої напруги, екстатичні стани. Коли вони переживаються? У кульмінаційні моменти любові й інтимності, творчості, осяяння, відкриття й злиття із природою.

Суспільний інтерес, почуття причетності, єднання з іншими, доброзичливість. Це виражається в жалі, симпатії й любові до всього людства (часто у вигляді відносини старшого брата до молодшого).

Глибокі міжособистісні відносини. У цих людей вузьке коло спілкування, тому що справжнє спілкування, стан духовної єдності з іншими вимагає часу й зусиль. Однак їх спілкування відрізняється глибиною переживаних почуттів. Крім того, для цих людей характерно високе почуття емпатії, співпереживання.

Демократичний тип характеру. У цих людей немає упереджень до іншого класу, раси, релігії, підлоги, віку, професії, сексуальної орієнтації, іншим атрибутам статусу. Вони з готовністю вчатья в кожного, якщо тільки в нього можна чомусь навчитися. У той же час вони не вважають усіх без винятку рівними. А. Маслоу (Maslow, 1954) писав: "Ці індивіди, самі, що є елітою, вибирають у друзі також еліту, але це еліта характеру, здатностей і таланта, а не народження, раси, крові, імені, родини, віку, молодості, слави або влади".

Розмежування засобів і цілей. У повсякденнім житті вони більш певні, послідовні й тверді, чому інші, у відношенні того, що правильно й що помилково, добре або погано. Вони дотримуються певних моральних і етичних норм, хоча деякі з них релігійні в ортодоксальному змісті цього слова. У той же час для них часом сам процес значить більше, чим ціль, нехай і дуже пригожа.

Філософське почуття гумору. Ці люди віддають перевагу доброзичливому, філософський гумор, що висміює дурість людства в цілому, на відміну від інших людей, які можуть

одержувати задоволення від жартів, що висміюють чиюсь неповноцінність, що принижують когось або непристойних. Гумор духовно здоровіших людей викликає посмішку, а не сміх.

Креативність, творчий підхід до життя. Для них характерна природня й спонтанна креативність, що дозволяє буденну справу здійснювати щораз по-новому. Крім того, їх творчий підхід проявляється насамперед у повсякденних справах, а не як у видатних талантів у поезії, мистецтві, музиці або науці. От чому А. Маслоу (Maslow, 1954) якось помітив, що в першокласному супі більше творчості, чому в другосортній поезії.

Опір окультуренню. Вони в гармонії зі своєю культурою, разом з тим зберігають певну внутрішню незалежність від неї. Вони традиційні й нічим не відрізняються від інших, поки вимоги культури не торкаються їхніх основних, базисні цінності.

Сказане вище може привести до висновку, що здоровіші духовно люди – ангели. У них є недоліки й, як інші люди, вони недосконалі. Однак вони нагадують нам, що потенціал психологічного росту людини, його можливості стати духовно здоровішим набагато вище, чим ті, яких досяглося людство.

Сучасний погляд на культуру та здоров'я породив новий феномен – культура здоров'я. "Культура здоров'я визначається як складової культури людства, що включає сукупність знань філософського, педагогічного, психологічного, медичного спрямувань, збагачує духовне, соціальне, психічне, фізичне життя індивіда, сприяє формуванню особистого ставлення до здоров'я та життєдіяльності, осмисленню людиною парадигм буття" (Мельник, 2010).

Опираючись на дані Всесвітньої організації охорони здоров'я, можна виділити чотири групи узагальнених факторів, що впливають на стан нашого здоров'я.

- Спадковість (20%).

- Екологічно сприятливе середовище (20%; згодом внесок цього фактору буде збільшуватися).

- Медичне забезпечення (10%; згодом внесок цього фактору буде зменшуватися).

- Спосіб життя людини (50%).

Спосіб життя – це цілісна сукупність особливості повсякденному життю людей, обумовлена:

- індивідуальними психічними особливостями;

- потенціалом здоров'я, закладеним у кожному

- людині;

- життєвим досвідом;

- сімейними й місцевими звичаями;

- стандартами життя, характерними для даного соціального шару, даного регіону, даного держави (наприклад, житель міста або села, житель Західної або Східної Європи ін.).

Спосіб життя охоплює.

- трудову діяльність;

- побут;

- форми використання вільного часу;

- форми задоволення матеріальних і духовних потреб;

- норми поведінки людей у типових ситуаціях. При настільки важливій значенні способу життя варто уважніше придивитися до факторів, що підтримують фізичне здоров'я. До ведучих з них звичайно відносять:

- подих;

- харчування;

- рух.



Про подих ми якось не замислюємося, поки здорові органи подиху. Воно виконується автоматично, хоча при бажанні ми можемо їм управляти. В організмі фізіологічні й біохімічні процеси відбуваються без участі свідомості й управляються вегетативною нервовою системою.

На подих давно звернули пильну увагу на Сході. На Заході й у нас – значно пізніше. Одні говорять, що треба дихати глибше, інші вважають, що корисніше неглибокий подих (за Бутейко). При напруженій фізичній роботі потрібно глибокий подих для забезпечення киснем біохімічних процесів. Подих за методом Бутейко, коли в організмі накопичується вуглекислота, виводить організм як би на грань, за якою починають розкриватися резервні можливості організму. Воно ефективно при багатьох захворюваннях, але ним не можна користуватися постійно.

Йоги відробили різні варіанти подиху (пранаями), що включають чотири приблизно рівні за часом етапи: вдих – пауза – видихнув – пауза. Тривалість етапів підбирається індивідуально, але звичайно по 4–8 з на етап, з поступовим збільшенням до 10–14 с. Такий подих виявляє оздоровлюючий вплив, що й навіть омолоджує.

Останнім часом багато уваги приділяється проблемі харчування.

Існують різні способи харчування – сироїдіння, рослинна монодієта, вегетаріанство, тваринна монодієта, змішане харчування. Доведене, що застосуємо будь-який спосіб, але менш ефективним є останній.

Існують кілька заповідей харчування:

- харчуйся чотири рази в день і регулярно;
- споживай тільки продукти живої природи. Причому головна увага слід приділяти свіжим фруктам і овочам (по можливості сирим) і так званій клітковині (хліб грубого помолу,

з отруб'ями й ін.). Жири рекомендується вживати не більш 80 г. у день і намагатися, щоб вони були ненасиченими, тобто рослинними й не смаженими. До мінімуму необхідно звести споживання цукру й солі. Те, що ми вживаємо в їжу, у середньому повинне засвоюватися на 80–90%. Жири затримують і знижують це засвоєння до 60%, а городина й фрукти – збільшують на 10–15%;

- їж, коли голодний. До половини їжі, прийнятої без апетиту, розкладає й перетворюється в отруту;

- різноманітність їжі повинна бути максимальним протягом тижня й мінімальним в одній трапезі;

- не забувай про соки (краще натуральних) і питній воді (краще поталої або джерельної). Щоденне приймання рідини повинен становити не менш 1–2 л.;

- і, мабуть, головне – індивідуально підбирай для себе ту їжу, у якій бідує тіло.

Рух становить основу життя. Найбільшою мірою потреби організму в русі реалізуються в різних видах фізичних вправ і ходьбі. Максимальний ефект досягається при виконанні великої кількості циклічних рухів не дуже високої інтенсивності. Головне при цьому не просто збільшувати силу й гнучкість тіла, а підсилити саморегуляцію організму.

Найпростіше ввести у своє життя фізичні вправи, збільшивши щоденну рухову активність. Швидка ходьба – дешева, проста, безпечна й сама популярна форма вправ. Замініть ходьбою всі автомобільні поїздки на близькі відстані. Ефективним і веселим способом, що дозволяють спалювати зайві калорії, є танці й участь у спортивних змаганнях. Доступним і ефективним видом фізичних занять є повільний біг, тому що саме він забезпечує антигравітаційний режим (через наявність фази польоту). Завдяки кровотоку й газообміну в легенях краще віддаляються шлаки, поліпшується робота

ендокринної й нервової систем. Стан легкого позитивного стресу створює адаптаційні механізми для більш складних стресових впливів і сприяє зміцненню імунної системи.

Повільно й поступово збільшуйте інтенсивність своїх тренувань. Тоді Вас не буде лякати необхідність додавати до занять більші зусилля (а боячись цього, люди часто припиняють заняття спортом). Нехай навантаження на ваших тренуваннях росте природно, відповідно до ваших бажання й потребою. Негайно припините заняття, якщо вони стануть викликати у Вас почуття дискомфорту, слабкість або хворобливі відчуття.

### 3.4.2 Життєві кризи й діяльність керівника

Кожний з нас протягом усього попереднього життя неодноразово зустрічався з поняттям "криза". Воно широко використовується в нашій повсякденності, коли ми говоримо про кризи надвиробництва, про духовно-моральну кризу суспільства, про кризу в стані хворої людини, про психологічну кризу окремої особистості.

Теорія криз з'явилася на психологічному обрії порівняно недавно. На думку ряду закордонних психологів, на теорію криз вплинули чотири інтелектуальні рухи:

- теорія еволюції і її додатка до проблем загальної й індивідуальної адаптації;

- теорія досягнення й росту людської мотивації;

- підхід до людського розвитку з погляду життєвих циклів;

- інтерес до оволодіння екстремальними стресами.

Серед ідейних джерел теорії криз також психоаналіз (і в першу чергу такі його поняття, як психічна рівновага й психологічний захист), деякі ідеї К. Роджерса (Роджерс, 2000), а також теорія ролей.

Дослівно "криза" (krisis) у перекладі із грецького означає рішення, поворотний пункт, результат. У психології ця категорія розуміється:

- по-перше, як життєва криза, тобто поворотний момент у житті людини, а не суспільства;

- по-друге, як важкий перехідний стан, викликане хворобою, стресом, травмою й т.п.; як емоційно значима подія або радикальна зміна статусу в персональному житті.

Під кризою розуміються різкі відхилення від звичайного життя, будь-які раптові переривання нормального ходу подій у

житті індивіда або суспільства, які вимагають переоцінки моделей поведінки, дій, мислення. Криза – це загальне значення втрати звичайних основ повсякденної діяльності

Таким чином, криза – це складний перехідний стан, що виникає в умовах неможливості (або утрудненості) жити, як колись, і незнання, як жити далі, пов'язане з болісним переживанням свого нового "Я".

Як особливий стан криза проходить кілька стадій:

- шок і заціпеніння (ігнорування подій, що травмують);
- усвідомлення дійсності й пошук змісту (гнів, почуття несправедливості, спроби "зруйнувати реальність");
- гостре горе й розпач (щиросердечний біль, труднощі концентрації, втрата енергії);
- реорганізація й народження нового (створення образу пам'яті).

В основі переживання кризи діють підходу наступні положення:

- внутрішньою необхідністю життя особистості є реалізація свого життєвого задуму;

- психологічним "органом", що здійснюють задум, незважаючи на неминучі труднощі й складності миру, є воля;

- коли перед особою подій, що охоплюють найважливіші життєві відносини людину, воля виявляється неспроможною (не в даній ізольованій момент, а в принципі, у перспективі реалізації життєвого задуму), виникає специфічна критична ситуація – криза;

- таким чином, криза – це критичний момент і поворотний пункт життєвого шляху, коли реалізація життєвого задуму серйозно утруднюється, або стає неможливою;

- динаміка виникнення й розвитку кризи наступна: він починається з розгортання боротьби мотивів у процесі здійснення життєвого задуму (випробування) і досягає апогею, коли індивід усі так само гостро відчуває актуальність свого задуму, що зірвався, і впевнений у неможливості його реалізації.

Процес переживання може протікати у двох формах:

- коли, реалізація життєвого задуму серйозно утрудняється й ускладнюється (при цьому зберігається можливість відновлення перерваного кризою ходу життя);

- коли реалізація життєвого задуму стає неможливою (у цьому випадку відбувається метаморфоза особистості, переродження й прийняття нового задуму життя, нових цінностей, нової життєвої стратегії, нового образу "Я").

Розуміння й пояснення кризи можливо лише при аналізі всієї сукупності факторів (принаймні більшості), що впливають на людину. Не менш важливе відношення до людини як до активного учасника своєї повсякденності, до людини, що здійснює активне конструювання повсякденної реальності.

Давайте розглянемо сприйняття, що складаються процесу, людиною навколишньої дійсності, які дозволять нам побачити джерела виникнення кризи.

Для того щоб існувати в навколишньому світі, ми повинні мати внутрішню картину або образ навколишнього нас миру.

У кожний даний момент нашого існування навколишній нас мир мільйонами фрагментів інформації бомбардує наші органи почуттів.

Процес додання змісту тому, що відбувається навколо нас, є основним. Усе те, що відбувається навколо нас, повинне бути піддане інтерпретації й співвіднесене із внутрішньою картиною навколишнього світу.

Поки зовнішня інформація тотожна внутрішній картині дійсність, що оточує, сприймається як щось само собою

зрозуміле, тому що вона звична. Чому? Тому що кожний має відомі плани на майбутнє ("картину майбутнього"), які надають передбачуваність навколишньому світу. Реалізація й підтвердження цих планів майже завжди залежать або від навколишніх, або від власного тіла.

Коли навколишні або наше тіло порушують передбачуваність подій, виникає те, що ми називаємо кризою.

Виходячи із цього, ми можемо дати ще одне визначення кризи як феномена, як психологічної реальності. На думку британського психолога М. Перрі (Перрі, 1995), криза – це "приголомшливий основи існування людину виклик його уявленням про себе й своєму місці у світі".

Чому він виникає? Тому що раптово настає момент, коли наявна в людини картина миру виявляється повністю неспроможною. Потрібно час для того, щоб осмислити, засвоїти й прийняти нову інформацію. Але через раптовість вступу інформації часу для осмислення просто немає. Простір часу осмислення зайняте кризою.

До основних подій повсякденному життя, здатних привести до кризи, відносять:

- смерть або важку хворобу близької людини;
- важке захворювання, що викликає страх смерті;
- відділення від батьків, родини, друзів, улюбленої (звичної) роботи, зміну місця проживання;
- зміна зовнішності;
- зміна соціальної обстановки;
- одруження;
- різкі зміни соціального статусу. Таким чином, основними причинами виникнення кризи є наступні:
- значимий "інший" поводить не так, як ми очікуємо;

- наше тіло валить нас у стан хвороби або травми;
- відбуваються досить значні порушення звичного ходу подій (катастрофи, нещастя й ін.).

Процес переживання кризи збільшується дією ряду факторів, до яких можна віднести наступні.

Когнітивна ригідність, тобто небажання людини змінити власні уяви. Кожний повинен образом, що попереджає, реагувати на можливі зміни в навколишньому світі, уміти пристосуватися до цих змін раніше. Люди, перебуваючи в стані кризи, нерідко замість того, щоб провести ревізію свого розуміння миру й себе, чіпляються за старі уяви, що суттєво обмежує їхній можливості й майбутні дії. Важливим щодо цього є пошук альтернативних варіантів дій.

Категоричність у сприйнятті альтернатив. Чим їх менше, тим менше простору для маневру.

Наявність невірних уявлень і установок ("відносно нешкідливі у звичайних обставинах, вони можуть створювати проблеми на тлі сильного стресу". Що звичайно розуміється під такими уявленнями й установками? По-перше, уявлення про те, що страждання є застава чесноти. По-друге, невірне уявлення про те, що страх можна подолати, уникаючи контакту з його джерелом. Нарешті, по-третє, установка, що говорить, що соромно бути щасливим, коли навколо так багато нещастя. У людей виникає почуття психологічного дискомфорту через те, що багато з людей страждають і нещасні, у той час як тобі добре й ти відчуваєш себе щасливим. Виникає важко з'ясовний стан, коли людей нещасливий своїм щастям.

Інерція мислення. Після кризової події розум продовжує використовувати старі плани, колишні уяви й намагається змусити реальність відповідати їм.

Це неминуче, такі особливості людського сприйняття. У цих умовах створити нову картину миру непросто з ряду



причин. По-перше, наявність якої-небудь картини, плану завжди краще, чим їх відсутність. Будь-яка картина, план надають зміст навколишнім подіям. Безглуздість же переноситься людиною із труднощами. По-друге, ми не можемо миттєво повірити в щось нове. Потрібні не малозначимі коректування картини миру або образу "Я", а корінне переосмислення всього існуючого. Це не досягається відразу й безболісно.

Прагнення уникнути хворобливих емоційних переживань. Радикальна невідповідність між внутрішньою картиною миру й сигналами, які надходять ззовні, викликають емоції. Емоції – це сигнали про необхідність приділити чомусь більше уваги, поки воно не переросло в більшу проблему. Як влучно помітила М. Перрі (Перрі, 1995), "ми вибираємо короткочасне звільнення від тривоги, яке одержуємо ціною появи проблем, що вимагають тривалого рішення. Коли криза зрештою вражає нас, те, що споконвічно виявився як побоювання, досада, сум, переростає в паніку, лють і розпач, тобто переживання, у значно меншому ступені, що піддається керуванню".

Нехтування правилами психогігієни може привести до невротичних розладів особливо серед військовослужбовців-офіцерів бойових підрозділів (Марута та ін., 2002; Стадник та ін., 2002; Стадник, 2002; Melnyk et al., 2020).

Переживаючи кризу, керівник, як правило, піднімається на більш високий рівень розвитку. Це пов'язане з тим, що криза приводить до перебудови психологічної структури особистості. Породжуючи психічну напруженість, кризу стимулює професійний розвиток.

Як же подолати кризу професійного становлення? Немає відповідей, однакових для будь-яких ситуацій. Відзначимо лише, що керівник, що підвищує свою кваліфікацію, що прагне реалізувати себе в діяльності, керівник, що є лідером не тільки у своїй організації, але й на своєму суперечливому життєвому шляху, має всі шанси успішно подолати цю кризу.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке здоров'я?
2. Що таке здоровий спосіб життя?
3. Що таке культура здоров'я?
4. Розкрийте методику формування саногенної поведінки військовослужбовців стосовно фізичного.
5. Якими є основні принципи раціонального харчування?
6. Що таке безпечна поведінка військовослужбовців?
7. Що таке фізичне здоров'я?
8. Що таке психічне здоров'я?
9. Що таке духовне здоров'я?
10. Що таке соціальне здоров'я?
11. Що таке психічне здоров'я і соціальне здоров'я?
12. Якими є напрями профілактичних заходів щодо збереження здоров'я військовослужбовців?
13. Назвіть складові здоров'я військовослужбовців та заходи щодо його покращення.
14. Якими є головні засади формування гігієнічної свідомості, понять здорового способу життя в системі виховної роботи?
15. Визначте основні принципи формування гігієнічної свідомості військовослужбовців.

## Література

1. Аграшенков А. В. Психология на каждый день: советы, рекомендации, тесты. Вече, 1997. 592 с.
2. Андерсон Д. Р. Когнитивная психология. 5-е изд. Издательство: СПб.: Питер, 2002. 496 с.
3. Баран В. Д. Етногенез українського народу // Енциклопедія історії України: у 10 т. / редкол.: В. А. Смолій (голова) та ін.; Інститут історії України НАН України. К.: Наукова думка, 2004. Т. 2: Г–Д. 518 с.
4. Берн Е. Ігри, у які грають люди / Ерік Берн; пер. з англ. К. Меньшикової. Х.: Книжковий Клуб “Клуб Сімейного Дозвілля”, 2016. 256 с.
5. Бобнева М. И. Социальные нормы и регуляция поведения. М., 1979.
6. Вебер М. Протестантська етика і дух капіталізму / перекл. з нім. О. Погорілого. К.: Основи, 1994. 261 с.
7. Вишнякова Н. Ф. Конфликтология: учебное пособие / Н.Ф. Вишнякова. 2-е изд. Минск: Университетское. 2002. 379 с.
8. Власова О. І. Педагогічна психологія: Навч. посібник К.: Либідь, 2005. 400 с.
9. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Фрэнсис; Пер.с англ. М.: Дело, 1991. 320 с.
10. Деликатный С. К., Половникова Ж. Ю., Прыгунов П. Я. Основы профессиональной и психологической подготовки сотрудников личной охраны. Учебное пособие. К.: Правда Ярославичів, 1998. 548 с.
11. Зимбардо Ф. Ефект Люцифера. Чому хороші люди чинять зло. К.: КСД, 2017. 701 с.
12. Ковальов А. Г. Колектив і соціально-психологічні проблеми керівництва / А. Г. Ковальов. М.: Політвидав, 2009. 275 с.

13. Крижанская Ю. С. Грамматика общения / Ю. С. Крижанская, В. П. Третьяков. Л.: Изд-во Ленингр. ун-та. 1990. 208 с.
14. Кричевский Р. Л. Если Вы – руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. 2-е изд., доп. и перераб. М, 1996.
15. Куліков В. М. Методи управління / В. М. Куліков. К.: МАУП, 2007. 157 с.
16. Кульчицкий О. Світовідчуження українця. Українська душа. Зб. наук. праць / відп. ред. В. Храмова. К.: Фенікс, 1992. С. 48–51.
17. Литвак М. Е. (2011). Психологическое айкидо: учебное пособие. Изд. 25-е. Ростов н/Д.: Феникс, 2011. 217 с.
18. Льюис Р. Д., Райфа Х. Игры и решения. М.: Иностранная литература. 1961. 643 с.
19. Майерс Д. Дж. Психология / пер. И. Карпиков, В. Старовойтова. СПб.: Питер, 2006. 848 с.
20. Марута Н. О., Панько Т. В., Явдак І. О., Семикіна О. Є., Стадник А. В. Показник якості життя у хворих на афективні розлади та його динаміка в процесі лікування // Український вісник психоневрології. Т.10. Вип. 2(31). 2002. С. 121–123.
21. Мельник Ю. Б. Основи психотехнологій: прогр. та навч.-метод. матеріали до курсу. 3-е вид., перероб. і доп. Х.: ХНПУ, 2011. 64 с.
22. Мельник Ю. Б., Прокопенко Ю. О., Стадник А. В. Можливості педагогічної логістики і нові нейробіологічні підходи. *Актуальні питання освіти і науки: зб. наук. ст., матеріали III Міжнар. наук.–практ. конф., 10–11 листоп. 2015 р.* Х.: ХОГОКЗ, 2015. С. 127–130. <https://doi.org/10.26697/9789669726056.2015.127>

23. Мельник Ю. Б. Соціально-педагогічні засади формування культури здоров'я в учнів початкової школи: Дис. ...канд. пед. наук: 13.00.05. Х., 2010. 346 с.
24. Мельник Ю. Управление стрессами. *Управление персоналом*. 2000. № 3. С. 20–23.
25. Мерлин В. С. Лекции по психологии мотивов. Пермь, 1970. 120 с.
26. Мицич П. Как проводить деловые беседы /Общ. ред. предисл. и послеслов. В. М. Шепеля; Пер. М. Б. Беляковский. М.: Экономика, 1987. 208 с.
27. Московичи С. Век толп. Исторический трактат по психологии масс. М.: Академический проект, 2011. 395 с.
28. Панасюк А. Ю. Управленческое общение. М.: Экономика, 1990.
29. Перри Г. Как справиться с кризисом / перев. с англ. М.: Педагогика Пресс. 1995.
30. Поршнев Б. Ф. Социальная психология и история (2-е изд., доп. и испр.). Наука: М., 1979.
31. Приходько І. І., Ліпатов І. І., Шестопалова Л. Ф., Стаднік А. В. та ін. Прикладна психологія службово-бойової діяльності сил охорони правопорядку: підручник. Х.: Акад. ВВ МВС України, 2012. 336 с.
32. Роджерс К. Р. Консультирование и психотерапия: Новейшие подходы в области практической работы: Пер. с англ. М.: ЭКСМО Пресс, 2000. 264 с.
33. Романов А. А. Грамматика деловых бесед. Тверь, 1995. 462 с.
34. Саймон Г. Науки об искусственном: Пер с англ. Изд. 2–е. М.: Едиториал УРСС, 2004. 144 с.
35. Самигін С. І., Столяренко Л. Д. Психологія управління. Ростов н/Д.: Феникс, 1997. 512 с.
36. Снелл Ф. Искусство делового общения / Фрэнк Снелл; Пер.с англ. С. А. Стрельникова. М.: Знание, 1990. 64 с.

37. Стадник А. В. Особенности клинической картины невротических расстройств у военнослужащих боевых подразделений внутренних войск МВД Украины. Таврич. журнал психиатрии. 2002. Т. 6 № 4. С. 40–44.

38. Стадник А. В., Каширний С. В., Негрич Т. І. Клинические особенности невротических расстройств у военнослужащих боевых подразделений внутренних войск МВД Украины. Український вісник психоневрології. 2002. Т. 10, № 3. С. 52–56.

39. Тард Габриель. Большая советская энциклопедия: [в 30 т.] / под ред. А. М. Прохорова. 3-е изд. М.: Советская энциклопедия, 1969.

40. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. Пер. с англ. А. И. Зак. М.: Контроллинг, 1991. 104 с.

41. Уэбстер Д. Профили мужества [Profiles in Courage] / Пер. с англ. Э. А. Иваняна. М.: Международные отношения, 2005. С. 68–89. 328 с.

42. Фестингер Л. Теория когнитивного диссонанса [A theory of cognitive dissonance] / Пер. А. Анистратенко, И. Знаешева. СПб.: Ювента, 1999.

43. Франкл В. Воля к смыслу / Виктор Франкл; пер. с англ. М.: Альпина нон-фикшн, 2022. 228 с.

44. Чалдіні Р. Психологія впливу. Пер. с англ. А. И. Зак. К.: КСД, 2017. 352 с.

45. Шевченко Ю. М. Аналіз основних вимог до лідерських якостей керівника в наукових дослідженнях. Збірник наукових праць. Психологічні науки. 2010. № 52. С. 149–151.

46. Шипунов В. Г., Кишкель Е. Н. Основы управленческой деятельности. М.: Высшая школа, 1996. 304 с.

47. Эдэйр Д. Не боссы, но лидеры: Лестница успеха : пер. с англ. / Джон Эдэйр; Пер. Т. Новикова. М.: ФАИР-ПРЕСС, : Издательско-торговый дом Гранд, 2004. 184 с.

48. Amiot, C. E., Sablonni'ere, R. de La, Terry, D. J., &

Smith, J. R. (2007). Integration of social identities in the self: Toward a cognitive developmental model. *Personality and Social Psychology Review*, *11*, 364–390.

49. Argyris, C. (1968). Some unintended consequences of rigorous research. *Psychological Bulletin*, *70*(3, Pt.1), 185–197. <https://doi.org/10.1037/h0026145>

50. Bernard, L. L. (1926). *An introduction to social Psychology*. Henry Holt and Company.

51. Bingham, W., & Slocombe, C. S. (1927). Men who have accidents: Individual differences among motormen and bus operators. *Personnel Journal*, *6*, 251–257.

52. Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Gulf Publishing Company.

53. Bogardus, E. S. (1926). Social distance in the city. *Proceedings and Publications of the American Sociological Society*, *20*, 40-46.

54. Ebbinghaus, H. (1902). *Grundzüge der Psychologie*. # Veit & Co.

55. Fayol, H. (1917). *Administration industrielle et générale*. Dunod et Pinat.

56. House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 321–339.

57. Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Houghton-Mifflin.

58. Jennings, E. E. (1960) *An anatomy of leadership: Princes, heroes, and supermen*. Harper.

59. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social Psychology of organizations*. Wiley Eastern Private Limited. <https://ia601401.us.archive.org/34/items/in.ernet.dli.2015.139013/2015.139013.The-Social-Psychology-Of-Organizations.pdf>

60. Kotter, J., & Baker, R. (1997). Leading change: A conversation with John P. Kotter. *Strategy & Leadership*, *25*, 18–23. <https://doi.org/10.1108/eb054576>

61. Kreitner, R., & A. Kinisiki. (2001). *Organizational behavior*. The McGraw-Hill Companies, Inc.
62. Lazarus, M. (1885). *Ideale Fragen in Reden und Vorträgen behandelt*. 3., durchgesehene Aufl. Winter.
63. Lewin, K. (1948). Resolving social conflicts. *Selected papers on group dynamics*. In G. W. Lewin (Ed.). Harper & Row.
64. Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and values*. McGraw-Hill.
65. Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality* (First ed.). Harper & Row.
66. Melnyk, Yu. B., Stadnik, A. V., & Pypenko, I. S. (2020). Resistance to post-traumatic stress reactions of vulnerable groups engaged in pandemic liquidation. *International Journal of Science Annals*, 3(1), 35–44. <https://doi.org/10.26697/ijsa.2020.1.5>
67. Mintzberg, J. (1973). *The nature of managerial work*. N.Y.
68. Packard, V. (1958). *Die geheimen Verführer*. Übersetzt von Hermann Kusterer. Econ-Verlag.
69. Peters, L. H., Hartke, D. D., & Pohlmann, J. T. (1985). Fiedler's contingency theory of leadership: An application of the Meta-analysis procedures of Schmidt and Hunter. *Psychological Bulletin*, 97(2), 274–285. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.97.2.274>
70. Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. A Sociological Interpretation University of California Press
71. Shepard, R. N., & Hovland, C. I. (1961). Biographical memoirs. <https://www.nasonline.org/publications/biographical-memoirs/>
72. Thomas, K. W. (1991). Conflict-handling modes in interdepartmental relations (Purdue University. Unpublished Dissertation).
73. Towne, H. R. (1886). Engineer as an Economist. *Transactions of the American Society of Mechanical Engineers* 7,



425.

74. Vicary, J. (1951). How psychiatric methods can be applied to market research. *Printers' Ink*, 235(6), 39–48.

75. Vroom, V. H., Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Press.

76. Young, S. (1966). *Management: A systems analysis*. Foresman.



*Навчальне видання*

**Актуальні питання психології управління  
Навчальний посібник**

**СТАДНИК Анатолій Володимирович  
ВАЩЕНКО Ігор Владиславович  
МЕЛЬНИК Юрій Борисович**

**ISBN 978-617-7089-15-4**

**DOI: <https://doi.org/10.26697/9786177089154.2024>**

Видається в авторській редакції  
Відповідальний випусковий: Ю. Б. Мельник  
Комп'ютерне складання та верстання: А. В. Стаднік

Формат 60x84/16  
Гарн. “Times”. Папір для мн. ап. Друк цифровий.  
Ум. друк. арк. 17,79. Зам. № 1-32  
Тираж 100 пр.

Харківський національний університет внутрішніх справ  
<https://univd.edu.ua>

---

Харківська обласна громадська організація “Культура Здоров’я”  
Україна, 61105, м. Харків, пров. Щедрика, 6/6.  
Emails: CultureHealth@ukr.net; KOSOCH@gmail.com;  
<https://doi.org/10.26697/publisher>; T/F: +38 057 775 75 23.  
Свідоцтво про державну реєстрацію видавництва  
ДК № 4387 від 10.08.2012



## **Стаднік Анатолій Володимирович**

доктор філософії з медичних наук (PhD),  
доцент; полковник; доцент Харківського  
національного університету внутрішніх справ;  
доцент Ужгородського національного університету;  
директор Соціально-психологічного центру ХОГОКЗ

## **Ващенко Ігор Владиславович**

доктор філософії з історичних наук (PhD),  
доцент; полковник; доцент Харківського  
національного університету внутрішніх справ;



## **Мельник Юрій Борисович**

доктор філософії з освітніх наук (PhD),  
доцент, психолог вищої категорії,  
практичний психолог-методист;  
директор Науково-дослідного інституту ХОГОКЗ

**У посібнику детально розкриваються теоретичні основи психології управління, характерні риси особистості керівника і підлеглого, основи ділового спілкування і взаємодії, сутність управління груповими процесами, явищами, конфліктними ситуаціями, а також методи і засоби подолання стресів і криз в діяльності керівника. Посібник характеризується чіткістю, логічністю та обґрунтованістю викладення навчального матеріалу, доступністю для сприйняття та засвоєння. Посібник адресується студентам, слухачам, викладачам закладів вищої освіти.**

**DOI: 10.26697**

**ISBN 978-617-7089-14-7**

**KRPOCH Publishing**



Книга та інші опубліковані елементи  
ліцензовані за Creative Commons  
"Attribution" 4.0 Worldwide

