

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Харківський національний автомобільно-дорожній університет**

**В.В. Бондаренко**

**ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ**

**Харків 2020**

**УДК 005.32 (075)**

**ББК**

Рецензенти: *І.І. Приходько*, доктор психологічних наук, професор, начальник НТЦ Національної академії Національної гвардії України, м. Харків  
*В.Ю. Степанов*, доктор наук з державного управління, професор, декан факультету управління та бізнесу Харківської державної академії культури  
*М.І. Лазарєв*, доктор педагогічних наук, професор Української інженерно-педагогічної академії, м. Харків

***Рекомендовано до друку Вченою радою ХНАДУ***

***(Дозвіл № 25/20/4.5 від 31 січня 2020 року)***

**Бондаренко В.В.** Психологія управління: Підручник. – Харків: Вид-во ХНАДУ, 2020. – 424 с.

У підручнику викладено теоретико-методологічні основи психології управління, головну увагу приділено психологічним проблемам і явищам, які мають місце у сфері управління, розглянуто психологічні причини, що лежать в основі зниження ефективності діяльності керівника.

Матеріали підручника сприяють формуванню психологічної управлінської культури керівника, що дозволяє ефективно здійснювати організаційно-управлінську діяльність у професійній сфері діяльності.

Підручник може бути корисним студентам, магістрам і аспірантам технічних закладів вищої освіти, майбутня професійна діяльність яких буде пов'язана з управлінською діяльністю.

© В.В. Бондаренко

© ХНАДУ 2020

## ВСТУП

Геополітичні зміни, що відбуваються на всіх континентах, зростання конкурентної боротьби за ринки збуту, лавиноподібне ускладнення технологічних процесів й інноваційних технологій виробництва призвели до перебудови всієї системи вищої освіти, зміни переліку дисциплін й їх структури. Прагнення йти в ногу із загальними цивілізаційними процесами й потребами виробництва змусили ЗВО звернути увагу на важливу складову майбутньої професійної діяльності людини з вищою освітою – на уміння працювати з людьми й на психологічні аспекти керівництва колективом.

Сьогодні, як ніколи раніше, керівникам потрібні не лише конкретні фахові знання, а й знання гуманітарної спрямованості, не останнє місце серед яких посідають психологічні основи управління й висока управлінська культура.

Свого часу відомий російський історик С.М. Соловйов писав, що у будь-якій науці є своя обов'язкова таблиця множення, тобто той мінімум фундаментальних понять і теоретичних ідей, без оволодіння якими не можна знати науку взагалі. Помітне місце в цьому процесі належить такому важливому розділу психологічної науки як психологія управління. Адже саме ця наука вивчає та досліджує психологічні особливості людей в умовах реального виробництва, психологічний зміст управлінської діяльності, мотивацію й стимулювання працівників у процесі спільної діяльності, створення в організації здорового соціально-психологічного клімату тощо. Людина в контексті управлінських відносин – основна ідея психології управління як навчальної дисципліни.

*Перший розділ* навчального посібника присвячений визначенню об'єкта й суб'єкта вивчення, історії виникнення дисципліни: що собою представляє управління взагалі, управління як соціальний феномен, що є предметом науки управління, які основи управлінської культури й тенденції розвитку управлінської думки.

Тематика *другого розділу* присвячена питанням ефективності процесу управління, особистості керівника, підходам до визначення його професійно-важливих якостей, алгоритму управлінської діяльності.

З огляду на той факт, що процес управління не можливий без об'єкту управління, тобто підлеглих, у *третьому розділі* розглянуто питання їх адаптації до професійної діяльності, основних регуляторів їх поведінки в реальних умовах виробничої взаємодії.

Взаємодія між керівником і підлеглими завжди приймає форму управлінського спілкування. *Четвертий, п'ятий і шостий* розділи навчального посібника розкривають закономірності цього спілкування, основи управлінського впливу, основні форми ділового спілкування.

У своїй діяльності керівник впливає не тільки на своїх підлеглих, а й на складні групові явища та процеси. Ось чому він повинен знати механізми групової динаміки, феномени групової життєдіяльності. У будь-якій організації неминучі зіткнення думок, точок зору, інтересів, що переростають часом в конфліктні ситуації. Про те, як керівнику поводитись у цих умовах, мова йдеться в *сьомому й восьмому розділах*.

Загальновідомо, що управління – це особлива за своєю складністю праця, якій притаманні: дефіцит часу, надлишок інформації, ненормований робочий день, постійний тиск з боку начальства й підлеглих. За цих умов діяльність керівника виявляється наповненою стресами, конфліктами, кризами. Ось чому *дев'ятий розділ* присвячено проблемам зміцнення здоров'я керівника, управління стресами й кризами в його діяльності.

Навчальний посібник призначено, перш за все, для студентів, які вивчають психологію управління як навчальну дисципліну та керівників різних рівнів, які бажають збагатити себе знанням основ психології управління.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

### 1.1. Управління як соціальний феномен

Поняття «управління» широко використовується в різних науках, позначаючи функцію, притаманну організованим системам (біологічним, технічним, соціальним, військовим та ін.). Існує величезна кількість визначень цього поняття. У найзагальнішому вигляді під управлінням розуміється елемент, функція, що забезпечує збереження певної структури, організованих систем, підтримку режиму їх діяльності, реалізацію їх програми й цілей.

У соціальному управлінні, на відміну від інших видів, головними компонентами виступають або люди як члени різних організацій, або організаційні підрозділи в цілому. Індивіди (або самотійно, або у складі соціальної групи), представлені у складній системі управлінських взаємин, можуть виступати суб'єктами й об'єктами управління, тобто ключовими категоріями соціального управління є «організація», «суб'єкт й об'єкт управління».

Організація являє собою форму об'єднання групи людей (двоє та більше), діяльність яких свідомо координується суб'єктом управління для досягнення спільної мети або цілей і для упорядкування спільної діяльності. Залежно від цілей і умов діяльності індивіди у соціальному управлінні 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 спрямовано управлінський вплив. Об'єктом управління також може

виступати як окремий індивід, так і соціальна група.

Між суб'єктом й об'єктом управління існує діалектична взаємодія та взаємовплив. При цьому важливою умовою ефективності управління є відповідність суб'єкта управління його об'єкту. Таким чином, соціальне управління є безперервним процесом впливу керівника (суб'єкта управління) на організовану групу людей або на кого-небудь з цієї групи окремо (об'єкт управління) по організації й координації їх спільної діяльності для досягнення найкращих результатів.

Система управлінських відносин спирається на два соціально-психологічних феномени, які ми можемо назвати власне управлінням, тобто цілеспрямована дія на певний об'єкт, і підпорядкування, тобто сприйнятливість цілеспрямованої дії суб'єкта впливу. Залежно від типологічних рис, різні люди не однаково сприймають саме почуття підпорядкування. Дослідники виділяють три типи підпорядкування:

- покірливе підпорядкування – працівник сприймає підпорядкування як вимушене й зовні нав'язане ставлення, для нього характерне слабе розуміння мотивів підпорядкування й обов'язку;
- байдуже підпорядкування – працівник цілком задоволений своїм становищем, бо це звільняє його від прийняття відповідальних рішень, у цьому випадку головним є принцип: «хай думає начальник»;
- ініціативне підпорядкування – працівник усвідомлює необхідність підпорядкування, почуття обов'язку в нього переходить у звичку, але не вбиває ініціативу, в основі такого типу підпорядкування лежить критична оцінка керівника й визнання його авторитету.

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

Система управління, як цілісно-організаційне об'єднання, характеризується:

- функціями й цілями діяльності;
- конкретним набором складових частин, що знаходяться у взаємній підпорядкованості;
- режимом зовнішніх зв'язків (субординація, координація, договірні відносини тощо);
- правовим регулюванням структури, зв'язків, повноважень, діяльності системи управління в цілому й її окремих елементів.

## **1.2. Предмет науки управління та етапи її розвитку**

Сьогодні вже беззаперечним є той факт, що керівник будь-якого рівня покликаний вирішувати два взаємопов'язані завдання: оволодіти теоретичними основами раціонального управління, тобто наукою управління, й уміти творчо застосовувати положення цієї науки, тобто опанувати мистецтво управління.

Перше завдання вирішується у процесі навчання, друге – у процесі практичної діяльності.

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

- між суб'єктом й об'єктом управління;
- між членами організації, що знаходяться на одному й тому ж ієрархічному рівні та спрямовані на взаємне узгодження дій, виходячи з поставлених завдань;
- між різними організаційними підрозділами в межах одного й того ж об'єкта управління.

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

- велике різноманіття видів діяльності на різних рівнях управлінської

ієрархії;

- творчий характер діяльності, здійснюваної при недостатній інформації й у мінливих умовах, нерідко суперечливих, виробничих обставин;

- яскраво виражена прогностична природа розв'язуваних управлінських завдань;

- значна роль комунікативної функції;

- висока психічна напруженість, викликана відповідальністю за прийняті рішення.

Таким чином, управлінська діяльність – це особливим чином організований вид трудової діяльності з виконання функцій управління в організації.

Головна її мета – забезпечення цілеспрямованої й скоординованої діяльності керованого колективу щодо вирішення завдань, що стоять перед ним. Продуктом управлінської діяльності є управлінські рішення та 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 у процесі управління виділяють три основні категорії персоналу управління:

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

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

- службовці апарату управління (20-30% працівників апарату управління).

Головне завдання керівників – загальне керівництво процесом функціонування та розвитку системи управління. Специфіка їх діяльності полягає в тому, що вони головним чином впливають на працівників, які



безпосередньо вирішують ті чи інші завдання управління. Головну свою увагу керівники зосереджують на таких трьох напрямках:

- прийняття рішень з усіх найважливіших, стратегічних і принципових питань діяльності;
- здійснення підбору, розстановки, навчання та виховання кадрів;
- координація роботи виконавців, ланок і підрозділів організації в цілому.

До фахівців апарату управління зазвичай відносять інженерів, економістів, бухгалтерів, юристів, психологів та ін. Вони покликані вирішувати три взаємопов'язані завдання:

- отримання, обробка та аналіз інформації про стан справ в організації за своїм конкретним напрямом;
- розробка, на основі аналітичних даних, варіантів вирішення окремих функціональних питань, підготовка та розробка конкретних управлінських рішень;
- контроль ступеня реалізації управлінських рішень.

Категорію службовців апарату управління складають секретарі, друкарки, техніки, лаборанти та ін. Тобто всі ті, хто здійснює поточний облік і діловодство в апараті управління. Головне їхнє завдання – інформаційне й технічне обслуговування діяльності керівників і фахівців.

Говорячи про керівників, необхідно розрізняти рівні управлінської ієрархії, де функції управління специфічні. Так, вища ланка в більшій мірі визначає загальний напрям дії організації, її мінливість і напрями розвитку; середня – створює життєздатну структуру, що функціонує в єдності відносної стійкості й мінливості елементів і зв'язків; низова ланка забезпечує сталість і відтворення заданих параметрів елементів системи, їх стійкість.

Управління як специфічна діяльність пов'язується з появою організації. У цьому аспекті можна сказати, що практика управління така ж стара, як світ. Досягнення великих організацій у давнину, наприклад у Римській імперії, що проіснувала кілька століть, свідчить про те, що навіть тоді вже існували

досить розвинені системи управління.

Однак ідея розгляду управління як наукової дисципліни і професії виникла у XVIII столітті – в епоху розвитку пізньої капіталістичної формації суспільства. На цьому етапі відбувалося виділення чисто управлінських функцій. З середини XIX століття почала розвиватися концепція систематизованого управління.

На початку XX століття ця концепція набула якісно нового значення – управління стало розглядатися як самостійна область діяльності, здатна принести успіх організації. Тим самим було покладено початок принципово новому етапу в управлінні – науковому управлінню, центральною фігурою якого став професійно підготовлений керівник-менеджер.

Якщо сам процес управління виник з моменту появи людського суспільства, то наука управління зародилася лише на початку XX століття. Вона виникла в результаті назрілої потреби в раціональній організації суспільного життя.

Розвиток науки управління можна поділити на три етапи:

1. *Виникнення й розвиток «класичної теорії наукового менеджменту»* (початок XX століття – кінець 20-х років). Класичний менеджмент ґрунтувався на жорсткому раціоналізмі в управлінні. Найбільш повне вираження суті цього етапу було сформульоване в концепціях «ідеальної бюрократії» М. Вебера [11], «наукового управління» Ф. Тейлора [67] і «науки адміністрування» А. Файоля [88]. Однак породжені цими концепціями технократичні ілюзії в управлінні почали розвіюватися вже в 30-ті роки. Раціоналізм в управлінні, при всіх його чеснотах, як виявилось, далеко не єдиний, а в багатьох випадках і не кращий шлях підвищення ефективності діяльності організацій і керівників.

2. *Виникнення й розвиток доктрини «людських відносин»* (30-ті – друга половина 40-х років). Реакцією на обмеженість управлінського раціоналізму у системі управлінських знань стало твердження доктрини «людських відносин». Вона ґрунтувалася на всебічному врахуванні людського чинника

й використовувала досягнення психології, соціології, культурної антропології для поглибленого розуміння реальної суті управління в організаціях.

На її основі здійснювалася розробка рекомендацій щодо вдосконалення «людських відносин», мобілізації «людського чинника», розвитку участі членів організації в управлінні, підвищення ефективності лідерства.

3. *Виникнення й розвиток сучасних теорій управління* (з 50-х років по теперішній час). У повоєнні роки розвиток теорії систем, кібернетики, економіко-математичних методів для аналізу й обґрунтування управлінських рішень, комп'ютеризація управління, сприяли активному використанню в управлінні системного підходу. Це призвело до ускладнення науки управління й управлінських знань та появи низки наукових підходів.

*Системний підхід.* Його прихильники вважали недоліком усіх попередніх теорій зосередження уваги тільки на окремих елементах управління. Ефективність управління не розглядалася як результуюча всіх її складових. Застосування системного підходу до управління дозволило керівникам побачити всю організацію в єдності і взаємозв'язку складових її частин. Відповідно до цього підходу, будь-яка організація (підприємство, підрозділ, військова частина) є системою. Як і в біологічному організмі, в організації всі її частини є взаємно пов'язані. Кожен елемент системи здійснює свій внесок в її розвиток. Організація являє собою відкриту систему, тобто вона взаємодіє із зовнішнім середовищем. Зовнішнє середовище істотною мірою визначає виживаність організації.

*Ситуаційний підхід.* На рубежі 70-х років широку популярність завоювали ідеї «ситуаційного підходу». Доводилася правомірність різних типів систем управління: як жорстко регламентованих, так і заснованих на внутрішній свободі, залежно від конкретних характеристик «організаційного контексту». Прихильники цього підходу вважали, що теорія систем виявляє, які елементи входять в організацію, утворюючи систему, але вона сама по собі не відповідає на питання, які з цих елементів найбільш важливі. Ось

чому на допомогу системному підходу прийшов ситуаційний підхід.

У центрі уваги при цьому виявляється ситуація, тобто певний набір обставин, які надають великої уваги організації в даний конкретний час. Суть ситуаційного підходу можна звести до двох тез. По-перше, не існує уніфікованого ефективного управління в усіх ситуаціях. По-друге, ефективність управління досягається, насамперед, мобільністю й пристосовуваністю до того середовища (ситуації), в якій працює дана організація.

*Емпіричний (прагматичний) підхід.* В основі цього підходу лежить вивчення й подальше поширення конкретного досвіду управління фірмами. Його виникнення стало певною реакцією на недостатню практичну спрямованість ряду положень наукового управління. Прихильники цього підходу заперечували значення теоретичних принципів, але вважали важливим аналіз безпосереднього досвіду управління. Такий аналіз, на їхню думку, дозволяє підібрати відповідне рішення до даного типу ситуації. Ними були розроблені спеціальні методології навчання управлінню на основі конкретних управлінських ситуацій.

Прихильники цього підходу виступали за професіоналізацію управління, тобто за перетворення управлінської праці в особливу професію. З роботами вчених даного напрямку пов'язане широке поширення термінів «менеджмент» і «менеджер» у теорії та практиці управління.

*Кількісний підхід.* Це узагальнена назва всіх прийомів в управлінні, пов'язаних зі знанням математики, статистики, кібернетики. Поява цього підходу – це реакція на досягнення в області науки й техніки, перш за все, на процес комп'ютеризації. Комп'ютер як елемент сучасної управлінської культури дозволив звільнити управлінську працю від великої кількості рутинних технічних операцій.

Широке поширення отримали кількісні та статистичні методи аналізу, моделювання. *Кількісний підхід* знайшов відображення в декількох управлінських концепціях:

- «концепція операційного менеджменту» (керівнику недостатньо знати тільки науку управління, менеджер повинен володіти знаннями соціології, психології, математики, економіки, теорії систем та ін.);

- «концепція управлінських рішень» (головним у діяльності управлінця є прийняття рішень. Навчання управлінця має включати, насамперед, формування в нього готовності приймати правильні та своєчасні рішення);

- «концепція математичного або наукового управління» (світова ситуація, її ускладнення вимагають забезпечити все більш науковий характер управління. Для цього необхідно використовувати різні математичні моделі й концепції).

### **1.3. Тенденції розвитку управлінської думки**

На рубежі століть для управлінської думки були характерними такі тенденції розвитку:

- *професіоналізація науки управління*: за допомогою видання величезної кількості робіт з управління, поширення програм навчання менеджменту, узагальнення управлінського досвіду різних країн через обстеження, широких міжнародних контактів учених управлінська мудрість усе більше стає надбанням усіх, хто її потребує;

- *практична спрямованість сучасного розвитку науки управління*: управлінська думка все більше звертається до здорового глузду, простих істин, що доступні для розуміння й використання тими, хто несе нелегкий тягар управління або хто стає на цей шлях;

- *орієнтація на кількісне збільшення, багатoshаровість управлінського апарату, посилення диференціації управлінської праці*: сучасні умови суспільного розвитку вимагають не менше, а навіть більше управлінців, ніж раніше. Наприклад, частка адміністративно-управлінських працівників у загальній чисельності зайнятих навіть в обробній промисловості США підвищилася з 15% (кінець 50-х років) до 30% (середина 80-х років). А в

деяких фірмах ця частка сягає й 70-80%. Немає жодних помітних тенденцій скорочення держапарату в провідних країнах Заходу;

- *посилення технічної оснащеності й технологічне ускладнення управлінської праці* внаслідок широкого використання досягнень сучасної цивілізації (комп'ютеризація усіх виробничих процесів та комунікації). Дія цієї тенденції є суперечливою: з одного боку, управлінська праця в результаті технологізації спростилася і стала оперативнішою; а з іншого – це призвело до ускладнення діяльності управлінця. Розвиток науково-технічного прогресу змушує приймати рішення в набагато коротші терміни, ніж раніше. Виявився ряд серйозних психологічних проблем у взаєминах «людина – машина». Технологізація управлінської праці вимагає відповідальніше підходити до прийнятих управлінських рішень, тому що в умовах підвищеного взаємозв'язку всіх ланок системи управління посилюється ризик і негативні наслідки неправильних рішень;

- *орієнтація на Людину* як на найвищу цінність усього процесу управління: людина розглядається як найвища цінність для організації. Виходячи з цього, усі системи управління націлені на активізацію різноманітних здібностей працівників, з тим, щоб вони були максимально використані у процесі спільної діяльності, а людина прагнула б до процвітання організації, в якій вона працює.

З урахуванням усього цього й розроблено різні моделі управління, головним для яких є те, що в центрі їх уваги знаходиться Людина. Такі моделі, при всій їх відмінності, як правило, містять чотири взаємопов'язані блоки: персонал організації, ретельний облік знань і здібностей працівників, стиль і культура ділових взаємовідносин в організації й довгострокові цілі розвитку організації.

Управління як соціальний процес не в усьому піддається дії інструкцій і формулярів, не завжди прогнозований. Крім формально встановленої між членами організації посадової субординації існує дуже складна система неформальних зв'язків, соціальних залежностей і міжособистісних відносин.

Під впливом особистісних чинників відбувається неконтрольований перерозподіл функцій керівництва, прав і посадових обов'язків, відповідальності й повноважень. Реальні функції, права та обов'язки даної особи можуть істотно відрізнятись від передбачених посадовими інструкціями. Ось чому заходи з раціоналізації управлінської діяльності не завжди призводять до успіху, оскільки не враховуються індивідуальні особливості працівників, психологічні аспекти їх відносин із начальством, підлеглими, дорученої справи і, врешті-решт, до самого себе.

Таким чином, сучасна наука управління послідовно розвертається в бік соціологізування й психологізації. На сьогодні пошук шляхів активізації людського чинника всередині організації та врахування соціально-психологічних особливостей персоналу визнано вирішальною умовою підвищення ефективності спільної діяльності будь-якої організації. Усе частіше підкреслюється необхідність багатосторонньої розробки психології управління як особливої, окремої галузі психологічної науки, зі своїми об'єктом і предметом дослідження.

#### **1.4. Поняття про психологію управління**

Глибокі зміни у суспільстві на межі ХХ і ХХІ століть зумовили інтерес до соціального знання, увагу до проблем взаємозв'язку суспільства й особистості, керівника й підлеглого. Серед дисциплін, які вивчають суспільство й суспільні відносини, не остання роль належить психології управління.

Вона покликана інтегрувати знання про психологічний зміст управлінських рішень. Адже управління як соціальний процес, який має справу з живими людьми, не завжди розвивається за інструкціями та формулярами. Крім формальних взаємовідносин, у будь-якій організації існує складна система неформальних зв'язків, залежностей і міжособистісних відносин.

Термін «психологія управління» вперше почав використовуватися в СРСР у 20-і роки. На II Всесоюзній конференції з наукової організації праці (березень 1924 р.) одна з доповідей повністю була присвячена психології управління та пов'язаним з нею проблемам. Психологія управління була покликана вирішити два завдання: «підбір співробітників до функцій й один до одного, відповідно до їхніх індивідуальних особливостей; вплив на психіку працівників через стимулювання...».

У численних роботах з наукової організації праці, що вийшли в 20-30 роки, було чимало цікавих підходів до вирішення психологічних проблем управління. Однак недостатній рівень розробленості цих проблем не дозволив психології управління виділитися в самостійну галузь знань. Періодом усе більш активного застосування психологічних знань до теорії і практики управління є середина 60-х років.

Одними з перших дослідників, які поставили питання про необхідність розробки психології управління як науки, були Є.Є. Вендров і Л.І. Уманський [12]. Серед основних аспектів психології управління виробництвом вони називали соціально-психологічні проблеми виробничих груп і колективів, психологію особистості та діяльності керівника, питання підготовки й підбору керівних кадрів тощо. Інша точка зору була висловлена О.Г. Ковальовим, який включив у сферу психології управління тільки соціально-психологічну проблематику.

Психологія управління має два основних джерела свого виникнення й розвитку:

- *потреби практики*: сучасний суспільний розвиток характеризується тим, що людина виступає об'єктом і суб'єктом управління. Це вимагає вивчення та врахування психічних даних про людину з цих двох точок зору;

- *потреби розвитку психологічної науки*: психологія перейшла від феноменалістичного опису психічних явищ до безпосереднього вивчення механізмів психічного, то в якості першочергового постало завдання управління психічними процесами, станами, властивостями й у цілому



діяльністю та поведінкою людини.

Поступово в розділах про трудову діяльність виокремилося самостійне питання про психологію управлінської діяльності. Розвиток психології управління з того часу йде двома взаємопов'язаними напрямками – власне у психології і в суміжних галузях знання.

На межі ХХ і ХХІ століть психологія управління переживає особливо інтенсивний розвиток, її ідеї та практичні рекомендації стають модними. Саме в цей період з'явилася безліч книг з психолого-управлінської проблематики. Для даного періоду характерними є риси:

- прикладний характер розроблюваних проблем психології управління. Більшість виданої у цей період літератури є по суті справи настільною для управлінців різних ступенів;

- інтеграція психолого-управлінського знання, що йде шляхом об'єднання досягнень різних галузей науки. Образно кажучи, своєрідне «свідоцтво про народження» психології управління ще тільки заповнюється й у ньому зроблено лише перші записи;

- наголос робиться на розгляд особливостей управління у сфері бізнесу та ділових відносин, менше уваги приділяється іншим галузям знань. Робляться спроби звести психологію управління до психології менеджменту.

До теперішнього часу склалися дві точки зору на об'єкт психології управління. Так, відповідно до першої, її об'єктом є системи «людина – техніка» і «людина – людина», що розглядаються в цілях оптимізації управління цими системами (функціонально-структурний аналіз управлінської діяльності; інженерно-психологічний аналіз побудови та використання автоматизованих систем управління; соціально-психологічний аналіз виробничих й управлінських колективів; взаємини в них людей; дослідження психології керівника, відносин між керівником і керованими, психологічних аспектів підбору й розстановки керівних кадрів, психолого-педагогічних питань підготовки кадрів керівників).

Згідно з іншою точкою зору, до об'єкта психології управління можна

віднести тільки систему «людина – людина», розглянуту також з метою оптимізації управління цією системою. Поряд з цією системою розглядається ще ряд підсистем: «особистість – група», «особистість – організація», «група – група», «група – організація», «організація – організація».

### **Питання для самоконтролю**

1. Назвіть типи підпорядкування в управлінській діяльності.
2. Якими чинниками характеризується система управління, як соціально-організаційне об'єднання?
3. Які управлінські відносини є предметом науки управління?
4. Назвіть основні психологічні особливості управлінської діяльності.
5. Назвіть основні категорії персоналу управління залежно від функціональної ролі у процесі управління.
6. Які основні завдання виконують фахівці апарату управління?
7. Назвіть основні етапи розвитку науки управління.
8. Які існують наукові підходи дослідження в науці управління й управлінських знань?
9. Назвіть сучасні тенденції розвитку управлінської науки.
10. Що виступає в якості об'єкта психології управління?

## РОЗДІЛ 2

### ПСИХОЛОГІЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ

#### 2.1. Керівництво й лідерство як соціальні феномени

Проблема лідерства та керівництва є однією з кардинальних проблем психології управління, де лідер спочатку трактувався як член групи, який висувається в результаті взаємодії членів групи при вирішенні конкретної задачі. Він демонструє більш високий, ніж інші члени групи, рівень активності, участі, впливу у вирішенні даного завдання. Іншими словами, лідер висувається в конкретній ситуації, приймаючи на себе певні функції.

Решта членів групи приймають лідерство, тобто будують по відношенню до лідера такі відносини, які припускають, що він буде вести, а вони будуть веденими.

Процес лідерства може бути досить суперечливим: міра «домінування» лідера й міра 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. Міра впливу лідера на групу також не є величиною постійною: при певних обставинах лідерські можливості можуть зростати, а при інших обставинах, навпаки, знижуватися.

Важливо відзначити, що при розгляді проблеми лідерства в зарубіжній психології ототожнюються поняття «лідер» і «керівник» (хоча в німецькій мові, на відміну від англійської, існують обидва поняття). Для вітчизняних дослідників характерно виділяти керівництво й лідерство як два різних явища, властивих організованим спільнотам.

Окремо потрібно розглядати проблему співвідношення двох понять – «управління» і «керівництво». Управління виступає більш широким поняттям, що означає спрямований вплив на систему або окремі процеси, які відбуваються в ній, з метою зміни її стану або додання їй нових властивостей і якостей. Поняття «управління» відноситься як до технічних («машина –

машина»), соціотехнічних («людина – машина»), так і до соціальних («людина – людина») систем. Керівництво ж – це окремий випадок управління. Його основні відмінності в тому, що керівництво:

- обмежується впливом на людей та їхні спільноти;
- передбачає взаємодію керівника з підлеглими;
- покликане викликати чиюсь діяльність, що відповідає намірам керівника.

Поняття «керівник» і «лідер» не ідентичні. Головна якість лідера – чітке бачення мети, яка іншим уявляється в досить туманних обрисах або не уявляється зовсім. Основна ж якість керівника-управлінця – з найменшими втратами реалізувати певну мету.

Отже, *керівництво* – це довільний (цілеспрямований) вплив на керованих людей і їхні спільноти, що призводить до їх усвідомленої й активної поведінки та діяльності, відповідно намірам керівника. Тому керівництво можна назвати управлінням, але далеко не всяке управління є керівництвом.

Основні відмінності між лідерством і керівництвом зводяться до наступного:

- зміст поняття – керівництво передбачає організацію всієї діяльності групи, а лідерство характеризує психологічні відносини, що виникають у групі «по вертикалі», тобто з точки зору відносин домінування й підпорядкування;
- виникнення – керівництво є закономірним й необхідним атрибутом процесу виникнення офіційної організації, у той час як лідерство виникає спонтанно як наслідок взаємодії людей; відповідно до цього керівник зазвичай або призначається офіційно, або обирається, а лідер висувається стихійно;
- функціонування – керівництво виступає як процес правової організації й управління спільною діяльністю членів організації, а лідерство – процес внутрішньої соціально-психологічної організації й управління

спілкуванням і діяльністю;

➤ соціальна роль керівника й лідера – керівник є посередником між соціальним контролем і владою, а лідер – суб'єкт групових норм й очікувань, що спонтанно формуються в міжособистісних відносинах;

➤ регламентація діяльності – діяльність керівника регламентується відповідним правовим забезпеченням, діяльність лідера забезпечується морально-психологічними нормами спільної діяльності;

➤ режим зовнішніх зв'язків – керівник представляє групу в зовнішній організації й вирішує питання, пов'язані з її офіційними відносинами зовні, а лідер у своїй активності обмежений внутрішніми груповими відносинами;

➤ керівництво – явище більш стабільне, менш схильне до перепадів у думках і настроях членів організації.

Викладені відмінності підводять нас до наступних визначень понять «керівництво» і «лідерство». Керівництво є процес правового впливу, який здійснюється керівником на основі влади, даної йому державою або групою (у випадках, якщо керівник обирається).

Керівництво більшою мірою є соціальною характеристикою відносин у групі, перш за все, з точки зору розподілу ролей управління та підпорядкування. Воно базується на принципах правових відносин, соціального контролю й застосування дисциплінарної практики.

У свою чергу, лідерство є процесом психологічного впливу однієї людини на інших у процесі їх спільної життєдіяльності, що здійснюється на основі сприйняття, наслідування, навіювання, розуміння один одного. Лідерство є чисто психологічною характеристикою поведінки певних членів групи. Лідерство ґрунтується на принципах вільного спілкування, взаєморозуміння й добровільності підпорядкування.

Таким чином, управлінську діяльність у широкому сенсі слова може здійснювати не тільки керівник, але й лідер. Соціально прийнятним та ефективним у сучасних умовах є керівництво людьми, здійснюване у формі

лідерства. В ідеалі ці дві ролі виконує одна й та ж людина, але так, на жаль, буває не завжди.

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

Переваги лідера полягають у тому, що за ним організація визнає моральне право прийняття рішення в значущих для неї ситуаціях. Це людина, яка посідає вершину на ієрархічній драбині статусу й престижу членів організації.

Чим же відрізняється керівник-лідер від керівника-адміністратора? Найголовніше полягає в тому, що лідер не командує, не наказує й «не тисне» на працівників заради досягнення будь-яких, часом далеких від їх розуміння, цілей, а веде людей за собою на вирішення загальних для даного колективу проблем.

Керівника-лідера характеризує:

- *здатність сприймати загальні потреби й проблеми* керованого колективу та брати на себе ту частку роботи по задоволенню цих потреб і вирішення проблем, яку решта членів колективу взяти на себе не можуть;
- *здатність бути організатором спільної діяльності*: він формулює завдання, бере на себе відповідальність за створення нехай не всіх, але обов'язково основних, значущих умов вирішення цього завдання, уміє планувати спільну роботу з урахуванням інтересів і можливостей кожного члена колективу, залучає людей до виконання необхідних колективу, але не дуже вигідних для окремих виконавців, справ; використовує для прийняття колективних рішень думки й пропозиції, протилежні власній позиції; має здібності й уміння виконувати організовану ним справу цікаво й привабливо для інших людей; уміє планувати спільну роботу з урахуванням інтересів і

можливостей кожного члена колективу;

➤ *чуйність і проникливість, довіра до людей*: знаходить час, щоб вислухати людей і вміє слухати; з ним легко розмовляти на будь-яку інтимну тему, оскільки він уміє зберігати таємницю; лідер знає, у чому полягають інтереси людей, з якими він пов'язаний по роботі, і готовий їх відстоювати; здатний зрозуміти труднощі (проблеми) окремої людини, відчуває, хто його потребує; готовий заступитися за підлеглого, якщо з ним обходяться несправедливо; здатний розуміти те, про що люди вважають за краще замовчувати; здатний до співпереживання;

➤ *представницькі схильності*: він є виразником спільних для колективу позицій його членів; здатний вловлювати й висловлювати загальну думку членів колективу з будь-яких значущих для них питань; ставить питання про потреби колективу перед керівництвом, не чекаючи наказу «зверху»; готовий жертвувати особистими інтересами заради інтересів колективу; є представником колективу у взаємовідносинах з вищим керівництвом;

➤ *емоційно-психологічний вплив*: лідер здатний залучати людей до діяльності, не віддаючи прямих розпоряджень і команд; він наділений «почуттям ліктя», уміє переконувати, схильний заохочувати; він володіє неформальним авторитетом (йому підпорядковувалися б, за ним би йшли, навіть якби він не мав жодної керівної посади);

➤ *оптимізм*: лідер впевнений, що переважну кількість проблем, що постають перед людьми, можна розв'язати; своїм оптимізмом він викликає в людей віру у свої сили.

## **2.2. Основні функції управлінської діяльності**

Управлінська діяльність вимагає здійснення керівниками безлічі різноманітних управлінських робіт. Спеціалізовані види цих робіт іменуються функціями управління. Увесь зміст процесу управління

розчленовується на спеціалізовані функції головним чином для того, щоб закріпити окремі види робіт за певними виконавцями й цим самим надати процесу управління впорядкованість, забезпечити високий професіоналізм виконання управлінських робіт.

Функції – основна категорія управління, оскільки в них зливаються принципи, методи та зміст управлінської діяльності. Загальні або універсальні функції властиві управлінню будь-якою сферою, будь-якою діяльністю. Вони розчленовують зміст управлінської діяльності на ряд етапів або видів робіт, що класифікуються за ознакою їх порядку виконання у часі з метою отримання певного результату.

До таких загальних функцій відносять цілепокладання, планування, організацію, координування (або регулювання), стимулювання й контроль. Функція цілепокладання полягає у виробленні основних, поточних і перспективних цілей діяльності. Життя не стоїть на місці, тому в кожен даний момент керівник повинен звіряти свою діяльність з реальною ситуацією, що склалася в суспільстві, у підрозділах організації, у «сусідів», з рішеннями вищих керівників. Але звіряти мало. Треба вміти корегувати поточні дії і стратегію, тобто переглядати цілі, змінювати їх положення в системі цілей. Функція планування полягає у виробленні напрямків, шляхів, засобів і заходів реалізації цілей діяльності організації. Про важливість цієї функції говорить вислів: «Добре сплановано – наполовину зроблено». Передумовою планування як спеціалізованого виду управлінської діяльності є прогнозування – виявлення й передбачення об'єктивних (реальних) тенденцій, станів розвитку організації в майбутньому.

Поняття «організація» зазвичай використовується у двох значеннях. По-перше, під організацією розуміється процес чи діяльність, спрямовані на впорядкування взаємодії людей, ідей, процесів. По-друге, під організацією розуміється форма прояву спільної діяльності.

Коли ми говоримо про функції організації, то, на нашу думку, вона полягає, перш за все, в об'єднанні елементів або частин (людей, ідей,



процесів та ін.) у системне ціле, у результаті чого утворюється життєздатна, ефективна і стійка система. Іншими словами, це процес цілеспрямованої взаємодії частин цілого як системи для досягнення поставлених цілей у конкретних умовах і в певні терміни.

Організація взаємодії членів організації повинна бути гнучкою, оперативною, надійною, економічною й самокорегуючою. Послідовність реалізації функцій організації зазвичай така:

- визначення цілей, завдань й особливостей спільної діяльності членів організації;
- виявлення потреби в ресурсах для здійснення цілей і забезпечення безперебійного постачання цими ресурсами. Тому іноді говорять, що організувати – це спочатку оцінити можливості, а вже потім ставити завдання;
- установлення послідовності дій виконавців, тривалості й контрольних термінів їх виконання;
- вибір способів здійснення необхідних дій і взаємодій людей для досягнення цілей;
- установлення між членами організації необхідних організаційних відносин (супідрядних, координації та ін.);
- створення відповідної мотивації у членів організації в досягненні поставлених цілей.

Ключовим моментом реалізації цієї функції є процес організації взаємодії між підлеглими. У числі принципів ефективно організації взаємодії можна виділити:

- спеціалізація виконавців;
- кількісна й якісна пропорційність частин, що утворюють систему;
- паралельність дій;
- ритмічність діяльності.

Після здійснення функцій організації можуть виникнути деякі невідповідності досягнення цілей між усіма елементами створеної системи

або механізму. У цих випадках виникає необхідність, по-перше, уточнити характер дій виконавців, зробити їх більш узгодженими, гармонійними й ефективними й, по-друге, усунути відхилення від заданого організацією режиму функціонування системи. Таке «тонке налаштування» системи отримало назву функції координування й регулювання спільної діяльності.

Функція стимулювання включає в себе розробку й використання стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності та їх результативної діяльності. Керівник при здійсненні цієї функції повинен дотримуватися ряду принципів:

- залежність величини стимулу від конкретного внеску підлеглого в загальну справу;
- зв'язок стимулів з цілями діяльності організації;
- єдність інтересів підлеглого, організації й суспільства в цілому;
- розумне поєднання моральних і матеріальних стимулів;
- поєднання стимулювання з мірами покарання й примусу.

У числі основних функцій управління важлива роль належить функції контролю, обліку та аналізу діяльності. Зміст цієї функції включає комплексне вивчення діяльності й передбачає:

- спостереження за ходом, динамікою й закономірностями розвитку процесів у керованій системі, вимір, реєстрацію й групування даних;
- порівняння її параметрів із заданою програмою функціонування;
- кількісну й якісну оцінку ефективності діяльності;
- виявлення відхилень чи вузьких місць у розвитку системи;
- виявлення причин сформованого стану;
- визначення найбільш доцільних шляхів відновлення працездатності системи.

Важливою психологічною проблемою є питання про розбіжність між функціями, які повинен виконувати керівник, і реально виконуваними. Повної відповідності між ними немає, оскільки на практиці перші функції

відповідають реальній ситуації, що склалася і в якій знаходиться керівник, стан керованої організації, особливості взаємин з вищим керівництвом та ін.

Як правило, обсяг цих функцій перевищує обсяг реально виконуваних, в яких спостерігається певна вибірковість, перевага одних функцій над іншими. У реально виконуваних функціях проявляється стиль діяльності керівника.

За спрямованістю керівника на вирішення різних функціональних завдань більшість дослідників виділяють наступні стилі:

- орієнтований на вирішення в основному виробничих завдань;
- орієнтований на вирішення переважно соціально-психологічних і соціальних завдань;
- орієнтований на оптимальне вирішення завдань, що стоять перед організацією й керівником.

### **2.3. Основні теорії лідерства**

З давніх-давен люди намагалися знайти відповідь на питання, яким набором конкретних якостей повинен володіти керівник, щоб ефективно управляти підлеглими. У давнину існувала притча про те, що спочатку Бог наділив людину трьома основними якостями: талантом, волею й порядністю, а потім передумав і залишив кожному представнику роду людського тільки по дві якості. Кажуть, що з тих пір і ходять по Землі порядні й вольові, але безталанні; талановиті та порядні, але безвольні; вольові й талановиті, але не порядні. Кожен керівник у силу своєї професійної діяльності зобов'язаний володіти й організаторським талантом, і розвиненою волею, і порядністю.

Різні вчені намагалися виділити необхідні риси або характеристики, якими повинен володіти той чи інший керівник. Цій проблемі приділяється значна увага усіх фахівців, які досліджують феномен управління. Спочатку наукові пошуки знайшли своє втілення в так званій «теорії рис» (іноді її називають «харизматичною» теорією, від слова «харизма», тобто щось, що

дісталося людині від Бога).

Відповідно до цієї теорії лідером, керівником не може бути будь-яка людина, а лише така, яка володіє певним набором вроджених особистісних якостей, набором або сукупністю певних психологічних рис. Управління – це не наука, а своєрідне мистецтво, стверджують прихильники цієї теорії. Управлінець – це свого роду артист, діяльність якого ґрунтується на його вродженому таланті. Американський психолог Д. Бойд стверджував, що ніхто не може навчитися керувати, і він не вірить, щоб цього можна було навчити, адже мистецтво керівництва не є чимось, чого можна навчитися ззовні, воно йде від серця і власної сили. Аналогічну позицію займав Е. Шумахер, який відзначав, що дії по здійсненню керівництва відносяться скоріше до галузі поезії, ніж до точних наук.

На основі наведених поглядів пізніше формуються теорії «еліти й натовпу». Згідно з ними, обов'язковою умовою життя будь-якого суспільства виступає його диференціація на два шари – на «еліту», привілейовану правлячу групу, члени якої покликані керувати, і на «натовп», решту людей, які сліпо йдуть за лідерами.

Погодитися з такою точкою зору – значить визнати непотрібними спроби виявити закономірності ефективного управління, якості, якими повинен володіти керівник. Однак вивчення практики показує, що певні закономірності існують, типові риси є. Ось чому пізніше психологи-біхевіористи обґрунтовують положення про те, що лідерські риси можна вважати вродженими. Деякі з них можуть бути набуті в результаті навчання й накопичення досвіду. У цьому напрямку проводяться численні дослідження, спрямовані на виявлення універсальних рис, які повинні бути властиві лідерам.

Особливо ретельно набори рис розроблялися в США, тому що вони повинні були стати підставою для побудови системи тестів для відбору осіб, «придатних» для керівництва. Однак незабаром з'ясувалося, що цю задачу важко вирішити. Почавши з декількох фундаментальних якостей, ряд вчених

у процесі дослідження довели їх кількість до двох сотень і більше. У 1940 році американський психолог К. Берд склав список з 79 рис і якостей, що згадуються різними дослідниками як «лідерські» [Цит. за 5].

Однак його збентежив «розкид» цих рис у різних авторів: 65% названих рис були взагалі згадані лише один раз, 16-20% – двічі, 4-5% – тричі й лише 5% рис були названі чотири рази. Крім того, не можна було скидати з рахунків і таке спостереження з практики здійснення керівництва: було чимало випадків, коли особи, що не володіють «найважливішими рисами», успішно справлялися з усіма функціями лідера. Навпаки, наявність цих рис не завжди перетворювала людину в ефективного лідера. Усе це зумовило появу інших точок зору.

Досить поширеною в зарубіжній психології є «ситуаційна теорія». У ній акцент перемістився з рис лідера на аналіз ситуації й об'єкта управління, тобто лідерство виникає як відповідь на ситуацію. Іншими словами, у даному підході применшується роль активності особистості, її рис, а в ранг вищої сили зводяться обставини.

Риси розглядаються лише як одна з «ситуаційних» перемінних. До числа інших відносяться: розмір і структура організації, вид виконуваної діяльності, індивідуальні особливості членів організації (зокрема, їх очікування), час прийняття рішень, психологічний клімат організації та ін. В одних умовах від лідера очікується одна лінія поведінки, в інших – зовсім інша. Тому дитина може бути лідером у дворі, але веденою – у класі, а керівник – лідером на роботі і «підкаблучником» удома.

Однак часто зустрічаються люди, чия компетентність цілком задовольняє вимогам ситуації, вони є хорошими професіоналами, але не здатні до управлінської діяльності. Крім того, на практиці при зміні завдань, що стоять перед організацією, а отже, при зміні ситуації, занадто часта зміна лідерів не відбувається. При всіх очевидних недоліках «ситуаційної теорії» прогресивним є визнання того, що для лідерства важливі не тільки певні якості особистості, але й інші чинники.

Сьогодні в західній соціальній психології домінуючою є «синтетична концепція лідерства». Відповідно до цієї теорії, лідерство є процесом організації міжособистісних відносин у групі, а лідер є суб'єктом управління цим процесом. При такому підході лідерство є функцією групи, тому й вивчати його необхідно, перш за все, з точки зору цілей і завдань групи. Разом із тим особистість лідера, його якості не повинні скидатися з рахунку.

Отже, ця теорія відрізняється комплексним підходом до всього процесу управління. На характер здійснення лідерської ролі впливає взаємозв'язок трьох змінних: якості лідера, якості послідовників або ведених і характер ситуації, в якій здійснюється лідерство. З одного боку, лідер впливає на ведених і ситуацію, з іншого – настільки ж істотним є їх вплив на лідера.

#### **2.4. Підходи до визначення важливих професійних якостей керівника**

Відсутність єдиної точки зору серед психологів лише підкреслюють актуальність проблеми виявлення необхідних управлінських якостей, завдяки яким забезпечується ефективність спільної діяльності. У ході численних психологічних досліджень встановлено, що в управлінській діяльності керівників різних рівнів існує певний набір характеристик, які формують особистість керівника. До найбільш поширених характеристик керівника відносяться:

- інтелект – повинен бути вищим ніж середній, але не на рівні геніальності, суттєвою є здатність до вирішення складних й абстрактних проблем;
- стресостійкість – дозволяє зберігати самовладання у критичних ситуаціях;
- ініціатива й ділова активність – передбачає наявність мотиву до дії, самостійність і винахідливість;
- упевненість у собі пов'язана з високою самооцінкою

компетентності й високим рівнем домагань;

➤ здатність підніматися над подробицями й сприймати ситуацію в більш широкому контексті.

Ряд емпіричних досліджень дозволяють виокремити дещо інший набір якостей. Так дослідники Ч. Магерісон (Австралія) й Е. Какабадзе (Великобританія) опитали понад 700 керівників компаній у різних галузях діяльності з метою виявлення ключових якостей перспективних керівників. Серед перших шести були такі:

➤ уміння працювати з людьми й делегувати підлеглим ряд своїх повноважень;

➤ готовність ризикувати й брати відповідальність за це на себе;

➤ активність (життєва й управлінська);

➤ набуття ґрунтового управлінського досвіду до 35 років;

➤ уміння змінювати свій стиль управління, якщо виникає така необхідність;

➤ сімейна підтримка.

Але найважливішими якостями були визнані перші дві.

Визнаючи різноманіття науково-практичних підходів до вирішення цієї проблеми, зупинимося на двох моделях професіограм керівника (під професіограмою ми розуміємо систему вимог до людини, що викликані певною діяльністю, у даному випадку управлінською,).

У професіограмі керівника, запропонованій В.М. Шепелем, три блоки якостей керівника. До загальних якостей віднесені:

➤ інтелект;

➤ фундаментальні знання;

➤ досвід.

Другий блок включає такі конкретні якості:

➤ моральні: культура, мотивація дій особистості, громадянські якості;

➤ науково-професійні якості: знання, досвід, техніко-економічна й

управлінська компетентність, теоретичний і практичний рівень компетентності;

- організаційні якості: умінням підбирати й розставляти кадри, планувати їх роботу, забезпечувати чіткий контроль тощо;

- психофізичні якості: соматичні та психічні дані, які необхідні працівнику управлінської професії (гарне здоров'я, схильність до системного мислення, розвиненість уяви, тренувана пам'ять, волюва підготовка).

До третього блоку віднесені специфічні особистісно-ділові якості, представлені, насамперед, психолого-педагогічними якостями. Адже не секрет, що є керівники, які загально визнані як професійно компетентні організатори, однак вони не популярні в колективі, до них не відчувають особистих симпатій їхні підлегли.

Інший приклад. Не всі керівники вміють «вписатися» у колектив, розташувати людей до відвертості, зважати на їх точку зору. Деякі з них безапеляційні у своїх міркуваннях. Усе це ясно свідчить, що цим керівникам не вистачає психолого-педагогічних якостей.

До психолого-педагогічних якостей В.М. Шепель відносить:

- комунікабельність – уміння встановлювати контакт з людьми;
- емпатійність – уміння співпереживати, вловлювати настрій людей, виявляти їх установки й очікування;

- здатність до психоаналізу, тобто самоконтроль, самокритичність, самооцінка своїх вчинків;

- стресостійкість, тобто фізична тренуваність, самонавіюваність, уміння переключатися й керувати своїми емоціями;

- красномовність – уміння досконало володіти своїм словом, тобто вміння переконувати;

- візуальність – зовнішня привабливість особистості [80].

Наявність специфічних особистісно-ділових якостей і створює неповторний імідж керівника, ефект його особистої чарівності.



Професіограма керівника, запропонована Л.В. Фаткіним, передбачає підхід системних чинників. На думку автора, загальний чинник – єдина організаторська здатність, від якої залежить успіх діяльності керівника – ще й досі не встановлений. Тому доводиться шукати розрізнені ознаки, якості, здібності, характеристики, риси особистості, які визначають успішність виконання функцій керівника. Він сформулював п'ять специфічних інтегральних чинників, які об'єднують ряд диференційних якостей. До них відносяться:

➤ адаптаційна мобільність – чинник, що визначає роль і місце особистості в динаміці міжособистісних взаємодій у малих соціальних групах – її соціометричний статус і позицію у функціональній структурі ділових відносин. Іншими словами, адаптаційна мобільність – це вміння швидко знаходити своє місце в тому чи іншому колективі, у тій чи іншій ситуації, у тій чи іншій системі взаємин;

➤ емоційне й ділове лідерство як по «вертикалі», так і по «горизонталі» у неформальних групах з внутрішньою організаційною структурою й у неформальній групі свого підрозділу при вирішенні більшості проблемних ситуацій;

➤ здатність до інтеграції соціальних функцій (ролей) – чинник, що визначає пристосування своєї поведінки під рольові очікування інших учасників соціального контакту. Зазвичай уявлення людей про ідеального керівника відрізняються одне від одного. Умовою успішного керівництва є всебічне врахування керівником рольових очікувань підлеглих. В окремому випадку здатність до інтеграції соціальних функцій означає вміння бути й неформальним емоційним лідером, й адміністратором, регламентованим посадовими інструкціями, правовими установками й неформальними нормами, що склалися в даній організації;

➤ контактність – здатність до встановлення позитивних соціальних контактів. Цей інтегральний чинник обумовлений такими соціально-психологічними властивостями особистості, як «відкритий» характер у

спілкуванні; прагнення до інформованості; високий рівень домагань і честолюбні прагнення до утвердження своєї особистості; здатність встановлювати ділові зв'язки, розташовувати людей до себе; уміння поглянути на конфліктну ситуацію очима конфлікуючих сторін; здатність вислуховувати й переконувати;

➤ стресостійкість у широкому сенсі слова, тобто інтелектуальна, вольова й емоційна стійкість до стресів. Управлінську працю відрізняє напружена творчість, яка висуває великі вимоги до вольових й емоційних регуляторних механізмів людської психіки. Прагнення полегшити процес прийняття рішення призводить до вироблення стереотипів мислення, тобто до своєрідних завчених «алгоритмів» мислення [70].

Коли управлінська ситуація розходиться зі звичною, стереотипною, оптимальне рішення досягається шляхом творчої розумової діяльності. Для цього необхідні суттєві вольові зусилля. Але при кожній вольовій нарузі відбуваються емоційні перенавантаження. Акумуляція негативних емоційних стресів призводить, з одного боку, до зривів, неврозів й інших захворювань, а з іншого – як компенсаторна реакція в людини виникає відмова від творчих спроб і з'являється прагнення всупереч ситуації та логіці приймати рішення за виробленим заздалегідь і вже недостатньо точним «алгоритмом». Ось чому керівник з низьким рівнем стресостійкості завдає шкоди і собі, і справі.

При явних перевагах викладених підходів, найбільш вдалим потрібно визнати підхід Р.Л. Кричевського [29]. Він виділяє такі якості сучасного керівника:

➤ високий професіоналізм, адже, якими б не були організаторські здібності керівника, головним для нього був і залишається високий професіоналізм, знання суті й особливостей своєї спеціальності. У цьому – основа формування й підтримання авторитету керівника, від цього залежить якість виконання доручених завдань;

- відповідальність і надійність – дефіцит цих управлінських якостей ми постійно відчуваємо в повсякденному житті, пожинаючи плоди

безвідповідальності. На сьогодні актуальними напрямками діяльності виступають два: по-перше, відродження кращих традицій підприємництва, серед яких слово, дане керівником, як синонім відповідальності й надійності. Воно вважалося найважливішим мірилом людських якостей і суті службових взаємин; по-друге, важливим напрямком діяльності є вивчення та впровадження передового зарубіжного досвіду;

- упевненість у собі, вміння впливати на своїх підлеглих. Успіх управлінської діяльності багато в чому визначається саме цим. Її прояв знаходить живий відгук у підлеглих. Чому? По-перше, тому, що у важкій ситуації на такого керівника можна покластися. Тим самим створюється відповідний емоційний настрій у підлеглих. По-друге, впевненість керівника згідно із законом психологічного зараження передається підлеглим, і вони діють відповідним чином.

Ось чому керівнику, як би не склалися обставини, слід завжди тримати себе досить спокійно і впевнено.

По-третє, впевненість керівника в собі важлива при його контактах з іншими керівниками рівного або вищого рангу. Сумнівно, щоб невпевнений у собі керівник міг викликати довіру й гідно представити та захистити інтереси своєї організації.

При впливі на підлеглих явно недостатньо опори лише на владні, посадові повноваження. Вплив має обов'язково підживлюватися емоційним, психологічним компонентом. Тільки в цьому випадку керівник може розраховувати на віддачу підлеглих: будь-який вплив має знаходити внутрішній відгук у підлеглих. І, безумовно, керівник має бути самостійним, повинен мати свою точку зору на проблеми, що виникають, своє професійне й людське обличчя й підтримувати це у своїх підлеглих. Якими б гарними не були заступники й консультанти, які б поради не отримував керівник від свого оточення, конкретне рішення він повинен приймати сам.

Розвиток цієї якості вимагає певних меж, за якими незалежність переходить у волюнтаризм і самодурство. Керівник, який не помічає цих

рамок у прояві самостійності, підриває ефективність своєї управлінської діяльності, створює нервову обстановку в організації й у стосунках з вищим керівництвом;

Ще однією провідною рисою керівника є проблема інтелекту керівника. Як зазначав відомий психолог Б.М. Теплов, у людини існують як би два різновиди інтелекту: теоретичний і практичний. Для керівника велике значення має саме практичний інтелект, тобто здатність творчо вирішувати щоденні проблеми управлінської діяльності. Цікавою є проблема залежності інтелекту керівника та ефективність його діяльності.

Суть зв'язку інтелекту з успішністю управлінської діяльності описана в концепції «проміжних чинників» Ф. Філера й А. Лейстера: цей зв'язок є не прямим, а опосередкованим. Учені дійшли висновку, що на цю залежність впливають чотири проміжних чинники:

- мотивація керівника;
- досвід керівника;
- відносини з вищим керівництвом;
- відносини з підлеглими.

Закономірність Філер-Лейстера звучить так: висока мотивація, значний досвід керівника, ґрунтовна підтримка з боку підлеглих і сприятливі ділові відносини з вищим керівництвом ведуть до підвищення впливу інтелекту керівника на ефективність його діяльності. І навпаки, недостатні мотивація та досвід керівника, слабка підтримка з боку підлеглих і напружені відносини з вищим керівництвом ведуть до зниження впливу інтелекту керівника на ефективність його діяльності [17, с. 54].

У прагненні досягнень відображена фундаментальна потреба в досягненні мети. Особливостями керівників, що прагнуть досягнень, є такі:

- для них найкращими є ситуації, в яких можна брати на себе відповідальність у вирішенні проблеми;
- вони не схильні піддавати себе занадто великому ризику, а ставлять перед собою досить помірні цілі, намагаючись, щоб ризик значною

мірою був заздалегідь прорахований і передбачуваний;

- вони хочуть конкретного зворотного зв'язку, що інформує їх про те, наскільки успішно вони справляються із завданнями;

- емоційна врівноваженість і стресостійкість. Керівнику вкрай важливо вміти контролювати свої емоційні прояви. З усіма оточуючими, незалежно від настрою й особистого ставлення, він зобов'язаний будувати рівні й ділові відносини. Доведено, що в більшості випадків емоційна нерівноваженість знижує впевненість людини у своїх силах, а тим самим і його управлінську активність.

Важливо вміти скидати емоційне напруження. Адже керівник – жива людина, він може дратуватися, обурюватися, сумувати. Постійне придушення негативних емоційних реакцій, стримування їх часто веде до неврозів і до різних психосоматичних захворювань. Засоби розрядки слід шукати у структурі діяльності й дозвілля, форми якого надзвичайно різноманітні. Тут і раціональна організація управлінської діяльності, і виділення достатнього часу фізичним вправам, прогулянкам і фізичній праці, і спілкування з друзями й близькими, і, нарешті, різноманітні захоплення (книги, музика, колекціонування тощо).

## **2.5. Психологія індивідуального стилю управління**

Одним із найбільш досліджених питань у сфері керівництва та лідерства є проблема стилю управління. Під стилем управління розуміється стійка система способів, методів і форм впливу керівника, що створює своєрідний почерк управлінської поведінки. Проблемою стилю управління в організаціях стали серйозно цікавитись відносно недавно – на початку цього століття.

Рубіж XIX і XX століть був ознаменований бурхливим розвитком виробництва. Пильну увагу до керівників різного рівня на виробництві приділяють не тільки виробничники-практики, а й представники різних

напрямків науки про Людину. Стимулюючим чинником є виявлення наступної закономірності: продуктивність праці багато в чому пояснюється тими конкретними формами й методами управління, які сповідують різні керівники. Усе це змусило психологів пильніше поглянути на всю систему управління й на місце в ній керівників різних рангів.

Найбільш плідно в цьому напрямку працював відомий німецький психолог К. Левін. Основні зусилля він і психологи його школи зосередили на дослідженнях соціально-психологічних явищ групового життя. Важливе місце в цих дослідженнях займала проблема ролі і значення керівника в різних групових процесах.

Об'єктом вивчення К. Левіна були групи дітей-підлітків (хлопчиків 11-12 років), які під керівництвом дорослих ліпили маски з пап'є-маше. Відповідно до логіки експериментів, вони були розділені на три групи. На чолі кожної групи стояв дорослий, демонстрував різні стилі керівництва, для простоти названі «авторитарним», «демократичним» і «потурання» (останній іноді перекладається як «анархічний», що зовсім неточно, хоча й «потурання» досить вільний переклад терміна, запропонованого К. Левіним).

Грунтуючись на висновках і закономірностях, виявлених у ході експериментів, К. Левін дав характеристику кожного з цих класичних стилів управління: авторитарного, демократичного й ліберального. У літературі зустрічаються різні їх назви: авторитарний називають директивним, ліберальним – анархічним, нейтральним, формальним, вільним, потурання. При розкритті змісту кожного з цих стилів ми будемо використовувати наступний поняття: «авторитарний», «демократичний» і «ліберальний».

К. Левін на основі своїх експериментів дійшов висновків, що для тієї конкретної ситуації, коли групи дітей-підлітків, які під керівництвом дорослих ліпили маски з пап'є-маше, найбільш доцільним стилем керівництва є демократичний. По-перше, цей стиль створює більш сприятливу атмосферу і сприяє більш активному включенню членів групи до спільної діяльності. По-друге, при цьому стилі керівництва група

відрізняється найвищою задоволеністю, прагненням до творчості. Нарешті, по-третє, цей стиль забезпечує встановлення найбільш сприятливих взаємин між керівником і групою [34].

При авторитарному стилі керівництва група виконувала більший обсяг роботи, ніж при демократичному стилі, але мала більш низьку мотивацію, оригінальність дій і дружелюбність. У таких групах було відсутнє групове мислення, виявлялося більше агресивності, яка демонструвалася як по відношенню до керівника, так і по відношенню до інших учасників групи. Спостерігалися ознаки більшої пригніченості та тривоги, залежної й покірної поведінки.

У порівнянні з демократичним стилем керівництва, при ліберальному стилі обсяг роботи зменшувався, її якість знижувалася, було більше гри, і в опитуваннях фіксувалася перевага демократичного лідера. На підставі дослідження К. Левін дав приблизну характеристику кожного стилю й доцільності його використання.

1. *Авторитарний стиль*. Рішення приймає керівник одноосібно. Він діє по відношенню до підлеглих владно, жорстко закріплює ролі учасників, здійснює детальний контроль, зосереджує у своїх руках всі основні функції управління.

Цей стиль найбільш ефективний у добре впорядкованих (структурованих) ситуаціях, коли діяльність підлеглих носить алгоритмізований характер (виконується за заданою системою правил).

2. *Демократичний стиль*. Рішення приймаються керівником спільно з підлеглими. При такому стилі лідер прагне управляти групою спільно з підлеглими, надаючи їм свободу дій, організовуючи обговорення своїх рішень, підтримуючи ініціативу.

Цей стиль найбільш ефективний у слабо структурованих ситуаціях й орієнтований на міжособистісні відносини, на вирішення творчих завдань.

3. *Ліберальний стиль*. Рішення нав'язуються підлеглими керівникові. Він практично усувається від активного управління групою, поводить як

рядовий учасник, надає учасникам групи повну свободу. Учасники групи поводяться відповідно до своїх бажань, їх активність носить спонтанний характер. Цей стиль найбільш ефективний у ситуаціях пошуку найбільш продуктивних напрямків групової діяльності.

Згодом було зроблено багато спроб дати психологічну характеристику трьох стилів управління. Головним результатом їх було уточнення й конкретизація як мінімум двох сторін: змісту рішень, пропонувананих лідером групи, і технік (прийомів, способів) здійснення цих рішень. У загальному вигляді психологічний характер зазначених стилів наведено у таблиці.

Таблиця 2.1. Порівняльна характеристика трьох стилів управління

Формальна сторона	Змістовна сторона
<i>Авторитарний стиль</i>	
Ділові, стислі розпорядження. Заборони з погрозами. Чітка мова, непривітний тон. Похвала й догана суб'єктивні. Емоції не беруться до уваги. Позиція лідера – над групою.	Справи у групі плануються наперед. Визначаються лише безпосередні цілі, дальні – невідомі. Голос керівника – вирішальний.
<i>Демократичний стиль</i>	
Розпорядження й заборони – через поради. Позиція лідера – усередині групи.	Заходи плануються не заздалегідь, а в групі. За реалізацію пропозицій відповідають усі. Усі розділи роботи не лише пропонуються, а й обговорюються.
<i>Ліберальний стиль</i>	
Тон – конвенціональний. Відсутні похвали, догани. Жодної співпраці. Позиція лідера – непомітна, збоку від групи.	Справи у групі йдуть самі по собі. Лідер не дає вказівок. Розділи роботи складаються з окремих інтервалів або надходять від нового лідера.



Разом із тим ця таблиця чи будь-яка інша не можуть охопити всі сторони й усі прояви стилю управління. Крім того, очевидна категоричність деяких формулювань і спроба підвести всіх до однозначного прийняття тільки демократичного стилю управління. Усе це ускладнює процес визначення найбільш оптимальних рис кожного стилю управління й не завжди служить орієнтиром при характеристиці стилю управління конкретних керівників.

Таким чином, стиль управління – це відносно стійка система способів, методів і форм впливу керівника на підлеглих відповідно до цілей спільної діяльності. Це суб'єктно-особистісна характеристика діяльності того чи іншого керівника, своєрідний психологічний почерк роботи з підлеглими. Один з варіантів угруповання основних параметрів трьох стилів управління наведено в таблиці.

Кожному конкретному керівникові не може бути властивий тільки якийсь один стиль. Залежно від конкретної ситуації, що складається в умовах реального виробництва, найчастіше в керівника спостерігається поєднання рис різних стилів з домінуванням якогось одного. Один з трьох домінуючих стилів управління знаходить своє реальне втілення в індивідуальному стилі управління. Індивідуальний стиль виражається в практичному застосуванні керівником сучасних принципів управління, основних положень теорій управління, використанні стандартів управління.

Нові завдання, що постають перед керівниками в мінливих умовах виробництва, викликають необхідність серйозного вдосконалення стилю управління. Методи й форми, які використовуються для вироблення й реалізації прийнятих рішень, дуже сильно різняться один від одного. Навіть у керівників двох абсолютно однорідних організацій нерідко можна спостерігати несхожі стилі управління. Адже в кожного керівника своє уявлення про управління, своє індивідуальне бачення виробничої ситуації, влади і стилів роботи з підлеглими.

Таблиця 2.2. Основні параметри трьох стилів управління

Параметри стилів управління	Види стилів управління		
	<i>Авторитарний</i>	<i>Демократичний</i>	<i>Ліберальний</i>
1. Прийняття рішення й визначення завдань	Особисто керівником	Із урахуванням пропозицій підлеглих	Схвалення і згода з думкою підлеглих
2. Спосіб доведення рішення	Наказ, категорична вимога	Порада, рекомендація, натяк	Прохання, умовляння
3. Ступінь регламентації дії підлеглих	Високий	Оптимальний	Низький (максимальна свобода підлеглих)
4. Характер спілкування керівника з підлеглими	Стислий, діловий, сухий	Більш тривале, не лише ділове, а й особистісне	Може не вступати у спілкування, якщо підлегли не звертаються до нього
5. Характер регуляції поведінки й діяльності підлеглих	Роблять наголос на догану	Роблять наголос на заохочення	Утримуються від регуляції поведінки й діяльності підлеглих
6. Думка керівника про підлеглих	Категоричність, поділ на гарних і поганих, переводу з однієї категорії в іншу практично не існує	Вважає усіх підлеглих хороши-ми, гнучкість у змінюванні оцінок	Оцінок підлеглим практично не дає
7. Ставлення керівника до ініціативи підлеглих	Недовірливе, негативне	Заохочення до проявів ініціативи	Переоцінка можливостей ініціативи підлеглих
8 Морально-психологічний клімат в організації	Напружений	Оптимальний	Дуже мінливий
9. Показники діяльності організації	Високі кількісні, середні якісні	Середні кількісні, високі якісні	Нестабільні показники
10. Контроль керівника за діяльністю підлеглих	Підвищений	Середній	Відсутній

Виділимо ряд важливих зауважень у зв'язку з цим:

- у чистому вигляді викладені стилі керівництва зустрічаються вкрай рідко, як правило, спостерігається поєднання різних стилів, але переважають усе ж ознаки якогось одного стилю;
- серед викладених стилів управління немає універсального, придатного на всі випадки життя, немає поганого або хорошого, усі стилі мають певні переваги й породжують свої проблеми;
- ефективність керівництва залежить, у першу чергу, від гнучкості використання позитивних сторін того чи іншого стилю й уміння нейтралізувати його слабкі сторони.

Таким чином, мова може йти лише про адекватне або неадекватне конкретній ситуації, конкретним умовам, конкретним потребам використання того чи іншого стилю управління. Наприклад, в екстремальних умовах необхідним є авторитарний стиль керівництва. В умовах повсякденної життєдіяльності, коли є дружній і підготовлений колектив, найкращим є демократичний стиль керівництва. Умови творчого пошуку диктують доцільність використання елементів ліберального стилю.

Вибір керівником того чи іншого стилю керівництва визначається низкою об'єктивних і суб'єктивних чинників.

Об'єктивні чинники:

- тип організації (виробнича, постачальницько-збутова, наукова та ін.);
- специфіка основної діяльності організації (виробнича, постачальницько-збутова, навчальна, наукова та ін.);
- специфіка вирішуваних завдань (прості і складні; нові і звичні; чергові й термінові; стандартні й нестандартні; поточні й раптові та ін.);
- умови виконання завдань (сприятливі, несприятливі, екстремальні та ін.);
- способи й засоби діяльності організації (індивідуальні, групові та ін.);

- рівень розвитку організації;
- стиль керівництва, форми й методи роботи вищого керівника;
- рівень управлінської ієрархії, на якій знаходиться керівник.

Дослідження психологів показують, що чим вищим є цей ступінь, тим більше керівник схильний до авторитарних дій, але й тим складніших і завуальованих форм набуває ця авторитарність;

- збіг стилю керівництва керівника з тими очікуваннями, які виявляють підлеглі. Психологи встановили, що у групах з високим рівнем розвитку й освіти її членів переважають очікування демократичних дій з боку керівника. І навпаки, у групах з низьким рівнем розвитку її членів переважають очікування більш жорстких і конкретних дій керівника. Очікування авторитарного управління відбувається також в екстремальній ситуації.

Суб'єктивні чинники:

- індивідуально-психічні особливості особистості керівника (характер, темперамент, здібності, вольові якості й ін.);
- наявність у керівника авторитету. Авторитетний керівник, як правило, більш демократичний, тому що авторитет є тією силою, яка впливає на підлеглих окрім прямої управлінської дії. І, навпаки, відсутність авторитету керівник намагається компенсувати жорсткими, директивними діями;
- рівень загальної й управлінської культури, освіти (зокрема знання основ теорії управління);
- наявний загальний і управлінський досвід. Таким чином, чинників, що впливають на вибір стилю управління організацією багато, усі вони тісно взаємопов'язані, доповнюють один одного, а іноді й суперечать один одному. Ось чому немає єдиного правила, що дозволяє керівникові визначити, як слід поводитися в тій чи іншій ситуації. Усе залежить від того, наскільки професійно та психологічно освічений керівник. Високий рівень професійної та психологічної компетентності допоможе йому правильно

визначити коли, де і як він повинен діяти.

## **2.6. Підготовка та прийняття управлінських рішень. Делегування керівником своїх повноважень**

Важливою функцією керівника є прийняття управлінських рішень і доведення їх до виконавців. Від правильності і своєчасності управлінських рішень залежить ефективність всієї діяльності.

Як правило, є *мета* – ідеальне уявлення бажаного стану об'єкта управління або результату діяльності. Якщо фактичний стан не відповідає бажаному, то має місце проблема. Засобом вирішення цієї проблеми і служить управлінське рішення, яке являє собою заклик до дії, перелік заходів, що дозволяють привести систему в необхідний стан. Процес прийняття управлінського рішення починається з виникнення проблемної ситуації й закінчується вибором рішення.

Управлінські рішення, що приймаються керівником, повинні відповідати таким вимогам:

- мати чітку мету, тобто рішення повинно бути сформульоване ясно, не викликати двоякого тлумачення й сумніви в підлеглих;
- бути обґрунтованим і несуперечливим, тобто всебічно узгодженим як із внутрішніми, так і зовнішніми обставинами, а також з попередніми й майбутніми рішеннями;
- бути правомірним, тобто спиратися на вимоги законів, вказівки й розпорядження керівника та враховувати обов'язки і права керівника й підлеглого; бути конкретним, тобто мати адресата й терміни виконання, відповідати на питання, що, кому, як, коли, де й до якого терміну виконати;
- бути своєчасним й ефективним, тобто найкращим з можливих щодо очікуваного результату та витрат.

*Підготовка та прийняття рішення* – психологічний процес. Розрізняють два підходи до прийняття рішень: інтуїтивний, заснований на

судженнях і раціональний.

*Інтуїтивне рішення* приймається на основі відчуття його правильності, без аналізу усіх «за» і «проти». Рішення, засноване на судженнях, – це вибір, обумовлений знаннями або накопиченим досвідом. Перевагою такого підходу до прийняття рішень є швидкість і дешевизна процесу вибору альтернатив. Недолік його в тому, що він не працює в ситуаціях, які не мали аналогів у минулому досвіді керівника.

*Раціональне рішення*, на відміну від попереднього, не залежить від минулого досвіду, воно обґрунтовується аналітично.

Процес підготовки і прийняття раціонального управлінського рішення передбачає п'ять основних етапів:

1. *Орієнтовний етап*: виявлення проблемної ситуації й визначення мети рішення. Існує думка, що жодне рішення не буває правильним або неправильним. Воно буває лише вимушеним.

2. *Інформаційний етап* – збір, обробка й аналіз інформації з проблеми, а також визначення тих обмежень, що залежать як від самого керівника, так і від конкретної ситуації.

3. *Етап вироблення й прийняття рішення*. Згідно із законами вихідних даних Г. Спенсера кожен може прийняти ефективне рішення, володіючи достатньою інформацією. Креативний менеджер здатний прийняти оптимальне рішення і в разі існування інформаційних обмежень. Однак тільки талановитий менеджер здатний результативно діяти навіть за повної відсутності необхідної інформації.

Формулювання набору альтернативних рішень з можливим залученням виконавців майбутнього рішення. Це важливо в силу дії так званого закону, який був сформульований у працях професора Мічиганського університету Р. Лайкерта. Він свідчить, що якість і точність виконання конкретних управлінських рішень є кращими тоді, коли безпосередні учасники виконання завдань беруть участь у прийнятті рішень, а саме:

- оцінюють альтернативні рішення за ступенем їх переваг, недоліків і можливих наслідків;
- обирають оптимальне рішення з огляду на співвідношення двох параметрів: часу, протягом якого необхідно прийняти рішення й якості управлінського рішення. Зазвичай оптимальне рішення не приймається внаслідок відсутності необхідного часу для перегляду всіх можливих альтернатив й інформації, пов'язаної з оцінкою кожної альтернативи.

Тому в силу можливих обмежень керівник приймає проміжне рішення, яке вказує напрямок дії, який є прийнятним, але не обов'язково найкращим з можливих. А потім на основі інформації, що надходить і результатів реалізації цього проміжного рішення приймається остаточне рішення. У будь-якому випадку прийняття вчасного проміжного рішення набагато важливіше ідеального рішення, прийнятого із запізненням.

4. *Організаційний етап* – доведення прийнятого рішення й термінів до виконавців, призначення відповідальних, інструктаж, організація взаємодії.

5. *Контролюючий етап* – облік і контроль виконання рішення. Як правило, доручається тій групі, яка готувала рішення. Причому оцінка праці цієї групи здійснюється не за кількістю перевірок, а за питомою вагою виконаних вчасно наказів.

Найслабші місця при підготовці та прийнятті управлінських рішень – їх якість (від 33% до 41% нереалізованих рішень не виконується тільки через їх низьку якість) і відсутність контролю.

На думку провідних фахівців, управлінські рішення не виконуються з таких причин:

- приймається багато рішень з одного питання, тому частина з них не виконується, що підриває авторитет рішень;
- знову прийняті рішення не враховують попередні або дублюють існуючий організаційний порядок;

➤ прийняття псевдорішень, що не несуть конкретного змісту (формулювання типу «звернути увагу ...», «посилити ...», «загострити ...» та ін.);

➤ відсутність процедури узгодження ряду рішень з їх виконавцями;

➤ призначення нереальних («мобілізуєчих») термінів й аврал;

➤ недостатній контроль за виконанням управлінських рішень.

*Делегування повноважень.* Керівник не має можливості сам розбиратися з усіма проблемами, тому важливим є вміння делегувати повноваження компетентному фахівцеві.

Під делегуванням у загальному розумінні є тимчасова передача підлеглому завдань або діяльності зі сфери дії керівника. Проблема делегування повноважень актуальна в сучасних умовах. За розрахунками фахівців, 40% – 60% робочого часу керівників і фахівців витрачається на виконання тієї функції, яку могли б виконувати фахівці нижчої кваліфікації.

Якщо делегування повноважень не здійснюється, то в керівника просто не вистачає часу все зробити якісно і в потрібний термін. Брак часу, у свою чергу, обумовлює прийняття стереотипних або навіть помилкових рішень. Малоефективне й неповне делегування повноважень, коли підлеглому доручається вирішення проблеми, але не даються права й можливості для її вирішення.

Не викликає сумнівів, що не всі завдання управлінської діяльності можна делегувати своїм підлеглим. У будь-якому випадку делегується:

➤ рутинна, дріб'язкова робота;

➤ спеціалізована діяльність;

➤ окремі питання;

➤ підготовча робота (проекти і т.д.).

Не підлягають делегуванню:

➤ найважливіші функції керівника (вироблення ідей і політики з розвитку організації, контроль результатів та ін.);

➤ керівництво співробітниками, їх мотивація;



- завдання високого ступеня ризику й особливої важливості;
- надзвичайні, виняткові справи;
- термінові справи, що не залишають часу для пояснень і повторної перевірки;

- завдання строго довірчого характеру.

У підлеглого з ряду причин може виникнути опір делегуванню (зокрема, через брак знань і досвіду, боязні критики, страху перед відповідальністю, боязні надмірних вимог тощо). У цьому випадку необхідно поговорити з ним про це відкрито, спробувати знайти причини і прийняти спільне рішення, використовуючи стимулювання.

Зазвичай алгоритм процесу делегування повноважень такий:

- підготувати підлеглого;
- пояснити завдання;
- показати, як його вирішувати й що робити;
- довірити подальше його вирішення під наглядом, корегуючи при цьому підлеглого;

- передати співробітнику роботу цілком і надалі здійснювати тільки контроль за виконанням.

Практика здійснення делегування повноважень і досвід багатьох управлінців виробили ряд правил:

1. Делегуйте тільки тому, хто може й хоче виконувати частину повноважень (якщо він не хоче, добийтеся, щоб він захотів).
2. Делегуйте не тільки обов'язки, а й права та повноваження.
3. Без вагомих причин не втручайтеся в робочий процес.
4. Вимагайте від підлеглого проміжних звітів про хід реалізації завдання й контролюйте лише кінцеві результати дорученої справи.
5. Делегуйте завдання по можливості цілком, а не у вигляді приватних ізольованих завдань.

Таким чином, підготовка й прийняття управлінських рішень і делегування повноважень складають важливу сторону управлінської

діяльності будь-якого керівника. За якістю відпрацювання цих функцій судять про особу керівника, про його здатність творчо вирішувати виникаючі проблеми.

## **2.7. Ділова кар'єра керівника – планування та реалізація**

У сучасних умовах серйозного значення набуває проблема ділової кар'єри керівника (її планування й реалізація). Кар'єра (від фр. *carrière* – успішне просування службовими щаблями) у широкому розумінні цього слова означає успішне просування в області будь-якої діяльності. У вузькому розумінні кар'єра означає індивідуальну послідовність найважливіших змін діяльності, пов'язаних зі зміною положення керівника на службових щаблях. Інакше кажучи, кар'єра керівника – це індивідуально усвідомлена та змінювана позиція й поведінка, пов'язані з трудовим досвідом і діяльністю протягом його життя.

Однак поняття кар'єри не означає неодмінний і постійний рух нагору в рамках організаційної ієрархії. Ось чому розрізняють горизонтальне й вертикальне просування. Горизонтальне просування передбачає зростання керівника в кваліфікаційному плані до визнання його професіоналом у своїй справі. Адже в межах однієї посади можливі певні рівні, пов'язані з якістю управлінської праці. Вертикальне просування передбачає переміщення керівника на більш високі посади.

До основних цілей ділової кар'єри керівника з точки зору його життєвих цілей зазвичай відносять:

- відповідність професії й посади рівню самооцінки керівника;
- отримання морального задоволення;
- повага з боку соціального оточення (рідних, близьких, знайомих й ін.);
- творчий характер діяльності, можливість досягнення певного ступеня незалежності;

- гідна оплата управлінської праці;
- наявність вільного часу, що дозволяє продовжувати активне навчання й самовдосконалення, виховання дітей, відпочинок й ін.;
- наявність різних пілг, що становлять додатковий стимул цілеспрямованої діяльності;
- потенційна можливість гідного життя після виходу на пенсію.

Зазвичай розрізняють два види кар'єри: професійну й внутрішньо організаційну. Професійна кар'єра характеризується тим, що конкретний співробітник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, прийняття на роботу, професійний ріст, підтримка індивідуальних професійних здібностей, нарешті, вихід на пенсію. Ці стадії конкретний працівник може пройти послідовно в різних організаціях. Таким чином, під професійною кар'єрою розуміється становлення працівника як професіонала, кваліфікованого фахівця у своїй справі, яке відбувається протягом усього трудового життя працівника.

Поряд з професійною кар'єрою варто виділяти внутрішньо організаційну кар'єру, тобто просування в професійному та посадовому плані в межах однієї організації. Внутрішньо організаційна кар'єра реалізується в трьох основних напрямках:

- вертикальний, тобто підйом на більш високу ступінь структурної ієрархії;
- горизонтальний – переміщення в іншу функціональну область діяльності, або виконання певної тимчасової ролі (наприклад, керівник тимчасової цільової групи), розширення або ускладнення завдань у межах посади;
- доцентровий, тобто рух до ядра, керівництва організації (наприклад, запрошення працівника на позаштатні для нього зустрічі, наради; довірчі доручення керівництва тощо).

Важливе завдання керівника – забезпечити узгодження, оптимізацію професійної та внутрішньо організаційної кар'єр. Для цього необхідно:

- поєднувати цілі організації й кожного працівника;
- знати цілі, устремління, бажання кожного працівника;
- забезпечувати об'єктивність і відкритість у кадрових переміщеннях, в оцінці потенційних можливостей працівника;
- підготувати та довести до всіх працівників наочні й зрозумілі критерії та умови службового зростання.

*Планування кар'єри працівників.* Однією з умов створення сприятливого соціально-психологічного клімату в організації, впевненості кожного працівника у своїх можливостях є планування кар'єри співробітників організації.

Планування кар'єри – це система форм, методів і засобів організації планомирного й послідовного просування та переміщення працівників з урахуванням їх інтересів, а також потреб організації. Головна мета цього процесу – найбільш раціональне використання творчого потенціалу працівника, створення умов для самореалізації його як творчої особистості. Планування виступає альтернативою стихійним переміщенням працівників.

Планування кар'єри – процес досить суперечливий. З одного боку, важливо забезпечити потребу працівників у підвищенні професіоналізму, самоствердженні, зростанні соціального статусу та ін. З іншого боку, керівник зобов'язаний забезпечити вирішення поточних і перспективних завдань організації, розвиток її організаційних, управлінських і соціальних структур. Ось чому управління процесом планування кар'єри має гармонізувати цілі окремого працівника й цілі організації в цілому.

Планування кар'єри працівників організації передбачає такі заходи:

- визначення потреби в працівниках як у поточному році, так і на перспективу;
- прогнозування перспективної потреби в працівниках дефіцитних професій у зв'язку з впровадженням нової техніки та технологій;
- визначення джерел задоволення потреби в працівниках, у тому числі за рахунок працівників організації;

- розробка плану (схеми) професійного просування для кожного претендента;
- розробка плану підвищення кваліфікації працівників;
- розробка умов переміщення працівників на наступні щаблі кар'єри (вимоги до кандидатів, терміни між переміщеннями, стаж роботи за фахом, рівень загальної та професійної освіти, підвищення кваліфікації та ін.).

### **Питання для самоконтролю**

1. У чому полягає різниця між поняттями «управління» і «керівництво»?
2. У чому полягає різниця між поняттями «керівник» і «лідер»?
3. Які компетенції притаманні керівнику-лідеру?
4. Назвіть основні спеціалізовані функції процесу управління
5. Назвіть стилі вирішення функціональних управлінських завдань
6. Які основні стилі лідерства Ви знаєте?
7. Назвіть найбільш поширені характеристики керівника.
8. Охарактеризуйте стилі управління за К. Левінім.
9. Назвіть об'єктивні й суб'єктивні чинники вибору стилю керівництва.
10. Назвіть основні вимоги, яким повинні відповідати управлінські рішення.
11. Назвіть етапи підготовки і прийняття раціонального управлінського рішення.
12. Що таке «делегування повноважень»?
13. Які управлінські функції не підлягають «делегуванню повноважень»?
14. Дайте характеристику поняттю «кар'єра».
15. Як Ви розумієте поняття «планування кар'єри»?

## РОЗДІЛ 3

### ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПІДЛЕГЛИХ

#### 3.1. Особистість підлеглого як об'єкт управління

*Поняття про особистість у психології.* Особистість людини завжди була й залишається одним з найменш досліджених феноменів, що хвилювали людство. Відомий філософ М.О. Бердяєв зазначав, що витoki людини лише частково можуть бути зрозумілі й раціоналізовані. Таємниця особистості та її ексклюзивності, нікому не зрозумілі до кінця. Особистість людська більш таємнича, ніж світ. Вона й є цілий світ. Людина – мікрокосм і містить у собі все [8].

Для всебічного аналізу цього соціального феномену необхідно розвести ряд понять – «людина», «індивід», «особистість» і «індивідуальність». Ці поняття не тотожні за змістом: кожне з них розкриває специфічний аспект індивідуального буття людини.

*Людина* – це родове поняття, яке вказує на приналежність істоти до вищого ступеня розвитку живої природи, до людського роду. Людина – це специфічна, унікальна єдність біологічного й соціального. Як істота біологічна, вона підкоряється біологічним і фізіологічним законам. Як істота соціальна – вона частина соціуму і продукт суспільного розвитку.

У понятті «індивід» виражена родова приналежність людини, тобто будь-яка людина (і новонароджена, і доросла на стадії дикості, і високоосвічений мешканець цивілізованої країни) – це індивід. Але, з'явившись на світ як індивід, людина поступово набуває особливої соціальної якості, вона стає особистістю. Ще в дитинстві індивід включається в історично сформовану систему суспільних відносин, яку він застає вже готовою. Подальший розвиток людини в суспільстві створює таке переплетіння відносин, яке формує її як особистість, тобто як реальну людину, не тільки не схожу на інших, але й не так, як вони, мислячу,

включену в соціальні зв'язки як члена суспільства, співучасника історичного процесу.

*Особистість* – це найголовніше в людині, найважливіша її соціальна ознака. Якщо людина – носій найрізноманітніших властивостей, то особистість – це основа в якій проявляється її суспільна сутність. Особистість виражає віднесеність людини до певного суспільства, певної історичної епохи, культури, науки й т.д.

У вітчизняній і зарубіжній психологічній літературі існує велика кількість визначень особистості, залежно від рівня розвитку особистості або методологічної позиції автора. На наш погляд, одним з найбільш вдалих є визначення, дане психологом А.В. Петровським. Особистістю в психології позначається системна (соціальна) якість, що набувається індивідом у предметній діяльності та спілкуванні й характеризує міру представленості суспільних відносин в індивіді. Відкрити їх може лише науковий аналіз, чуттєвому сприйняттю вони недоступні. Особистість кожної людини наділена тільки її властивим поєднанням психологічних рис й особливостей, які утворюють її індивідуальність, що становлять своєрідність людини, її відмінність від інших [49].

*Індивідуальність* – це єдність неповторних особистісних властивостей конкретної людини. Вона проявляється в рисах темпераменту, характеру, е звичках, в основних інтересах, в якості пізнавальних процесів (сприйняття, пам'яті, мислення, уяви), у здібностях, в індивідуальному стилі діяльності. Індивідуальність – це неодмінна й найважливіша ознака особистості. Особистість людини неповторна у своїй індивідуальності.

*Різні наукові підходи до тлумачення поняття «особистість».* Психолого-управлінський підхід. Поняття «особистість» вивчають різні науки, у тому числі соціологія, загальна психологія, психологія управління.

*Соціологія* вивчає особистість не як індивідуальність, а як соціальний тип. Її цікавлять лише ті риси, які схожі в багатьох людях, які «прив'язують» особистість до групи. Інакше кажучи, вона звертається до проблеми

особистості через призму специфіки суспільних відносин. При цьому мається на увазі, що такі відносини будуються не на основі симпатій або антипатій, а на основі певного положення, яке кожна особистість посідає в системі соціально заданих функцій і ролей.

*Загальна психологія* вивчає особистість конкретної людини у всій її своєрідності й неповторній унікальності особистісних якостей. Вона фокусує свою увагу на індивідуальних внутрішніх механізмах і на відмінностях між індивідами.

Але опори лише на соціологічний або загально психологічний підхід явно недостатньо для того, щоб навчитися управляти особистістю підлеглого. Адже нас цікавить не особистість підлеглого взагалі, а підлеглий як представник певної організації. Саме в ній він себе проявляє як особистість, саме у взаємодії з іншими він здатний заявити про себе й бути впевненим, що його голос буде почутий.

*Соціальна психологія* вивчає, перш за все, людську поведінку, обумовлену фактом включення людей у реальні групи. Більше того, для соціальної психології, на відміну від соціології, важливий результат взаємодії, перш за все, в ланці «особистість – мала група» і меншою мірою в ланці «особистість – суспільство». Адже людина не просто «включається» в те чи інше суспільство. Вона закономірно входить в якусь соціальну групу. Через її вимоги переломлюються інтереси всього суспільства. Саме група визначає всі суспільні прояви особистості, саме вона найбільшою мірою конкретизує вимоги суспільства у своїх вимогах. Головне завдання соціального психолога полягає в тому, щоб розкрити конкретний механізм «вплетення» людської індивідуальності в тканину групового життя. Такий підхід приховує у собі чималу складність. Справа в тому, що не можна спочатку вивчити особистість, а лише потім вписати її у систему соціальних зв'язків. Сама особистість, з одного боку, «продукт» цих соціальних зв'язків, а з іншого боку, їх творець. До речі, не випадково одна й та ж людина в різних групах поводить по-різному. Таким чином, для соціального



психолога головним у вивченні особистості є вивчення взаємин особистості з групою, причому його цікавить не просто особистість у групі, а саме результат, який виходить від взаємин особистості з конкретною групою.

*Для психології управління* найбільш близький підхід соціальної психології. Разом із тим є й певна своєрідність. Психологію управління цікавить, як ті чи інші типологічні особливості особистості, що розглядаються в загальній і соціальній психології, у соціології позначаються на участі особистості у сфері управлінських відносин, тобто рольова розмаїтість проявів особистості у цій сфері.

Крім того, психологія управління розглядає прояви особистості не просто в соціальній групі, а в найважливішому її різновиді – в організації; точніше, її цікавить результат, одержуваний від різноманіття взаємин особистості в організації, перш за все по вертикалі. Головна увага при цьому зосереджується на проблемі мотивації особистості до успішної діяльності в інтересах організації. Особлива увага акцентується на особистості керівника, на необхідних особистісних якостях.

Таким чином, головна сфера докладання зусиль психології управління – дослідження всієї складності проявів участі особистості в управлінських відносинах, управлінській діяльності.

*Структура особистості підлеглого.* У структурі особистості підлеглого виділяють певні складові частини.

*Психічні процеси як основний спосіб існування психічного та його динамічні моменти поділяються на:*

- пізнавальні, що дозволяють орієнтуватися в навколишньому світі (відчуття, сприйняття, уявлення, пам'ять, мислення, уява, мова, увага);
- емоційні, що виражають ставлення до навколишнього світу;
- вольові, що визначають саморегуляцію діяльності.

*Психічні стани як характеристика психічної активності людей в певних умовах.* За домінуючим впливом на діяльність розрізняють:

- позитивні стани, тобто ті, що сприяють вирішенню поставлених

завдань (готовність до діяльності, підйом, насагу й ін.);

➤ негативні стани, тобто ті, що ускладнюють вирішення завдань і взагалі життя (боязнь, сумніви, роздратованість й ін.);

➤ психічна освіта як продукт психічної активності людини. Провідними психічними утвореннями прийнято вважати знання, уміння, навички, досвід.

*Психічні властивості як найважливіше в людині, її системна якість.*

Виділяють наступні психічні властивості:

➤ самосвідомість, тобто усвідомлення людиною самої себе і свого місця у цьому світі («Що таке «Я»?»);

➤ спрямованість, тобто сукупність стійких мотивів, цілей, потреб, ідеалів, установок, переконань («Чого хоче людина? Чого вона прагне?»);

➤ здатності, тобто особливості людини, що дозволяють їй успішно справлятися з тим чи іншим видом діяльності («Що може людина?»);

➤ характер, тобто сукупність стійких індивідуальних особливостей у спілкуванні, поведінці, діяльності («Як людина ставиться до себе, до оточуючих і до справи?»);

➤ темперамент, тобто природно обумовлена сукупність динамічних проявів психіки, протікання психічних процесів («Як людина проявляє себе в поведінці й діяльності?»).

Для успішного управління діяльністю підлеглих необхідно враховувати різні показники. Однією з найбільш важливих характеристик підлеглого є його темперамент. З часів Гіппократа й Галена відомі чотири основних типи темпераменту: холерик, сангвінік, флегматик і меланхолік.

Перш ніж дати характеристику кожному типу, висловимо ряд попередніх зауважень:

➤ по-перше, у чистому вигляді жоден з типів темпераменту практично не зустрічається. Для кожної людини характерні прояви усіх чотирьох типів темпераменту, однак якийсь один з цих типів домінує;

➤ по-друге, темперамент як вроджена властивість майже незмінний

протягом життя людини. Про це потрібно завжди пам'ятати й не намагатися змінити темперамент підлеглого. Краще знайти йому таку роботу, з якої цей тип підлеглих справляється найкраще;

➤ по-третє, немає поганих або хороших типів темпераменту, кожен з них має свої переваги та свої недоліки.

Як ілюстрацію до різних типів темпераменту розглянемо наступну ситуацію. Чотири працівники спізнилися на дуже важливу нараду. *Холерик* буде намагатися будь-що прорватися на нараду. Його щиро буде обурювати поведінка секретаря-референта керівника, що не дозволяє увійти в кабінет. Із завзятістю, гідною кращого застосування, холерик буде емоційно пояснювати, чому ж йому так потрібно потрапити на нараду.

*Сангвінік*, обдарувавши чарівною посмішкою секретаря, спробує невимушено пройти в кабінет, де проходить нарада. Перешкода у вигляді секретаря змусить його спробувати зайти ще раз, а потім повернутися й без заперечень покинути приймальню, подумавши: «Не вийшло, ну й Бог з ним. Зайду на перерві».

*Флегматик*, зіткнувшись з проблемою, сильно засмучуватися не стане, неквапливо й спокійно повернеться до перерваних справ і буде продовжувати їх ретельно виконувати.

*Меланхолік* буде дуже переживати з приводу свого запізнення й робити слабкі спроби потрапити на нараду («спроби», тому, що він повинен бути на нараді, а «слабкі» тому що, з'явившись на нараді, йому доведеться відповідати за своє запізнення).

*Характеристика кожного типу темпераменту.*

*Холерик.* Життєвим принципом холерика є девіз «Ні хвилини спокою». Для нього характерні енергійність, захопленість, пристрасність, цілеспрямованість, рухливість. Йому, зазвичай, не характерна злопам'ятність. Влаштувавши розмову на підвищених тонах, холерик уже через півгодини здатний розмовляти з вами як ні в чому не бувало. Біда в тому, що ви не встигнете за цей час заспокоїтись. Але це вже, як то кажуть,

ваші проблеми. Разом із тим холерик може відштовхувати оточуючих своєю запальністю, агресивністю, нетерпінням, нестриманістю, конфліктністю.

Для холерика більше підходить робота без зайвої дріб'язкової регламентації та шаблонів; робота, яка припускає імпровізацію. У відносинах з холериком неприпустима різкість, нестриманість. Будь-який його проступок повинен бути вимогливо і справедливо оцінений.

У відносинах з сангвініком керівник повинен керуватися принципом «Довіряй, але перевіряй». Представники цього типу темпераменту зазвичай чуйні, захоплені, товариські, рухливі, життєрадісні. Причому ця життєрадісність і спрага до життя в них видні кожному, досить побачити щиру посмішку, якою освітлюється все навколо. Разом із тим сангвініків часто відрізняє зазнайство, розкиданість (тобто він може починати багато справ, не доводячи жодної з них до кінця), легковажність, необов'язковість, товариськість. Він контактний співрозмовник і практично з кожним швидко знаходить спільну мову. Біда в тому, що він не помічає того, що вже напружує своєю контактністю й товариськістю.

*Сангвінік.* Для сангвініків підходить рухлива робота зі зміною видів діяльності й ритму. Їм потрібно безупинно ставити нові й, за можливість, цікаві завдання, що вимагають зосередження й напруги. Сангвініки вимагають детального й частого контролю за своєю діяльністю.

*Флегматик.* Основним принципом у взаєминах з флегматиком може бути принцип «Не підганяй». Флегматика відрізняє постійність, терпіння, самовладання, надійність, стійкість в умовах екстремальних впливів. Як правило, це люди раз і назавжди даного слова, яке вони постараться стримати будь-що. Разом із тим для них характерна повільність, іноді байдужість до емоційних сторін життя, деяка «товстошкірність». Крім того, їх відрізняє педантизм і підкреслена акуратність.

Флегматик здатний проявити своє «Я» на роботі, що вимагає повільних і плавних рухів, стереотипних дій, порядку та пунктуальності. Його не можна швидко перемикає з одного завдання на інше. Флегматик вимагає до себе

систематичної уваги, але без підганання.

*Меланхолік.* У відносинах з меланхоліком необхідно керуватися принципом «Не нашкодити». Його відрізняє висока чутливість, людяність, доброзичливість, м'якість, здатність до співчуття. Він часто виступає емоційним лідером в групі. Це той, хто зможе вас зрозуміти й просто вислухати. Однак для нього характерна в цілому невисока працездатність і висока здатність відволікатися на різні подразники, задумливість, вразливість, замкнутість.

Меланхолік найкраще справляється з роботою, що вимагає відносно простих і стереотипних дій; в якій екстремальність зведена до мінімуму. У відносинах з ним не припустимі не тільки різкість, але й підвищений тон, іронія. Про проступок меланхоліка краще поговорити наодинці, без залучення «громадськості». Позитивно позначиться на його ставленні до роботи своєчасна похвала за успіхи, рішучість і волю.

Таким чином, урахування індивідуальності кожного співробітника, знання його темпераменту, сильних і слабких сторін становить важливий резерв підвищення вкладу підлеглих. Вивчення своїх підлеглих вимагає серйозних витрат часу, але виграш, одержуваний при цьому, є вагомим за втрати.

### **3.2. Соціалізація особистості підлеглого як соціальний феномен**

*Поняття соціалізації.* Особистість підлеглого потрапляє в колектив не з невідомих галактик і планет. Вона народжується й розвивається в певному соціальному макро- і мікросередовищі. Вона приходить у колектив з конкретних родин, організацій, компаній однолітків і несе в собі особливості цього своєрідного соціального оточення. Хочемо ми того чи ні, але наш підлеглий – не чистий аркуш паперу, а цілком сформована людина, яка має свої погляди, переконання, потреби, бажання, ідеали.

Особистість, група, суспільство представляють собою діалектичну

єдність. Особистість також немислима поза суспільством, поза групою, як суспільство та групи не існують без особистостей. В основі єдності цих трьох складових лежить процес соціалізації особистості.

Поняття соціалізації вперше було розроблене наприкінці 40-х – початку 50-х років минулого століття в працях американських соціальних психологів А. Парка, Д. Доллерда, Дж. Кольмана, В. Уолтерса та ін. Інтерес до проблеми соціалізації у нас виник дещо пізніше – у другій половині 60-х років. Перші редакції поняття «соціалізація» вказували, перш за все, на те, що це – процес засвоєння соціальних норм і цінностей, процес входження в соціальне середовище. Значно пізніше у визначення поняття «соціалізація» були внесені істотні поправки, які вказують на ту обставину, що не можна цей складний і багатовимірний процес розглядати односторонньо, тільки як засвоєння індивідом соціальних норм і цінностей. Соціалізація повинна розглядатися як двосторонній процес, що включає активне відтворення індивідом суспільних відносин: по-перше, засвоєння індивідом соціального досвіду, системи соціальних зв'язків шляхом входження у соціальне середовище й, по-друге, активне відтворення індивідом системи соціальних зв'язків у процесі діяльності. У результаті цього процесу індивід стає повноправним членом суспільства. Соціалізація особистості, будучи центральною проблемою соціальної психології, покликана гармонізувати взаємини в ланці «особистість – суспільство». З перших годин життя людини починається цей процес, в основі якого лежать зв'язки між індивідом і засвоєнням соціальних навичок. Частково цей процес залежить від вроджених механізмів і дозрівання нервової системи, однак, перш за все, він визначається тим досвідом, який людина отримує протягом життя.

Соціалізацію можна зводити до виховання. Поряд з різноманітними організованими впливами суспільства щодо формування особистості, тобто з вихованням, соціалізація включає елементи стихійного, неорганізованого впливу середовища. Істотно відрізняється процес соціалізації й від процесу розвитку індивіда.

Для розвитку (тобто процесу безперервних змін у психіці й організмі людини), як і для соціалізації, велику роль відіграють соціальні чинники, середовище, навчання, виховання. Це те, що зближує ці процеси. Однак є й суттєві відмінності. По-перше, розвиток, поряд з соціально-особистісними змінами, включає і психофізіологічні зміни, що відбуваються з індивідом. По-друге, у процесі розвитку особистості на перший план виступають внутрішні сили саморуху, саморозвитку; процес соціалізації передбачає домінування зовнішніх чинників при активній ролі індивіда.

Процес соціалізації включає чотири періоди: дитинство, отроцтво й юність, зрілість, старість. Важливим періодом соціалізації є дитинство, яке включає три стадії:

- включає дитинство (з моменту народження й до одного року), і період дошкільного дитинства (від одного року до трьох років). На цій стадії розвивається функціональна незалежність і мова;

- дошкільне дитинство охоплює період з 3 до 6 років і характеризується розвитком і становленням особистості дитини, а також когнітивних процесів;

- дитинство з 6 до 12 років, тобто відповідає молодшому шкільному віку й включенню дитини у принципово відмінну від сім'ї та дошкільних установ соціальну групу – шкільний клас.

Початок статевого дозрівання знаменує собою закінчення дитинства й вступ дитини в період отроцтва. Отроцтво й юність включають дві стадії:

- власне отроцтво, або підлітковий вік, що відповідає статево дозріванню й триває з 12 до 15 років. У цей час під впливом конституціональних зрушень у підлітка формується нове уявлення про самого себе;

- юність, триває з 15 років до 21 року (перший період – з 15 до 17 років і другий період – з 17 років до 21 року), відповідає пристосуванню підлітків обох статей до сім'ї, школі, середовища своїх однолітків. Юність являє собою перехідний період від отроцтва до зрілості; юності властиве

почуття психологічної незалежності, хоча людина ще не встигла взяти на себе жодних соціальних зобов'язань.

Зрілість як період соціалізації включає дві стадії:

➤ стадія ранньої зрілості охоплює період з 20 до 40 років. Вона відповідає вступу людини в інтенсивне особисте життя та професійну діяльність;

➤ зрілий вік, що триває з 40 до 60 років, характеризується стабільністю й продуктивністю, особливо у професійному та соціальному відношенні.

Заключний період соціалізації – старість триває з 60 до 90 років і найчастіше супроводжується відходом людини від активного образу життя. Після 90 років людину відносять до довгожителів.

*Усвідомлення віку за психологічним станом особистості.* Саме поняття «вік» багатопланове. Виділяють чотири його підвиди: хронологічний (паспортний), біологічний (функціональний), соціальний (громадянський) і психологічний. Психологічний вік пов'язаний, перш за все, з тим, як людина оцінює свій вік у внутрішньому світі. Існує певна закономірність в оцінці свого віку людьми різних вікових груп. Так, у процесі експерименту оцінювали свій вік молоді люди (від 20 до 40 років) і люди старшого віку (від 40 до 60 років). Виявилось, що чим молодша людина, тим старшою вона собі здається і так само, з переоцінкою віку, вона сприймає інших. Після 40 років спостерігається зворотна тенденція – люди зазвичай сприймають себе молодшими, ніж вони є насправді. І чим старшими вони стають, тим більше молодіє в них душа, ось тільки, на жаль, біологія нагадує людині про її вік.

Процес соціалізації охоплює ряд сфер, серед яких – діяльність, спілкування й самосвідомість.

Соціалізація у сфері діяльності проявляється в розширенні видів діяльності, в освоєнні й осмисленні кожного виду діяльності. У творчій професійній діяльності існують два професійних піки. Перший пік припадає на вік 30-35 років, коли «розум свіжий», людина робить відкриття, винаходи,



пропонує щось зовсім до неї невідоме. Другий пік пов'язаний з мудрістю, зрілістю людини, яка має великий життєвий досвід – вік 50-60 років; така людина здатна на узагальнення, створення своєї школи, може бути мудрим організатором і керівником.

Соціалізація у сфері спілкування включає розвиток навичок спілкування, розширення кола спілкування, збагачення його змісту. Спілкування – це надзвичайно тонкий і делікатний процес взаємодії людей. У спілкуванні найбільш різноманітно розкриваються індивідуальні особливості всіх учасників цього процесу.

Соціалізація у сфері самосвідомості полягає у формуванні образу власного «Я» як активного суб'єкта діяльності, осмисленні своєї соціальної приналежності, своєї соціальної ролі та формуванні самооцінки.

У найбільш узагальненому вигляді самосвідомість виражена в «Я»-концепції представників гуманістичної психології. Серед головних ідей цього підходу такі: у центрі всіх соціальних процесів стоїть Людина. Вона повинна мати право бути собою, зберігати свою цілісність й унікальність, бути вільною у виборі рішень, творити своє життя й нести за нього відповідальність. Для гуманістичного підходу характерна орієнтація на сам розвиток особистості, глибока повага до її індивідуальної позиції.

Необхідно виділити два самостійних види впливу на особистість у процесі її соціалізації: впливу на макро- і мікрорівнях. Соціально-психологічні впливи суспільства на макрорівні щодо цілеспрямованого формування особистості, регулювання поведінки й діяльності людини відбувається через засоби масової комунікації, пресу, радіо, телебачення, мистецтво, літературу, музику, різні види ідеологічного впливу тощо.

Більший інтерес представляють соціально-психологічні впливи на мікрорівні, тобто на рівні безпосереднього найближчого оточення індивіда. Ці неорганізовані впливи середовища називають соціально-психологічними механізмами соціалізації. Під ними розуміють різні стихійні впливи середовища, найближчого оточення, завдяки яким зовнішні регулятори,

групові норми й приписи переводяться у внутрішній план, стають внутрішніми поведінковими регуляторами. Соціально-психологічні механізми соціалізації відіграють роль «перехідних містків» між зовнішніми регуляторами, груповими нормами та звичаями, традиціями, рольовими приписами, схваленням, засудженням, внутрішніми регуляторами, диспозиціями, психологічними станами готовності до певних поведінкових реакцій.

Існує кілька соціально-психологічних механізмів соціалізації:

- ідентифікація – це ототожнення індивіда з деякими людьми або групами, що дозволяє засвоювати різноманітні норми, відносини й форми поведінки, які властиві оточуючим. Прикладом ідентифікації є статева ролева типізація – процес набуття індивідом психічних особливостей і поведінки, характерних для представників певної статі;

- наслідування є свідомим або несвідомим відтворенням індивідом моделі поведінки, досвіду інших людей (зокрема, манер, рухів, вчинків тощо);

- навіювання – процес неусвідомленого відтворення індивідом внутрішнього досвіду, думок, почуттів і психічних станів тих людей, з якими він спілкується;

- соціальна фасилітація (полегшення) – стимулюючий вплив поведінки одних людей на діяльність інших, у результаті якого їх діяльність протікає вільніше й інтенсивніше;

- конформність – усвідомлення розбіжності в думках з оточуючими людьми і зовнішня згода з ними, що реалізовується в поведінці.

Для процесу соціалізації вкрай важливі певні інститути, тобто ті конкретні групи, в яких особистість залучається до системи норм і цінностей і які виступають своєрідними трансляторами соціального досвіду. Як інститути соціалізації найчастіше розглядаються сім'я, дошкільні дитячі установи, школа, трудовий і військовий колективи, політичні партії та організації, неформальні об'єднання, групи «за інтересами», товариства

однолітків, засоби масової комунікації тощо.

Традиційні інститути соціалізації склалися стихійно, а функції їх багаторазово змінювалися й накладалися одна на одну. Усі вони багатофункціональні, а нормативні вимоги до них не завжди відповідають їх реальним можливостям. Крім того, кожен з цих інститутів знаходиться в процесі складної і суперечливої еволюції. Роль різних інститутів соціалізації на різних вікових стадіях неоднакова.

### **3.3. Характеристика процесу адаптації підлеглих до умов організації**

*Поняття адаптації та її основні види.* Істотний вплив на процес соціалізації підлеглих здійснюють особливості їх адаптації (приспособування) до умов організації. Адаптація – складний процес, що торкається різних сторін життєдіяльності. Адаптацію можна розглядати й як складову частину соціалізації, і в якості її механізму. Під адаптацією (від лат. *adapto* – пристосовую) розуміють процес взаємодії особистості й соціального середовища, процес активного пристосування особистості до нового середовища, освоєння відносно стабільних умов середовища. Розрізняють три взаємопов'язаних види адаптації: психофізіологічну, соціально-психологічну та професійну.

У процесі психофізіологічної адаптації відбувається освоєння всіх умов, які здійснюють різні психофізіологічні впливи на підлеглого у процесі знаходження його в організації. До цих умов слід віднести фізичні та психічні навантаження, рівень стресогенності конкретної діяльності, ергономічні умови оволодіння спеціальністю та ін.

У ході соціально-психологічної адаптації відбувається включення підлеглого у систему взаємовідносин організації з її традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями та ін. У ході такої адаптації підлеглий отримує інформацію про систему ділових і неформальних відносин, про

мікрогрупи, про соціальні позиції окремих членів організації. Цю інформацію він сприймає активно, співвідносячи її зі своїм минулим соціальним досвідом, зі своїми ціннісними орієнтаціями.

Професійна адаптація характеризується розкриттям й освоєнням можливостей підлеглого як конкретного фахівця, формуванням позитивного ставлення до своєї діяльності. Як правило, задоволеність своєю діяльністю в організації як професією настає при досягненні певних реальних результатів, а останні приходять у міру освоєння підлеглим специфіки діяльності на конкретній ділянці.

*Характеристика соціально-психологічної адаптації.* Цей вид адаптації являє собою процес оволодіння особистістю своєю роллю при входженні в нову соціальну ситуацію. За своїми результатами соціально-психологічна адаптація буває позитивною й негативною; за механізмом здійснення – добровільною й примусовою. Процес соціально-психологічної адаптації розпадається на кілька стадій.

*У процесі першої стадії* – ознайомлення, відбувається освоєння індивідом норм, цінностей, установок, уявлень, стереотипів і т.д. на когнітивному й емоційному рівні. Когнітивний рівень дозволяє зовнішні норми й вимоги зробити внутрішніми, «своїми». Це освоєння отримало назву інтерналізації (інтеріоризації) (від лат. *internus, interior* – внутрішній).

Емоційний рівень ознайомлення дозволяє за допомогою почуттів підкріпити й активно засвоїти норми, цінності, стереотипи даної групи, а значить, і бути в неї включеним. Це підкріплення отримало назву ідентифікації (від лат. *identificare* – ототожнювати).

*У процесі другої стадії* – рольової орієнтації відбувається прийняття сформованих форм соціальної взаємодії (формальних і неформальних зв'язків, стилю керівництва, сусідських, партнерських, сімейних відносин та ін.), прийняття форм предметної діяльності (способів професійного виконання роботи). У ході другої стадії соціально-психологічна адаптація покликана привести до формування соціально й професійно значущих

засобів спілкування, поведінки та діяльності, прийнятих у групі, за допомогою яких особистість могла б реалізувати себе, свої потреби, схильності, уміння і т.д.

*У процесі третьої стадії* – самоствердження відбувається спочатку індивідуалізація, а потім інтеграція співробітника, який адаптується.

Процес індивідуалізації передбачає поєднання засвоєних особистістю соціальних вимог, норм, приписів, очікувань зі специфікою потреб, властивостей і стилю діяльності індивідів, тобто персоніфікована форма реалізації соціальних функцій. Цей механізм загострюється протиріччям між досягнутим результатом на колишній стадії («я став таким же, як всі») і не задовольняється потребою індивіда в максимумі персоналізації («я не такий, як усі, я – особистість»). Усе це неминуче призводить до конфлікту між соціальною роллю, відведеною групою даній особистості й вже засвоєної нею, і усвідомленням свого «Я». На тлі цього конфлікту починає діяти процес інтеграції, тобто процес, покликаний забезпечити прийняття і схвалення групою образу особистості, створеного в процесі індивідуалізації; процес, який встановлює оптимальні зв'язки між групою й особистістю, представленою в єдності її особливостей і характерних рис.

Інтеграція породжується суперечностями між сформованою у процесі індивідуалізації особистістю і здатністю групи прийняти та схвалити ті демонстровані нею особливості, які відповідають її цінностям, сприяють успіху спільної діяльності. Іншими словами, група як би знижує уявлення людини про власне «Я» до меж, необхідних для спільної діяльності, і в той же час дозволяє їй самоствердитися в рамках потреб конкретної групи. На цьому етапі самооцінка особистості багато в чому сприяє тривалості й успішності вирішення виниклого протиріччя.

Головним результатом стадії самоствердження є встановлення відповідності між самооцінкою особистості й оцінкою її групою за значимими (з точки зору професійної діяльності) здібностями й якостями особистості. Якщо протиріччя між індивідом і групою не зникає, виникає

дезінтеграція, витіснення особистості з групи, або її фактична ізоляція в ній. У рамках інтеграції в індивіда складаються новоутворення особистості, яких раніше не було (як позитивні, так і негативні). Таким чином, процес самоствердження залежить від самооцінки особистості та від вимог, що пред'являються групою до цього індивіда.

При надмірно високій самооцінці людина переоцінює себе і стикається зі скептичним ставленням групи до її претензій, озлоблюється, проявляє підозрілість або зарозумілість і може, врешті-решт, взагалі втратити міжособистісні контакти, замкнутися. При надмірно низькій самооцінці розвивається комплекс неповноцінності, стійка невпевненість у собі, відмова від ініціативи, байдужість, тривожність.

*Показниками успішної соціально-психологічної адаптації є:*

➤ адекватний (тобто задовольняє як індивіда, так і групу) соціальний статус індивіда в даному соціальному середовищі, групі. Статус є інтегральним показником розташування індивіда в даній системі соціальних відносин;

➤ психологічна задоволеність індивіда цим середовищем, групою й її найбільш важливими елементами.

*При незадовільній адаптації* відбуваються переміщення індивіда в інше соціальне середовище, групу, частішають прояви відхилень у поведінці та ін.

Швидкій та успішній адаптації, перш за все, сприяють такі якості, як:

➤ комунікабельність – здатність до спілкування, до швидкого встановлення контактів і зв'язків, що дозволяє легко входити в нові колективи;

➤ швидке визначення свого місця у спільній діяльності, своєї ролі в колективі;

➤ уміння бути правильно зрозумілим;

➤ самокритичне ставлення до себе, зокрема, знання й урахування своїх слабких і сильних рис при виборі стилю діяльності;

➤ зібраність і цілісність особистості, уміння планувати свої дії й

поведінку та неухильно цей план виконувати;

➤ уміння в різноманітних умовах (найчастіше нестандартних) знаходити можливості для прояву своєї організованості, впевненості, активності.

Таким чином, основне завдання адаптації – забезпечення самовизначення особистості у суспільстві, у групі на основі найбільш суттєвих особливостей індивідуальності. Причому взаємини у системі «група-особистість» знаходяться в органічному взаємозв'язку. З одного боку, група, знаючи сильні і слабкі сторони своїх членів, здатна підтримати людину в різних ситуаціях, а з іншого боку, у колективній діяльності та спілкуванні індивід стверджує свою індивідуальність й інтегрується з групою.

Сформовані у процесі життєдіяльності адаптивні механізми переходять в область автоматизованих навичок, звичок, підсвідомих регуляторів поведінки, причому перехід в область підсвідомості відбувається без зниження регулюючої функції.

Незважаючи на відмінність між видами адаптації, усі вони знаходяться в постійній взаємодії, тому процес управління адаптацією підлеглих вимагає наявності єдиної системи інструментів впливу, які забезпечують швидкість й успішність адаптації.

До основних умов, які забезпечують ефективне управління процесом адаптації новачків, необхідно віднести:

- диференційований підхід до розподілу новачків по підрозділах організації;
- об'єктивність ділової оцінки новачків;
- престиж і привабливість спеціальності, підрозділу, організації в цілому;
- організація життєдіяльності, що дозволяє реалізовувати мотиваційні установки новачків;
- гнучкість й ефективність системи навчання новачків;

- сприятливий соціально-психологічний клімат і взаємини, що склалися в даному колективі;
  - усебічне врахування особистісних властивостей підлеглого, який адаптується й пов'язаних з його психічними рисами темпераментом, характером і т.п.;
  - наявність ефективної системи введення в спеціальність новачків.
- Система введення в спеціальність* включає такі основні форми й методи роботи керівника:
- розвиток наставництва;
  - систематичні індивідуальні бесіди керівників різного рівня з новачками;
  - використання методу поступового ускладнення завдань, які виконуються новачком. Одночасно необхідний контроль з конструктивним аналізом помилок, допущених при виконанні завдань;
  - виконання новачком разових громадських доручень для встановлення контактів з членами організації;
  - проведення ситуаційно-рольових ігор, тренінгів, практичних занять та інших заходів, що сприяють згуртуванню організації та розвитку групової динаміки;
  - гласність результатів діяльності (як колективних, так й індивідуальних);
  - створення ефективної системи зворотного зв'язку;
  - поточна ділова оцінка керівником діяльності кожного підлеглого.

### **3.4. Система регулювання поведінки й діяльності особистості**

*Поняття про систему регулювання поведінки й діяльності особистості.* Члени організації – не інструменти, не гвинтики й не машини. У них є цілі, почуття, сподівання, побоювання, кожен з них – особистість з притаманними тільки їй індивідуальними рисами й якостями.



Поведінка підлеглого в організації є результатом складного поєднання різних впливів. Одні впливи усвідомлюються, а інші ні; деякі раціональні, а деякі ірраціональні; одні узгоджуються з цілями організації, а інші ні. Ось чому для прогнозування й успішної регуляції поведінки та діяльності підлеглих керівник повинен знати, що собою являє особистість окремого члена організації, чому він поступає в типових ситуаціях саме так, як доцільно регулювати його поведінку й діяльність.

У науці управління невирішене споконвічне питання: ким або чим повинен управляти керівник? На кого він направляє свій вплив – на особистість чи на організацію? До недавнього часу більшість вчених вирішувало це питання на користь організації. Новий підхід до управління все 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, пов'язана пануючими суспільними нормами, яка володіє своїми індивідуальними рисами, яка випробувала значний вплив багатьох попередніх груп (причому далеко не завжди позитивний).

Поведінка підлеглого в тих чи інших ситуаціях складається на основі досвіду усього життя. Ставлення людини до тих чи інших людей, явищ, ситуацій, процесів призводить до виникнення відповідної поведінки. У цілому характер нашої поведінки піддається постійному впливу різних внутрішніх і зовнішніх чинників.

*До основних внутрішніх чинників можна віднести:*

- виконання певної соціальної ролі;
- відповідний статус в організації;
- ступінь емоційної близькості з оточуючими;
- попередній життєвий і професійний досвід;
- належність до певної культури й субкультури;
- конкретна ситуація й тема розмови;

- настрої у даний момент.

Поряд з внутрішніми чинниками, значний вплив на поведінку співробітника надає *ряд зовнішніх чинників*:

- соціальне оточення в особі конкретних співробітників як по «вертикалі», так і по «горизонталі»;
- очікування певної 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;
- соціальні цінності, виражені в ціннісних орієнтаціях особистості;
- соціальні установки.

Прийоми й методи:

- прямі або безпосередні (переконання, примус, навіювання, вимога поведінки за зразком, тобто реалізація принципу «Роби, як ...»);
- непрямі або опосередковані («особистий приклад», «орієнтує ситуація», «зміна або збереження рольових елементів», «використання символів і ритуалів», «стимулювання»).

Детальніше розглянемо елементи системи соціальної регуляції. Серйозний вплив на формування тих чи інших регуляторів надає властивий даній соціальній групі менталітет. Поняття «менталітет» є сукупністю базових і досить стабільних психологічних орієнтирів, традицій, звичок, життєвих установок, моделей поведінки, які успадковані від минулих поколінь і притаманні даному суспільству, групі, нації й певній культурній традиції; це певний стереотип сприйняття й оцінки дійсності та поведінковий

саморегулятор. На основі групового менталітету – формується індивідуальний. По суті справи, індивідуальний менталітет включає головні регулятори соціальної поведінки й є їх інтегрованим виразом.

Розглянемо тепер докладніше самі регулятори. Важливим регулятором поведінки індивіда є соціальна позиція, яку він посідає, тобто суспільне становище індивіда, з яким пов'язані його певні права та обов'язки, у цілому вона не залежать від індивідуальних якостей. Позиції, що розташовуються в ієрархію за якими-небудь ознаками (майновими, влади, компетентності), мають різний статус і престиж у громадській думці. Кожна позиція висуває ряд об'єктивних вимог до осіб, що їх посідають, і вимагає їх дотримання. Іншими словами, через свої вимоги позиція регулює поведінку кожного індивіда.

Вимоги позиції визначають своєрідну модель поведінки. Своє закінчене вираження вона отримує в понятті «соціальна роль», тобто соціальна функція, модель поведінки, об'єктивно задана соціальною позицією особистості. Слово «роль» означає запропоновані дії для тих, хто посідає певну соціальну позицію.

Коли ми долаємо нову сходинку на службовій драбині, то змушені вести себе відповідно до нового положення, навіть якщо відчуваємо себе не в своїй тарілці. А потім, в один прекрасний день відбувається дивне. Ми помічаємо, що нова поведінка технічно нескладна для нас праця. Таким чином, ми увійшли в роль і вона стала для нас звичною.

Приблизно те ж саме відбувається і з нашим підлеглим. Коли він приходить в організацію, то включається у систему складних відносин, обіймаючи в ній кілька позицій. Кожній 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 обіймає кожну з названих позицій, очікується відповідна їй поведінка. Процес адаптації буде тим успішнішим, чим більшою мірою норми й цінності організації є або стають нормами або цінностями окремого

її члена, чим швидше й успішніше він приймає, 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 забарвлення ролі, яка проявляється в стилях рольової поведінки, рівні активності виконання.

Поняття «соціальна роль» – мінливе. Досить порівняти змістовне наповнення поняття «*підприємець*» у дореволюційний період і в даний час. Найбільші зміни відбуваються в процесі інтенсивного соціального розвитку. Виконання соціальної ролі має відповідати прийнятним соціальним нормам й очікуванням оточуючих, незалежно від індивідуальних особливостей особистості.

Кожна культура має свої власні думки щодо загальноприйнятої поведінки. Найчастіше ці уявлення об'єднуються поняттям «соціальна норма». Норми управляють нашою поведінкою так непомітно, що ми майже не усвідомлюємо їх існування. Норми як уявлення членів суспільства про належне, припустиме, можливе, бажане або про неприпустиме, неможливе, небажане 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, вимог й установки суспільства, соціальні групи перетворюються на еталони, моделі, стандарти поведінки представників цих груп і в такій формі адресуються особистості. Засвоєння й використання норм є умовою формування людини як представника тієї чи іншої соціальної групи. За допомогою їх дотримання людина виявляється включеною в групу, у суспільство.

Разом із тим поведінка індивіда регулюється й ставленням до нас оточують, їх очікуванням від нас певних, відповідних даній ситуації дій. Соціальні, рольові очікування – це зазвичай неформалізовані вимоги, приписи моделей соціальної поведінки, відносин та ін. Очікування

відображають ступінь обов'язковості, необхідності, для членів групи, суспільства, завдяки яким і пропонуються моделі поведінки, відносин, без яких група не може функціонувати. Серед основних очікувань можна виділити впорядкування взаємодії, підвищення надійності системи соціальних зв'язків, узгодженості дій і відносин, підвищення ефективності процесу адаптації (у першу чергу, регулювання і прогноз).

Серйозний вплив на поведінку індивіда надають соціальні цінності, тобто значущі явища й предмети реальної дійсності, що відповідають потребам суспільства, соціальної групи й особистості.

Цінності суспільства та групи, заломлені через сприйняття й досвід кожної конкретної особистості, стають ціннісними орієнтаціями особистості, тобто цінності з суто «громадських», стають «моїми». Таким чином, ціннісними орієнтаціями особистості є колективні соціальні цінності, що виступають в якості цілей життя й основних засобів досягнення цих цілей. Будучи відображенням фундаментальних соціальних інтересів особистості, вони висловлюють суб'єктивну громадську позицію індивідів, їх світогляд і моральні принципи.

Найбільшого 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 (мета); емоційну, тобто емоційну оцінку об'єкта (налаштованість і внутрішня мобілізованість) і, нарешті, поведінкову, тобто готовність здійснити ряд послідовних дій по відношенню до об'єкта (поведінкова готовність).

Перші чотири соціальні установки (позиція, роль, норми й очікування) носять статичний характер і є найпростішими. Іноді в психологічній літературі їх об'єднують поняттям «зовнішня мотивація підлеглого».

Ціннісні орієнтації особистості й соціальна установка є найбільш складними регуляторами, які передбачають активну взаємодію особистості з

об'єктивною реальністю. Їх об'єднують поняттям «внутрішня мотивація підлеглих». Внутрішня мотивації є визначальною для успішності діяльності людини, вона розкриває причину бажання людини виконувати свою роботу якісно. Згадаймо відоме правило: для того щоб змусити людину щось зробити, вона повинна захотіти це зробити. Ціннісні орієнтації особистості й соціальні установки підлеглого формують це «хотіння».

Особливий інтерес викликає питання про прийоми та методи впливу, які дозволяють здійснити переклад вимог зовнішнього середовища на рівень внутрішніх регуляторів.

*Орієнтує ситуація.* Суть цього методу полягає в тому, що створюються умови, при яких підлеглі починають самі, без примусу й нагадування діяти відповідно до логіки спроектованих обставин. Іншими словами, людина сама вибирає спосіб поведінки, але її вибір свідомо налаштовується керівником, який організовує відповідні умови.

У чому переваги цього методу? По-перше, людина, включена в ситуацію, хоча й діє згідно з логікою обставин й умов, проте конкретні способи дії та поведінки обирає сама. 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 із цим очікувань як чинників, що регулюють діяльність і поведінку людини. Зміна деяких елементів ролі викликає зміну поведінки особистості й цілих груп. Наприклад, можна на підлеглого покласти обов'язки тимчасово відсутнього безпосереднього керівника. У більшості випадків це стимулює інше ставлення до справи, підвищує відповідальність і старанність на своїй ділянці роботи. В іншому випадку підлеглому доручається 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 повинно бути заслуженим і в той же час деяким «авансом». Бажано при підбиванні підсумків спочатку говорити про позитив, а потім вже про недоліки. Стимулювання повинно бути побудоване таким чином, щоб особистість усвідомлювала перспективи службового і професійного зростання. До числа найважливіших стимулів діяльності підлеглого відносять:

- матеріально-грошове стимулювання;
- створення можливостей для відмінності, завоювання престижу й особистого впливу;
- підтримка хороших умов діяльності (чистота, спокійна доброзичлива обстановка або наявність окремого кабінету, комп'ютера та ін.);
- гордість за професію, за приналежність до даної організації, за статусне місце в цій організації;
- задоволеність стосунками з колегами по організації;
- почуття причетності до великих і важливих справ організації.

Ґрунтуючись на ряді психологічних досліджень, зазначимо, що грошова винагорода досягне своєї мети, якщо її сума буде ніяк не менше 15-20% від посадового окладу. В іншому ж випадку винагорода буде сприйматися байдуже, як щось само собою зрозуміле. Ну а в разі якщо сума винагороди не перевищує 5% окладу, вона сприймається негативно.

*Використання ритуалів і символів.* До числа перевірених часом форм роботи відносять ритуал введення в спеціальність молодих співробітників, посвячення їх в члени організації, ритуал нагородження передових співробітників, привітання з днем народження, спільне проведення

спортивних заходів і відпочинку та ін. Детальніше про це йтиметься в наступному параграфі.

Отже, керівник в управлінні регуляцією соціальної поведінки й діяльності особистості підлеглого повинен:

- ставитись до нього не тільки, як до об'єкта керівництва, а й як до особистості, партнера по взаємодії;
- постійно орієнтуватися на кращі риси, якості, гідності керованих ним людей;
- органічно поєднувати прямі й непрямі методи управління;
- усіляко використовувати можливості колективу.

### **3.5. Роль організаційних цінностей ритуалів і традицій у регуляції поведінки й діяльності підлеглих**

*Організаційні цінності.* Духовні цінності є індикатором організаційної культури і ключовою категорією, яка визначає успіх, задоволеність працею та професійний престиж. Для будь-якого керівника провалом закінчиться спроба управління організацією без знання системи цінностей і ціннісних орієнтацій своїх підлеглих. Цінності долучають персонал до основних цілей організації, завдань, засобів, символів і знаків престижу.

Формування будь-якої організації починається з визначення базових, вихідних цінностей. Вони покликані об'єднати ідеї творців організації з індивідуальними інтересами й потребами співробітників. Часто зроблений на самому початку вибір тієї чи іншої системи цінностей закріплюється на підсвідомому рівні в персоналу організації й визначає всю її діяльність.

Світовий досвід більшості організацій показує, що в них домінують такі цінності:

- ми – кращі у своїй справі (ми прагнемо стати кращими);
- якість нашої діяльності може бути тільки чудовою;
- у нашій діяльності важлива кожна дрібниця (у нашій діяльності



немає дрібниць);

➤ щоб не відстати, ми повинні щодня перемагати (перемагати разом усі складності та проблеми навколишньої дійсності);

➤ ми не можемо собі дозволити ні зарозумілості від успіхів, ні зневіри від невдач;

➤ до всіх оточуючих слід ставитися як до особистостей, а не як до гвинтика в складній машині;

➤ найбільш важливим ми визнаємо неформальне заохочення успіху й розвиток внутрішніх організаційних зв'язків і контактів.

Як бачимо, виявляється чітка тенденція встановлення таких відносин як всередині організації, так і за її межами, які в жодному разі не призведуть до втрати честі, гідності, здоров'я й безпеки людей (клієнтів, співробітників, партнерів, конкурентів), а завжди будуть сприяти доброму та гармонійному 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 – співчуття, збереження лікарської таємниці; в юриспруденції – непідкупність і вірність законам; у військовій організації – патріотизм, борг, честь, вірність слову; у журналістиці – прагнення до істини та її публічного розкриття.

На думку С.І. Самигіна та Л.Д. Столяренко організаційні цінності можуть бути розділені на консервативні та ліберальні. Критеріями для такої диференціації є такі:

➤ ставлення до нового та старого;

➤ готовність до ризику;

➤ ступінь довіри при делегуванні повноважень;

➤ специфіка внутрішніх організаційних комунікацій та ін. [59]

Щоб уникнути негативних оцінок консервативних цінностей відразу ж

підкреслимо, що найважливішою стороною будь-якого консерватизму є спадкоємність. Наступність передбачає 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 за своєю природою вони тяжіють до всього відомого, надійного, добре перевіреного й безпечного. Сенс консерватизму (а в помірних пропорціях і користь) полягає в тому, що він народжений і продиктований досвідом, багаторічною практикою, традиціями й раціоналізмом, як своєрідною життєвою філософією.

Виразниками цінностей консервативного типу в основному є найбільш досвідчені співробітники організації та представники старшого покоління. Вони відчують себе «у своїй тарілці», отримуючи чіткі й суворі вказівки від свого безпосереднього начальника, коли перед ними ставлять очевидні, ясні та зрозумілі завдання. Вони не прагнуть шукати якогось особливого «сенсу» у своїй роботі.

Найбільш наочно система консервативних цінностей проявляється у відносинах між начальником і підлеглими. Найчастіше це «зворушливе підлабузництво», позбавлене будь-якого критичного ставлення підлеглих до керівника. Керівник, який стверджує консервативні цінності, вважає за краще посилювати свої контрольні функції, замість того щоб використовувати потенційні можливості підлеглих. Він завжди буде прагнути до вирішення найближчих і добре відомих йому проблем, а не на далеку перспективу, просування до якої вимагає ризику. Консервативний керівник вибере рутинні методи для подолання кризи замість використання сучасних підходів й авангардних технологій.

Небезпека надмірного захоплення консервативними цінностями в організації полягає в такому:

➤ у сучасних економічних умовах неординарних підходів й інноваційних технологій, що вимагають динамізму консервативний підхід

може виявитися неефективним і навіть згубним;

➤ в умовах зміни системи духовних координат, кардинальних змін у свідомості й мисленні людей, в їх ставленні до праці не врахування цих змін і спроби прямого тиску на персонал неефективні;

➤ консервативні цінності (при всьому позитивному в них) пригнічують такі характерні для кожної повноцінної людини якості, як сміливість, відкритість, ініціатива, енергійність. Це, у свою чергу, демотивує особистість, призводить до спаду трудової активності й до зриву ділових відносин у цілому.

Ліберальні цінності відображають зміну масової суспільної свідомості по відношенню до 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 проявити 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 свою думку найбільш показові для ліберальних цінностей. Усю їх сукупність можна звести до трьох груп.

*Перша група цінностей* включає систему вірувань, установок й очікувань щодо самої роботи. Посилення її творчого характеру, нові можливості у виборі засобів і підходів дозволяє сформувати якісно нове ставлення до праці як до найбільш важливої цінності, як до справжнього феномену людського життя.

*Цінності другої групи* охоплюють міжособистісні комунікації в організаційному середовищі. На перший план при цьому виходить врівноваженість вертикальних і горизонтальних комунікацій (а по ряду проблем – домінування горизонтальних комунікацій), повага й урахування думок окремих співробітників, високий ступінь делегування повноважень і довіри. Усе це створює особливий корпоративний дух солідарності у сучасних організаціях, основу *третьої групи* становлять індивідуальні

цінності, які найбільше впливають на самопочуття особистості, її впевненість у правоті обраного шляху. Дух лібералізму особливо проявляється в таких цінностях, як професійна компетентність, інформованість про розвиток усіх процесів в організації, значимість власного «Я» кожного співробітника, оптимізація організаційних цілей з особистими планами й цілями кожного співробітника.

*Ритуали і традиції в діяльності організації.* Під ритуалами зазвичай розуміють систему символічних поведінкових актів, специфічну форму взаємодії, покликану задовольнити потребу у визнанні й закріпити цінності в організації.

За допомогою різних ритуальних форм взаємодії вдається долучити всіх співробітників до основних організаційних цінностей і традицій, сформувати корпоративний дух і єдність усього персоналу. Ритуали покликані забезпечити спадкоємність між різними поколіннями в тій чи іншій організації, для передачі організаційних традицій і накопиченого досвіду через символи.

Крім того, ритуали часто стають святом, своєрідною перервою в потоці буднів; святом, яке знайомить і долучає співробітників до цінностей. Магічний вплив ритуальної символіки виявляється сильнішим від прагматизму й чисто раціональних установок. Ось чому до організації ритуалів потрібно ставитися серйозно, не шкодуючи часу на їх якісну підготовку.

Серед усієї безлічі ритуалів виділяють кілька груп. Так, ритуали під час вступу на роботу покликані познайомити новачка з історією та традиціями організації, з основними її цінностями. Ритуали проводяться у формі урочистих вечорів, засідань, святкових обідів, присвячених знаменній події в житті організації, нагородження співробітника або підрозділу організації за трудові успіхи, виходу на пенсію, днях народження та ін. Вони дозволяють створити дух єдиної команди й відносини солідарності між співробітниками, допомагають краще пізнати один одного. Ритуали, пов'язані з відпочинком,

допомагають співробітникам повноцінно відпочити й відновити свої сили на базах відпочинку, у санаторіях і спортивних таборах.

Особливо вдалим та продуктивним є церемонії, які пов'язані з чимось глибоко особистим, сентиментальним і неформальним. Цей особистий момент, персональна повага й конкретна адресна увага при врученні подарунка або нагороди дає додаткову цінність усій церемонії й підсилює її унікальність і неповторність.

Таким чином, чим тісніші цінності, ритуали та традиції організації, пов'язані з індивідуальними інтересами, потребами й установками, тим більше шансів у команди досягти успіхів у сучасних непростих умовах.

### **3.6. Мотивація як система заохочення підлеглих до діяльності**

Мотивація є складним психофізіологічним станом, що характеризується сукупністю динамічно ієрархізованих спонукань людини до тієї чи іншої діяльності. Складність у розгляді даної проблеми полягає в тому, що будь-яка діяльність (праця, пізнання, спілкування) є полімотивованою. Вона збуджується не одним-єдиним мотивом, а їх сукупністю. Деякі мотиви взаємно доповнюють один одного, деякі знаходяться в конфлікті. Вони то підсилюють один одного, то спотворюють діяльність людини, що іноді призводить до того, що буває важко визначити, чому вона вчинила так, а не інакше. Мало того, багато мотивів людиною не усвідомлюються. Тому безглуздо будувати мотиваційний процес в організації, спираючись лише на окремі складові складного мотиваційного комплексу.

Для того щоб більш адекватно побудувати мотиваційний комплекс, розглянемо точку зору Б.В. Харазішвілі, який проаналізував мотивацію з точки зору її складових. Дослідник вважає, що передумовою поведінки людини, джерелом її діяльності завжди виступає потреба, яку, за певних умов, людина прагне задовольнити. Саме потреба викликає збудження

відповідних нервових центрів і спонукає організм до певного виду діяльності. При цьому поживляються всі необхідні механізми пам'яті, обробляються дані про наявність зовнішніх умов і на основі цього формується цілеспрямована дія. Іншими словами, актуалізована потреба викликає певний нейрофізіологічний стан – мотивацію [74].

До мотиваційних станів людини відносяться: установки, інтереси, бажання, прагнення й потяги.

Установка на дію – це стереотипна готовність діяти у відповідній ситуації певним чином. Ця готовність до стереотипної поведінки з'являється в людини на основі минулого досвіду. Установки є неусвідомленою основою поведінкових актів, в яких не усвідомлюється ні мета дії, ні потреба, заради якої вони відбуваються. Відрізняються такі види установок:

1. Ситуативно-рухова (моторна) установка (наприклад, готовність шийного відділу хребців до руху голови).

2. Сенсорно-перцептивна установка (очікування дзвінка, виділення значимого сигналу із загального звукового фону).

3. Соціально-перцептивна установка – стереотипи сприйняття соціально значущих об'єктів (наприклад, наявність дорогого автомобіля інтерпретується як ознака соціальної успішності людини).

4. Когнітивна (пізнавальна) установка – переконаність керівника в його домінуючому положенні (керівник у своїх міркуваннях, як правило, більш компетентний ніж підлеглий).

5. Мнемічна установка – установка на запам'ятовування значущої інформації.

*Мотиваційний стан* людини є психічним відображенням умов, необхідних для життєдіяльності людини як організму, індивіда й особистості. Це відображення необхідних умов здійснюється у вигляді інтересів, бажань, прагнень і потягів.

*Інтерес* – виборче відношення до предметів і явищ у результаті розуміння їх значення та емоційного переживання значимих ситуацій.

Інтереси людини визначаються системою її потреб, але зв'язок інтересів з потребами не є прямолінійним, іноді він навіть не усвідомлюється. Відповідно до потреб інтереси поділяються за змістом (матеріальні й духовні), за широтою (обмежені й різнобічні) і стійкістю (короткочасні і стійкі). Відрізняються також безпосередні та непрямі інтереси (так, наприклад, виявлений продавцем до покупця інтерес є інтересом непрямим, тоді як прямим його інтересом є продаж товару). Інтереси можуть бути позитивними й негативними. Вони не тільки стимулюють людину до діяльності, але й самі формуються в ній. З інтересами людини тісно пов'язані її бажання.

*Бажання* – мотиваційний стан, при якому потреби співвіднесені з конкретним предметом задоволення. Якщо потреба не може бути задоволена в даній ситуації, але ця ситуація може бути створена, то спрямованість свідомості на створення такої ситуації називається прагненням.

*Прагнення* з виразним поданням необхідних засобів і способів дії є наміром. Різновидом прагнення є пристрасть – стійке емоційне прагнення до певного об'єкту, потреба в якому домінує над усіма іншими потребами й надає відповідну спрямованість усій діяльності людини.

Переважаючі прагнення людини до певних видів діяльності є його *схильностями*, а стан нав'язливого тяжіння до певної групи об'єктів – *потягами*.

Мотиваційні стани мобілізують свідомість на пошук відповідних цілей і прийняття конкретного рішення. Ухвалення ж рішення про конкретну дію пов'язане з усвідомленням мотиву даного дії, з понятійним моделюванням її майбутнього результату. Мотив – це аргумент на користь обраної дії, усвідомлене спонукання до досягнення конкретної мети, необхідний елемент свідомої, вольової, навмисної дії.

Отже, поняття мотивації включає в себе всі види спонукань людської поведінки. Мотив – свідомий елемент мотивації.

Слід розрізняти поняття «*мотив*» і «*мотивація*». *Мотивація* – це загальне спонукання активності до певної конкретної дії. Найбільш елементарною формою спонукання є потяг – переживання неусвідомлюваних потреб, переважно біологічного характеру. Потяги не мають певної цілеспрямованості й не породжують конкретного вольового акту. Загальні контури цілей формуються на стадії бажань, але бажання ще не пов'язані з прийняттям рішення. На наступній стадії переддії, на стадії прагнень, людина приймає рішення діяти в певному напрямку певним способом, подолавши певні труднощі. При цьому обмірковуються умови й засоби досягнення виниклих намірів, можливості їх реалізації. У результаті зароджується намір чинити певну дію.

Людська поведінка, що активізується широким спектром спонукань, є модифікацією її потреб: потягами, інтересами, прагненнями, бажаннями, почуттями. Конкретні ж дії людини усвідомлюються в системі понять. Людина розуміє, чому слід досягти саме цієї мети, вона зважує її на терезах своїх понять й уявлень.

*Спонуканнями до діяльності* в певному напрямку можуть бути позитивні й негативні почуття: допитливість, альтруїзм, егоїзм, користь, жадібність, ревнощі тощо.

Стосовно до управлінської діяльності керівника – мотивація це процес спонукання персоналу до праці. Будь-який керівник, якщо він хоче домогтися ефективної діяльності своїх підлеглих, повинен не забувати про наявність для них стимулів працювати ще краще.

Мотивація – це процес створення системи стимулів для досягнення поставлених перед працівником цілей на основі врахування та використання його потреб, ціннісних орієнтирів, переконань, світогляду.

### **3.7. Теорії мотивації та їх характеристика**

Більшість психологів, які вивчають поведінку людей, абсолютно



переконані, що їхня поведінка є обґрунтованою, цільовою, мотивованою, тобто завжди є причина, на основі якої особистість діє (обрання шляху, який вважається, на її думку, раціональним; здоровий глузд, відсутність контролю тощо).

Люди постійно прагнуть оцінити що-небудь, що має значення для задоволення їх власних потреб і у зв'язку з тим, як вони бачать себе в навколишньому середовищі. Часто можна прямо усвідомлювати, чому людина поводить ся так, а не інакше, хоча навіть у цьому випадку є підсвідомі мотиви, що визначають поведінку людини в конкретній ситуації

Роботодавці, як правило, завжди вмiли впливати на працівників для прискорення виконання трудових операцій при досягненні мети підприємства, організації. Традиційним, простим, але досить раціональним методом мотивації в дориночно епоху був метод «батога і пряника», заснований або на заохоченні, або на покаранні. Даний метод іноді й сьогодні дає хороший результат, але його ефект зазвичай буває короткочасним.

Поведінка людини завжди мотивована, і вона може бути реалізована з натхненням й ентузіазмом при здійсненні продуктивної, творчої діяльності, а може проявитися і в ухиленні від роботи з різних причин. Будь-яка діяльність ґрунтується на певному мотиві поведінки, під яким слід розуміти активні рушійні сили, що визначають вибір особистістю конкретної дії в залежності від тієї чи іншої ситуації.

Керівника завжди цікавить, за яких умов працівник мотивований до діяльності після отримання конкретного завдання. Йому необхідно знати, що змушує працівника енергійно прагнути до виконання завдання, не рахуючись з численними труднощами у процесі його досягнення.

Комплексні експерименти з вивчення мотивації праці проводились в 20-х рр. у США компанією «Вестерн Електрик», у результаті яких дослідники дійшли висновку – працівникам подобається відчувати свою значимість у процесі праці, що є вірним й актуальним і сьогодні.

У цей же період велику дослідницьку роботу з вивчення мотивації

праці здійснювали економісти: Гаст А.К., Жданов Л., Ільїн Є.П., Підгаєцький В. Я., Стрельбицький С. Д.

Багато дослідників вважають, що поряд з матеріальною зацікавленістю, найсильнішими мотивуючими чинниками є атмосфера дружнього співробітництва всіх працівників, виробничий настрій, що створюється апаратом управління й любов до своєї справи, які реалізуються на основі здібностей та нахилів.

Деякі вчені вважають, що основними спонукальними причинами, які активно впливають на поведінку працівника, стають матеріальні й моральні обставини, відповідний розмір заробітної плати, своєчасна її виплата; зацікавленість працівників у доходах підприємства; гігієнічність умов праці (світле приміщення з чистим повітрям, нормальним температурним режимом і вологістю повітря 40-70%); турбота керівництва про матеріальні та соціальні потреби працівників; сталість кадрового складу; сприятлива психологічна атмосфера в колективі; моральні заохочення; підвищення по службі і т. д.

Саме керівник повинен створювати таку обстановку в колективі, яка б стимулювала працівника до високопродуктивної праці на основі зростання матеріального добробуту і його просування по щаблях «ієрархічної драбини» підприємства.

В умовах сучасної ринкової економіки підприємці, менеджери, фахівці прагнуть до створення довгострокової, розрахованої на десятиліття, системи мотивації працівників. Цей підхід дозволяє успішно реалізовувати будь-які стратегічні й перспективні завдання розвитку підприємств для більш успішного функціонування їх у постіндустріальну епоху. Сучасні теорії мотивації поділяють на дві групи – змістовні і процесуальні. До першої можна віднести теорії і дослідження Абрахама Маслоу, Клейтона Альдерфера, Девіда Мак Клеланда, Фредеріка Герцберга.

Сутність теорій, заснованих на змістовному підході, полягає в тому, що в людей є мотив задовольняти конкретні, чітко сформовані й більш-менш

передбачувані потреби.

*Теорія А. Маслоу* [38]. Знаменитий психолог Абрахам Маслоу сформував концепцію ієрархії потреб. Згідно з його підходу, потреби розташовуються від нижчих рівнів до вищих на пріоритетній основі. Вони зазвичай частково перекриваються і взаємопов'язані, а також їх можна групувати у вигляді п'яти блоків.

Теорія А. Маслоу про ієрархію людських потреб має на увазі, що люди, головним чином, прагнуть їх задовольняти в певній послідовності, з урахуванням важливості для забезпечення життєдіяльності. Поки нижчий рівень або первинні потреби не задоволені, людина не має великого прагнення перейти на інший рівень. І коли один рівень потреб більш-менш задоволений, тільки потім людина зосереджує зусилля для задоволення потреб на наступному рівні, і при цьому формуються нові мотиви її поведінки. Учений вважав, що реалізація потреб нижчого рівня протягом певного часу звільняє людину, хоча б на час, від турбот і зусиль на цьому рівні.

На першому рівні знаходяться фізіологічні (або біологічні) потреби людини, які необхідно реалізовувати кожному: їжа, житло, відпочинок, відновлення сил та інші. Фактично кожен працівник вважає роботу засобом забезпечення цих фундаментальних потреб. Зарплата повинна дозволити людині задовольнити життєво необхідні потреби з достатнім рівнем комфорту.

Як тільки фізіологічні потреби фактично задоволені, інші потреби виходять на передній план. Потреба в безпеці повинна забезпечити кожного від зовнішніх загроз і захистити від занепокоєнь і невпевненості в житті.

Більшість працівників хочуть мати почуття безпеки або контроль над майбутнім. У зв'язку з цим багато роботодавців пропонують ряд витрат на різні заходи, наприклад на медичні потреби, пенсійні витрати, утримання лікарень, страхування життя, втрату працездатності. Роботодавці в планах

передбачають заходи щодо захисту працівників від різних несподіваних подій.

Зарплата і доходи повинні забезпечувати комплекс заходів у фірмах для працівників із захисту як фізіологічних потреб, так і безпечної життєдіяльності. У той же час ці заходи дають можливість фірмі конкурувати на ринку праці, залучаючи на підприємство найбільш компетентних працівників.

Багато вчених відзначають, що групова мотивація може виявляти потужний вплив на поведінку працівників у виробничій ситуації як в негативному, так і в позитивному напрямках. Наприклад, кілька працівників можуть, попередньо порадившись, виконувати роботу методом, протилежним зазначеному керівником, і відчувати себе при цьому неформальною групою.

Позитивна мотивація може мати потужний вплив на допомогу керівникові в досягненні показників, що перевищують середній рівень і є винятковими для інших працівників. Крім того, деякі роботодавці оцінюють позитивно або підтримують позаслужбові громадські або спортивні успіхи їх працівників, що допомагає їм реалізувати їх соціальні потреби й бути лояльними до організації в цілому.

Тісно пов'язана із соціальною потребою потреба в повазі і самоповазі, що означає: кожна людина має інтерес до оцінки її досягнень. Ця потреба може бути складною, тому що пов'язана з прагненням особистості до самоствердження. На жаль, не кожна робота дає можливість для задоволення цієї потреби.

На вищому рівні знаходиться потреба людини в самореалізації. Це найбільш важлива потреба, яку більшість людей прагне досягти протягом усього трудового життя. Вона включає в себе прагнення реалізувати здібності й потенційні можливості особистості на основі творчого підходу й витрат часу на досягнення бажаної мети в межах усіх її можливостей.

Гіпотетично вищого рівня потреб не можна досягти, поки особистість

не реалізує свій потенціал повністю. Таким чином, ці потреби теоретично зберігаються протягом усього життя людини, і не виключено, що вони ніколи не будуть досягнуті навіть при найбільших її зусиллях.

Існує багато видів робіт, на яких людина приходить до розчарування швидше, ніж повністю досягне вищого рівня самореалізації. Відомо, що деякі виробничі та управлінські роботи є рутинними й монотонними. У цьому випадку працівники повинні домагатися самоствердження в повсякденних робочих справах, спорті, самоосвіті й навіть у сімейних відносинах.

*Теорія К. Альдерфера.* Своєрідним критиком теорії мотивації виступив Клейтон Альдерфер, який запропонував розкривати мотивації за допомогою трьох основних потреб:

- прагнення до фізичного благополуччя, здоров'я – потреба існування;
- прагнення до задоволення в міжособистісних відносинах – потреба спілкування;
- прагнення до перспективного росту й розвитку – потреба кар'єри.

Незважаючи на певну схожість цих двох теорій, помітні такі відмінності теорії мотивації Альдерфера від теорії Маслоу:

- досить часто працівники, які не досягли успішної реалізації нижчих потреб, цілком вдало вирішують завдання, пов'язані з вищими потребами;
- просування працівника по кар'єрними сходами вгору не завжди приводить до задоволення запитів особистості;
- якщо працівник зазнав невдачі в кар'єрі, то його дуже часто можуть переслідувати невдачі при виконанні будь-яких робіт на нижчих рівнях.

Теорія мотивації К. Альдерфера, на наш погляд, цілком конструктивно доповнює п'ятирівневу теорію потреб А. Маслоу.

Трирівнева модель К. Алдерфера не дотримується жорсткої регламентації в послідовній реалізації потреб у межах кожного з рівнів. Послідовність реалізації потреб на конкретному рівні залежить від пріоритетів особистості. Наприклад, молодь зазвичай віддає більшу перевагу соціальним потребам у порівнянні з потребами в повазі, самоповазі, і тільки з

віком встановлюється зворотна перевага.

Незважаючи на те, що п'ятикрокова модель ієрархії потреб більш досконала й точна, чимало керівників вважають за краще використовувати трирівневу модель ієрархії потреб людини. Звичайно, в житті різноманітність потреб набагато ширша, ніж викладені в моделі А. Маслоу. Відомо тільки, що практично всі люди в першу чергу прагнуть задовольнити потреби нижчого рівня, а тільки потім переходять до реалізації потреб вищого рівня.

*Теорія Девіда Мак Кледанда.* Однією з авторитетних змістовних мотиваційних теорій вважається теорія Девіда Мак Кледанда, заснована на урахуванні таких потреб вищих рівнів, як влада, успіх, причетність. З точки зору Мак Кледанда, потреба влади проявляється у вигляді бажання впливати на інших людей. Індивідууми з потребою влади, як правило, відверто й енергійно відстоюють своє прагнення до лідерства, свої початкові позиції, що виражають намір очолити групу, колектив.

Потреба успіху розташована між потребою в повазі і самореалізації теорії А. Маслоу. Люди з великим прагненням до успіху уникають підвищеного ризику, сміливо беруть на себе відповідальність при вирішенні різних проблем і подоланні перешкод, що заважають досягненню мети. Вони ініціативні й послідовні при доведенні справ до кінця.

Мотивація, заснована на потребі у причетності, проявляється в прагненні особистості до налагодження дружніх відносин, надання допомоги іншим, співпраці, встановленню конструктивних міжособистісних відносин.

Менеджер може й повинен забезпечити задоволення потреби в причетності, залучаючи підлеглих до роботи, яка дозволить розкрити максимум можливостей для спілкування.

Теорії або моделі ієрархії потреб людини оцінюються як дуже корисні, хоча складність особистості настільки велика, що повинна бути обережність при інтерпретації й використанні цих моделей або поясненні всіх сторін поведінки людей. Як би там не було, керівники можуть застосовувати моделі

ієрархії потреб як вихідний матеріал для оцінки, фіксації тих потреб, які найбільш важливі для розуміння мотивації.

Одна з головних проблем керівників – розуміння потреб працівників, які дозволяють отримувати задоволення від роботи при виконанні її на високому рівні.

У кінцевому рахунку всі мотиваційні дії істотно персонально орієнтовані, що й дозволяє досвідченому керівникові впливати на підлеглого на основі індивідуального підходу з метою поліпшення виконавської діяльності, забезпечуючи при цьому реалізацію персональних потреб працівників.

На сучасному етапі розвитку економіки більшість працівників сподіваються на гарну зарплату і тривалу перспективну діяльність. За таких обставин ключ до позитивної мотивації працівників, можливо, знаходиться в більш повному задоволенні потреб вищого рівня особистості. Однак при цьому керівникам не можна забувати, що кращі доходи, сприятливі умови праці, регулярна оплата ще не гарантують високої якості праці.

Для багатьох ці чинники грають другорядну роль в їх щоденній мотивації. Парадоксально, але найчастіше негативна мотивація, що має досить широке поширення в даний час, властива високооплачуваним і соціально захищеним працівникам.

Дії або умови, що не дозволяють задовольнити особисті потреби, в кінцевому підсумку призводять до незадоволеності і фрустрації. Таким чином, коли потреби не реалізуються на роботі, багато працівників вдаються до стилю поведінки, який не вигідний для трудового процесу й організації праці. Це призводить до того, що працівники будуть посередньо виконувати свої обов'язки. Вони бачать задоволення потреб тільки через призму зарплати.

Інший підхід до праці з негативною мотивацією називається симулюючою поведінкою. Такі працівники шукають привід, щоб постійно відволікатися від роботи, порушувати сформовану систему праці. Вони часто

відсутні, спізнюються, порушують правила, намагаються створювати спірні, конфліктні ситуації.

Ще одна частина працівників, незадоволених своїм становищем, починає поводитись агресивно, що, врешті-решт, призводить до необхідності звільнення. Формами агресивної поведінки є невірна самооцінка, вандалізм, крадіжки, бійки, запальність. Коли ситуація стає неспокійною й напруженою в колективі, керівник змушений звільняти осіб, що створюють неконструктивну обстановку в підрозділі негативними діями подібного роду.

Очевидно, що ці типи реакцій у виробничих ситуаціях є небажаними й повинні бути попереджені. Втрати через плинність кадрів, прогули, запізнення, неякісна праця та інші порушення трудового режиму можуть бути досить значними.

Перш ніж зіткнутися з проявами негативної мотивації, керівник повинен допомогти працівникам впоратися із загрозливою, фрустраційною ситуацією, знайти джерело вирішення проблем і створити можливості для позитивної мотивації.

*Теорія Ф. Герцберга.* Велику допомогу керівникові може надати мотиваційно-моральна теорія, іноді звана двухфакторною теорією мотивації, розроблена Фредеріком Герцбергом. Дослідження Герцберга показують, що ряд чинників, які керівники зазвичай використовують для мотивації людей, показують їх незадоволеність тим чи іншим положенням більшою мірою, ніж застосовуються в якості позитивних впливів.

Герцберг та інші вчені провели численні дослідження, під час яких респондентів просили описати події та обставини, які впливали на їх відносини й почуття до роботи в позитивний чи негативний бік. Інші питання відображали глибину їх відчуттів, спрямованість емоцій і почуттів, виявляли тип ситуацій, які мобілізували або фрустрували працівників.

Подібні дослідження проводилися зі службовцями різних компаній в різних галузях промисловості, включаючи управлінський персонал різних рівнів і фахівців. Примітно, що загальний зміст результатів досліджень



виявився практично ідентичним. Було виявлено явне розходження між тими чинниками, які відображали мотивацію працівників, і чинниками, які не сприяли позитивній мотивації (морально-гігієнічні чинники).

Герцберг зауважив, що мотиваційні чинники насамперед пов'язані з внутрішнім змістом роботи, а не з тими обставинами, що оточують. Серед мотиваційних чинників, що найбільш часто зустрічаються слід виділити наступні: можливість висунення й розвитку кар'єри, визнання досягнень, ступінь складності роботи й відповідальності, можливість професійного росту, наявність успіхів у праці.

На формування цієї теорії впливають виробничі чинники, пов'язані головним чином з вищими потребами і устремліннями особистості. Звичайно, відсутність таких чинників може викликати фрустрацію і втрату мотивів у діяльності працівника. Їх досить важко виміряти в конкретній ситуації, а також виявити їх в тому чи іншому виді діяльності.

Морально-гігієнічні чинники відображають моральний стан, мікроклімат робочого навколишнього середовища людини. Герцберг виділяв серед них такі: умови праці, гроші, статус, безпека, міжособистісні взаємини, компанії та адміністрації, менеджмент первинного рівня. Обставини, які перш за все не влаштовують працівників, включають у себе: невдалу, погану політику компанії і практику адміністрації; відсутність хорошого менеджменту первинного рівня, як з точки зору технічного підходу, так і соціального; важкі умови праці; невідповідність зарплати витраченим зусиллям.

Герцберг зробив висновок, що ці чинники насамперед відображають невдоволення, незадоволеність працею, а не мотивацію. Навіть при певній задоволеності вони ще не є сильно мотивуючими збудниками. Але в той же час морально-гігієнічні чинники вважаються підґрунтям, на якому в подальшому може розвинутися комплекс чинників позитивної мотивації.

Таким чином, можна відзначити, що завжди морально-гігієнічні чинники й мікроклімат підприємства є головними для працівників, особливо,

коли є широкий діапазон можливостей у виборі робіт. Позитивна мотивація в даний час тісно пов'язана з вищими рівнями потреб людей. Керівники, які хочуть добитися результативної, продуктивної праці, повинні вживати заходів щодо забезпечення найбільшого задоволення працівників на вищому рівні потреб.

*Теорії В. Врума, теорія справедливості, модель мотивації Портера-Лоулера.* До числа процесуальних теорій мотивації, в яких поведінка особистості визначається не тільки потребами, але й відображає її сприйняття, очікування і ймовірні наслідки обраного працівниками типу поведінки, відносяться теорія очікування В. Врума, теорія справедливості, модель мотивації Портера-Лоулера.

Теорія очікування Віктора Врума заснована на сприйнятті взаємозв'язку між трудовим зусиллям, результатом праці й винагородою. Дотримуючись цієї теорії, працівник може бути мотивований на більш наполегливу роботу, якщо він впевнений, що, чим більше зусиль він витратить на вдосконалення праці по досягненню основного результату, тим більш значною буде винагорода.

Теорія очікування заснована на сприйнятті працівника і на взаємодії низки чинників. Мотивація працівника залежить від його здатності відчувати взаємодію чинників: «витрати на працю – результат» і «результат – винагорода».

Мотивація зростає, коли очікування задовольняються найбільшою мірою.

Якщо працівник не може оцінити тісний зв'язок між трьома чинниками, то мотивація різко послаблюється і зникає.

Керівники часто впевнено стверджують, що система винагороди в їх організації така, що сприяє підвищенню ефективності праці. Така впевненість можливо ґрунтується на очікуваннях управлінців ефекту від винагород. Тому дуже рідко керівники уточнюють, чи дійсно працівники сприймають систему винагороди аналогічним чином.

Керівники повинні показати працівникам, що поліпшення виробничої діяльності в кінцевому підсумку буде винагороджено. Винагорода може бути матеріальною у вигляді додаткової оплати або моральною – у вигляді почуття виконаного обов’язку або різних видів визнання заслуг працівника. Може бути, що найголовнішою особливістю винагороди є те, що вона є персональною.

Керівники зазвичай обмежені в обсязі і структурі винагород. При цьому вони часто пояснюють, що в багатьох працівників зарплата збільшується як би автоматично, перебуваючи в малій залежності від заслуг і трудових досягнень. Але навіть в подібних ситуаціях керівники мають певні важелі впливу на мотивацію працівників.

*Теорія Дж. Стейсі Адамса.* До числа процесуальних теорій відноситься також теорія справедливості, основним розробником якої став Дж. Стейсі Адамс. Слідуючи теорії справедливості, працівники на основі індивідуального підходу суб’єктивно оцінюють відповідність отриманої винагороди до затрачених зусиль, а потім зіставляють їх з винагородою інших працівників, що виконують аналогічну роботу.

Якщо в результаті порівняння, на думку працівника, виникає несправедливість у вигляді нееквівалентної оплати праці в порівнянні з колегами, які виконують подібну роботу, то в нього з’являється психологічна напруга. У цьому випадку керівникові необхідно мотивувати цього працівника, усунути напругу й несправедливість встановленням еквівалентної оплати праці.

Працівники й самі можуть відновити почуття справедливості або за рахунок менш інтенсивної праці, або за рахунок прагнення до підвищення винагороди. Але якщо вони вважають, що їм переплачують, то не завжди прагнуть енергійніше працювати, а зазвичай підтримують інтенсивність праці на колишньому рівні.

Зазвичай сприйняття й оцінка справедливості носять відносний, а не абсолютний характер. І до тих пір, поки працівники не починають вважати,

що одержують справедливу винагороду, вони прагнуть знизити інтенсивність праці.

Виходячи з цієї теорії, необхідно вводити критерій самооцінки в систему формальної оцінки трудової діяльності.

*Теорія Портера-Лоулера.* Лайману Портеру й Едварду Лоулеру вдалося об'єднати елементи теорії очікування й теорії справедливості в інтегративну модель Портера-Лоулера, на якій базується їх комплексна процесуальна теорія мотивації. Процес мотивації за Портером-Лоулером головним чином залежить від наступних п'яти змінних: зусиль працівника, оцінки ним своєї ролі у процесі праці, результатів виконаних робіт, винагороди, ступеня задоволення.

Відповідно до моделі Портера-Лоулера на результат праці впливають три чинники: витрачені на роботу зусилля, індивідуальні здібності й талант, оцінка своєї ролі у процесі праці.

Рівень витрачених зусиль насамперед залежить від цінності винагороди, оцінки ймовірності наявності зв'язку між зусиллями працівника й винагородою. Досягнення необхідного рівня при виконанні робіт дозволяє відчуття почуття виконаного обов'язку і внутрішнього задоволення, гордості за досягнутий результат. Крім почуття самоповаги, цілком очевидна можливість похвали, заохочення працівника керівником і виникнення перспективи просування по службовій драбині. У цьому випадку дуже важлива адекватність заохочення затрачених зусиль працівника на досягнення результату праці. У разі справедливого заохочення поліпшується мікроклімат у колективі, посилюється інтерес і бажання працювати більш результативно. Остаточною оцінкою ступеня винагороди є показник задоволення, величина якого залежить від суми зовнішніх і внутрішніх винагород з урахуванням їх справедливості. Подібна оцінка впливає на сприйняття працівником майбутніх ситуацій і на результативність праці.

Головний висновок Портера-Лоулера полягає в тому, що висока результативність праці є основою, причиною повного задоволення

працівника своєю діяльністю, а не його наслідком. У зв'язку з цим справедливим є твердження, що мотивація – це не елемент причинно-наслідкових зв'язків, а єдина взаємопов'язана система, в яку входять зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення працею.

Розглянувши сучасні теорії мотивації працівників, не можна однозначно виділити серед них найбільш ефективну і значиму. Вибір залежить від індивідуальних досягнень працівників, конкретної ситуації, керівника, сутності організації та комплексу різних чинників. У даному випадку немає простого рецептурного довідника, немає простих правил, які керівник може застосувати для досягнення більш високої мотивації й найкращої виробничої діяльності в будь-якому колективі.

Людський чинник дуже складний, щоб керівник міг сказати: «роби так» або «не роби так». Важливо не тільки те, що всі теорії мотивації підкреслюють, що жоден стиль діяльності керівника або будь-який підхід не є універсальним, і вибір необхідного стилю або підходу заснований на ряді численних чинників, притаманних конкретній ситуації.

Слід визнати, що немає абсолютно точного визначення підходів у менеджменті первинного рівня, які можна було б приписати для діяльності керівників у будь-якій ситуації, з різними працівниками. Проте на основі проведених досліджень у менеджменті визначено найкращі шляхи досягнення позитивної мотивації працівників в їхній праці.

Важливим джерелом, основою хорошого менеджменту вважається наділення кожного працівника в організації владою, необхідною для виконання ним своїх обов'язків і завдань. На основі такого підходу керівник може спробувати створити позитивну мотивацію у працівників. Там, де це можливо, він повинен делегувати стільки влади кожному, скільки йому необхідно для виконання обов'язків.

Багато робітників втомлюються від одноманітного ручної праці, що монотонно повторюється день у день.

Регулярність делегування прав – це спосіб постановки працівникам

нових завдань і придбання нового досвіду, з допомогою якого можливо визначити діапазон дій працівника і ступінь складності виконуваної ним роботи.

Позитивну мотивацію створює службова ротація – переміщення працівників для тимчасового виконання різних завдань усередині підрозділу або з одного робочого місця на інше. Її часто можуть використовувати практично всі менеджери. Ротації також часто піддаються вищі менеджери на різних рівнях, Службова ротація не тільки допомагає полегшити монотонність, одноманітність праці, але також підвищує рівень знань працівника. Хоча службова ротація зазвичай використовується на одному й тому ж рівні в організації, її можна вважати як крок для подальшого просування по службовій драбині.

Значимість службової ротації полягає в можливості більш гнучкого маневру робочою силою, що особливо необхідно під час відсутності будь-якого працівника. Ротація також є засобом об'єднання творчих, цікавих, а також непопулярних, нудних видів робіт, на які можна призначити будь-якого працівника. За допомогою ротації керівник легко уникає критики й невдоволення підлеглих.

### **3.8. Типи мотивації**

При формуванні мотиваційного набору персоналу керівник повинен гнучко поєднувати різні типи та рівні мотивації.

*Внутрішня мотивація* – це те, чому людина вкладає свої зусилля, чому вона діє день у день, прагнучи зробити своє життя й життя інших людей кращим. Внутрішня мотивація – це те «паливо», яке підтримує й не дає здатися в момент подолання труднощів і невдач. До внутрішньої мотивації відносять:

- мрію, прагнення до самореалізації;
- прагнення до творчості;

- самоствердження, затребуваність;
- переконаність;
- цікавість;
- особистісний ріст;
- потребу спілкування.

Грамотні керівники знають: немає негативного результату, є просто результат, з яким треба працювати, і тоді поразки обертається перемогою. Тому ніколи не слід знижувати внутрішню мотивацію персоналу, але й спиратися виключно на неї не можна. Тому що людина – істота соціальна й потреба у визнанні в неї надзвичайно сильна. Але тут важливо, щоб внутрішня і зовнішня мотивація були врівноваженими.

До зовнішньої мотивації відносять:

- гроші;
- кар'єру;
- статус, визнання;
- престижні речі (будинок, машина і т. д.);
- можливість подорожувати.

Зовнішня мотивація постійно змінюється, вона зростає при успіху і знижується при невдачах, те, що вчора тішило, сьогодні може дратувати, і навпаки. Це залежить від переважаючого типу мотивації: «мотивації ВІД» або «мотивації ДО». Ще Фрейд казав, що людина, як тварина, прагне уникнути страждання й отримати задоволення. Не беручи занадто спрощене трактування людської поведінки, все ж потрібно враховувати, від чого людина хоче піти й до чого вона хоче прийти.

«Мотивація ВІД» – це жіночий тип мотивації, спрямований на порятунок від голоду, злиднів тощо, шляхом перегляду запасів, переходу на режим жорсткої економії і т. д.

«Мотивація ДО» – це чоловічий тип мотивації, спрямований на пошук резервів і прагнення збільшити прибуток замість того, щоб скорочувати витрати. Якщо людина орієнтується на «ВІД», то вона, як правило, зациклена

на минулому і своїх проблемах, якщо для неї важливіше «ДО», то вона спрямована в майбутнє, орієнтується на досягнення, одночасно йдучи від поточних проблем.

Керівник, формуючи у співробітників «мотивацію ДО», перш за все, орієнтується на перспективу. Він намічає конкретні цілі діяльності організації (або уточнює, якщо вони намічені ззовні), а потім представляє їх так, щоб це дало людям потужну мотивацію й почуття впевненості. Для цього необхідні:

1. *Бачення перспективи.* Керівник дає конкретний напрям й образ бажаного майбутнього, а не просто складає набір альтернативних або можливих напрямків.

2. *Стабільність перспективи.* Люди повинні бути впевнені, що представлений керівником напрямок або мета не будуть несподівано змінені або виправлені. Якщо мета або напрямок різко змінюються на стадії реалізації, це часто стає згубним для справи.

3. *Натхнення перспективою.* Бачення перспективи керівником повинно збуджувати уяву людей. Більшою мірою все залежить від того, наскільки керівник сам дійсно натхнений баченням.

4. *Активізація перспективою.* Бачення перспективи керівником повинно закликати людей до особистої участі в дії досягненні мети. Якщо цього не відбувається, то керівникові не вдалося передати своє бачення іншим.

5. *Етапність перспективи.* Коли необхідно поетапне здійснення задумів керівника, то він має подати людям ті найближчі етапи, які люди можуть зрозуміти.

### **Питання для самоконтролю**

1. Як Ви розумієте поняття «людина», «індивід», «особистість», індивідуальність?



2. Дайте характеристику психолого-управлінського підходу до поняття «особистість».
3. Назвіть основні психічні властивості особистості.
4. Назвіть типи темпераменту людини й охарактеризуйте їх.
5. Як Ви розумієте поняття «соціалізація особистості підлеглого»?
6. Дайте характеристику чотирьох основних періодів процесу соціалізації.
7. Дайте характеристику віку людини за хронологічним, біологічним, соціальним і психологічним станом.
8. Назвіть соціально-психологічні механізми соціалізації.
9. Як Ви розумієте поняття «адаптація» підлеглих до умов організації.
10. Розкрийте поняття «характеристика соціально-психологічної адаптації».
11. Які основні умови забезпечують ефективне управління процесом адаптації?
12. Які чинники впливають на поведінку співробітників?
13. Що таке ціннісні орієнтації особистості і як вони впливають на процес соціалізації в колективі?
14. Що таке колективні організаційні цінності?
15. Як Ви розумієте поняття «колективні консервативні цінності»?
16. Що таке ритуали і традиції в діяльності організації?
17. Дайте визначення поняття «мотивація».
18. Як Ви розумієте поняття «мотивація підлеглих до діяльності»?
19. Що таке «установка на дію»?
20. Які види установок на дію Ви знаєте?
21. Які типи мотивації Ви знаєте?
22. Які теорії мотивації Ви знаєте? Дайте їх характеристику.

## РОЗДІЛ 4

# ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО СПІЛКУВАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА

Сучасний керівник повинен бути людиною високої культури й всебічної освіти. Він повинен володіти різноманітними знаннями, навичками й уміннями. Крім цього, будь-який керівник повинен володіти культурою спілкування. Щоб його розуміли підлеглі, його мова повинна бути побудована бездоганно вірно, граматично й лексично правильно витримана, тобто він повинен володіти культурою спілкування.

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

### **4.1. Спілкування як соціальний феномен. Особливості управлінського спілкування**

*Поняття спілкування.* Кожен з нас живе, працює, вчиться серед людей. Одних ми любимо, до інших ставимося нейтрально, із третіми лише формально підтримуємо стосунки. У будь-якій з перерахованих ситуацій ми, незалежно від нашого бажання, спілкуємося з оточуючими – колегами, підлеглими, знайомими й незнайомими людьми.

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

Здатність до спілкування завжди відносилася до числа найважливіших людських якостей. До людей, які легко вступають у контакт і вміють викликати прихильність до себе, ми ставимося з симпатією. Із замкнутими

людьми ми намагаємося або взагалі не спілкуватися, або вступати в обмежені контакти лише в разі крайньої необхідності.

Практика показує, що ефективно вміють спілкуватися далеко не всі люди, більше того, не всі керівники. Парадокс у тому, що управлінці за родом своїх занять повинні від 50 до 90% робочого часу витратити саме на спілкування (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 складається з 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 в результаті цього.

Таким чином, *спілкування* – це процес встановлення й розвитку контактів між людьми, породжуваний потребами у спільній діяльності 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 найзагальнішому вигляді спілкування виступає як форма життєдіяльності, як спосіб об'єднання та розвитку людей. Важко знайти такі психічні явища властиві людині, які так чи інакше не були б включені у процес спілкування. Соціальний сенс спілкування полягає в тому, що воно виступає засобом передачі форм культури й суспільного досвіду. Психологічний сенс спілкування полягає в тому, що в ході цього процесу

суб'єктивний світ однієї людини розкривається для іншої й відбувається їх духовне збагачення.

Спілкуючись з іншими людьми, людина засвоює загальнолюдський досвід, історично сформовані соціальні норми, цінності, знання, способи діяльності, а також формується як особистість. Іншими словами, спілкування виступає найважливішим чинником психічного розвитку людини. Це – універсальна реальність, в якій зароджуються, існують і проявляються протягом усього життя психічні процеси, стани й поведінка людини.

Виділення будь-якої проблеми в якості самостійної галузі наукового дослідження передбачає вирішення низки ключових питань:

- визначення специфіки об'єкта вивчення;
- проведення категоріально понятійного аналізу;
- розробка принципів і методів дослідження.

У такому ключі проблема спілкування почала розглядатися лише два останніх десятиліття (до 70-х років переважав теоретико-філософський підхід). Таким чином, проблема спілкування як самостійний об'єкт дослідження виділилася відносно недавно. Однак її значення настільки велике, що категорія спілкування дуже швидко посіла одне з провідних місць і стала однією з базових категорій у психологічній науці, поряд з такими категоріями, як «діяльність», «особистість», «свідомість» й ін.

*Різновиди спілкування.* За своїми формами та видами спілкування надзвичайно різноманітне. Способи, сфери й динаміка спілкування визначаються соціальними функціями людей, які в них вступають, їх становищем у системі суспільних відносин, приналежністю до тієї чи іншої спільності. Спілкування регулюється чинниками, пов'язаними з виробництвом, обміном і потребами, а також сформованими в суспільстві законами, правилами, нормами, соціальними інститутами та ін. Виходячи з цього, розрізняють кілька підстав поділу різних видів спілкування.

За використовуваними знаковими системам розрізняють:

➤ вербальне спілкування, яке, у свою чергу, ділиться на усну й письмову мову;

➤ невербальне спілкування, що відіграє в нашому житті надзвичайно важливу роль. За деякими даними, від 60% до 80% інформації від співрозмовника ми отримуємо через невербальні канали.

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

Основні візуальні засоби спілкування вивчаються кінесікою. Вона розглядає відображення поведінки, намірів людини в її невербальних проявах. До основних візуальних засобів спілкування відносять:

➤ рухи м'язів обличчя (міміка);

➤ рухи рук, ніг (жести);

➤ рухи тулуба, особливості ходи та ін. (пантоміміка);

➤ просторова й тимчасова організація спілкування: відстань до співрозмовника, кут повороту до нього, персональний простір й ін. (проксемика);

➤ вираз обличчя, вираз очей;

➤ пози, постава, посадка голови;

➤ напрямок погляду, візуальні контакти;

➤ шкірні реакції – почервоніння, блідість, пітливість;

➤ підкреслення або приховування 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), які ще називають «вокальною мімікою»;

➤ екстралінгвістичні (мовні паузи, сміх, плач, зітхання, кашель, ляскання).

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

До ольфакторних засобів спілкування відносять:

- приємні й неприємні запахи навколишнього середовища;
- природний 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 ставлення до іншої людини (наприклад, посмішка, рукостискання й ін.), існують і суто національні, регіональні. Крім того, частота невербальних проявів у різних народів також неоднакова.

Наприклад, протягом години спілкування фін здійснює в середньому два жести, француз – вісімдесят, італієць – сто десять, мексиканець – понад сто шістдесяті. Ось чому невербальну мову іншої країни доводиться вчити так само, як і словесну.

За характером 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 отримання зворотного зв'язку між учасниками.

За кількістю людей, що беруть участь у спілкуванні розрізняють:

- міжперсональне спілкування, тобто безпосередні контакти людей у групах або парах, постійних за складом учасників;
- масове спілкування, тобто безліч безпосередніх контактів незнайомих людей, а також комунікація, опосередкована різними видами засобів масової інформації.

За включеністю у процес спілкування соціальних складових розрізняють:

- міжособистісне спілкування (спілкування між конкретними

особистостями, що володіють унікальними індивідуальними якостями, які розкриваються іншому по ходу спілкування та організації спільних дій; соціальні ролі відіграють у такому спілкуванні допоміжну роль);

➤ рольове спілкування (спілкування між носіями певних соціальних ролей).

У цьому спілкуванні людина позбавляється певної спонтанності своєї поведінки, оскільки ті чи інші її кроки чи дії, диктуються виконуваною роллю. У процесі такого спілкування людина проявляється вже не як індивідуальність, а як соціальна одиниця, що виконує певні функції.

Однак сама по собі соціальна роль не визначає до найдрібніших деталей весь хід спілкування. Вона наказує, 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. Іншими словами, рольове спілкування не тільки не заперечує, а й передбачає привнесення особистих моментів у це спілкування. Правда, вони носять по відношенню до соціальної ролі підлеглий характер.

*Особливості управлінського спілкування.* Різновидом рольового спілкування є управлінське спілкування, тобто спілкування між співрозмовниками, які обіймають соціальні позиції співвідпорядкованості або відносної залежності виходячи з виконуваних соціальних ролей, спрямоване на оптимізацію процесу управління й вирішення проблем спільної діяльності в організації.

*Основні функції управлінського спілкування:*

➤ видача розпорядчої інформації (розпорядження, накази, вказівки, рекомендації, поради та ін.);

➤ отримання зворотної (контрольної) інформації про хід та підсумки реалізації розпорядницької 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 чи 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 та конфлікти, оскільки керівник змінює погляди, відносини, установки, вид діяльності, дії, поведінку іншої людини чи групи людей.

Управлінське спілкування у своїй основі ділове, рольове спілкування. У процесі його ми контактуємо і взаємодіємо не заради цікавості, не «просто так», а для того, щоб вирішити якусь ділову проблему. Усе це вимагає організації процесу управлінського спілкування.

Вивчення спілкування показує складність цього соціального феномену. Ця складність вимагає виділення окремих складових, опису структури. Існує кілька підходів до структурування спілкування як соціального феномену. Одним з вдалих є підхід, при якому виділяють три взаємопов'язані сторони спілкування:

- перцептивну (тобто взаємне сприйняття партнерів по спілкуванню);
- комунікативну (тобто взаємний обмін інформацією);
- інтерактивну (тобто взаємодія партнерів по спілкуванню).

#### **4.2. Проблеми взаємного сприйняття в управлінському спілкуванні**

*Сутність перцептивної сторони спілкування.* Перцептивна сторона спілкування полягає у сприйнятті зовнішніх ознак співрозмовника, у співвіднесенні їх з його особистісними характеристиками, в інтерпретації та прогнозуванні на цій основі його вчинків. У спостереженні співробітника нам доступні для сприйняття лише зовнішні ознаки, серед яких найбільш



інформативними є зовнішній вигляд (фізичні якості та оформлення зовнішності) і поведінка (дії та експресивні реакції).

Сприймаючи ці якості, ми певним чином оцінюємо їх і робимо деякі висновки (часто несвідомо) про внутрішні психологічні властивості партнера по спілкуванню. У цих висновках обов'язково присутні, по-перше, сума властивостей, що виражається в оцінці співрозмовника, і, по-друге, формування певного ставлення до нього (більш емоційне, у межах «подобається – не подобається»). Іншими словами, на основі сприйняття зовнішності та поведінки співрозмовника ми як би «читаємо» внутрішній світ людини, намагаємося зрозуміти й виробити власне емоційне ставлення до неї.

Найбільш істотними властивостями вважаються:

- вираз обличчя співрозмовника (міміка);
- способи вираження почуттів (експресія);
- жести (пантоміма);
- пози, положення тіла й ходу;
- зовнішній вигляд (одяг, зачіска та ін.);
- особливості голосу й мови.

Потрібно відзначити, що важливість і черговість сприйняття викладених шести властивостей співрозмовника, оцінка однієї людини іншою багато в чому залежать від індивідуальних, статевих, вікових і професійних відмінностей. Так, виявлено, що діти вчаться спочатку розпізнавати експресію по міміці, потім їм стає доступним аналіз вираження емоцій за допомогою жестів. У цілому діти більше, ніж дорослі орієнтовані на сприйняття зовнішності. Було встановлено розбіжність при сприйнятті й оцінці керівниками підлеглих і навпаки.

*Закономірності формування першого враження.* Основне завдання сприйняття – формування першого враження про людину. На основі численних досліджень психологи дійшли висновку, що перше враження

формується під впливом трьох чинників – чинника переваги, чинника привабливості та чинника ставлення до спостерігача.

Дія чинника переваги проявляється найчастіше в умовах нерівності партнерів у тій чи іншій сфері – соціальній, інтелектуальній, груповій тощо. Суть її в тому, що партнери по спілкуванню схильні систематично переоцінювати різні якості тих людей, які перевершують їх за якимось суттєвим для них параметром. Якщо ж вони мають справу з партнерами, яких вони, на їхню думку, у чомусь перевершують, то вони їх не завжди адекватно сприймають. Інакше кажучи, відбувається або загальна недооцінка, або загальна переоцінка партнера.

Дуже багато залежить від того, подобається нам наш партнер по спілкуванню чи ні. Якщо людина нам подобається (зовні), то одночасно ми схильні вважати її хорошою, розумною, цікавою тощо, тобто переоцінюємо її психологічні характеристики. Американський психолог А. Міллер, відібравши фотографії людей гарних, «звичайних» і некрасивих показав їх групі чоловіків і жінок і попросив їх висловитися про внутрішній світ кожного з тих, хто був зображений. Гарні були оцінені як більш впевнені у собі, щасливі та щирі, урівноважені, енергійні, люб'язні, тобто багатші духовно, ніж некрасиві й навіть «звичайні». Таким чином, чинник привабливості забезпечує реалізацію такої схеми: чим більше зовні приваблива для нас людина, тим краща вона для нас у всіх відношеннях. Якщо ж вона неприваблива, то й інші її якості недооцінюються.

Чинник ставлення до спостерігача регулює включення сприйняття за наступною схемою: позитивне ставлення до нас викликає тенденцію до приписування партнеру позитивних властивостей і відкидання, ігнорування негативних. І навпаки, явне недобррозичливе ставлення викликає стійку тенденцію не помічати позитивного й випинати негативне.

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

З цього випливає, що первинне враження завжди помилкове. Чи так це? Насправді так і, у той же час, не так. Завжди сприйняття партнера по спілкуванню одночасно вірне й невірне: воно більш точне щодо головних у даний момент характеристик (вік, соціальна група, приблизний рід занять, місце проживання та ін.), за якими ми будемо поведінку, і менш точне стосовно інших характеристик.

Чому ж так відбувається? Тому що формування першого враження не самоціль, а регулятор подальшої поведінки. Воно необхідне для того, щоб визначити головні характеристики співрозмовника й відповідно до них вибрати певну «техніку спілкування». А решта якостей, що опинилися «не в фокусі», просто добудовуються за схемами. Ось тут-то й криється можливість помилок при формуванні першого враження.

Для нас важливо знати ті знаки в зовнішності іншого, які змушують працювати ту чи іншу схему формування першого враження. Для дії чинника переваги важливі одяг людини й весь її антураж. В одязі для нас важлива його вартість. При цьому під ціною одягу розуміється не стільки грошовий вираз ціни, скільки дефіцитність і модність.

Серйозне значення має силует одягу. На основі ряду досліджень виявлено, 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 дієвішим, якщо він буде спілкуватися з підлеглими, будучи одягненим у строгий діловий костюм.

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

На формування чинника переваги серйозно 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 їй 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 в бік, у вікно, у процесі спілкування оглядає свої нігті, вживає багато спеціальних термінів й іноземних слів й ін.).

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

Привабливість – поняття соціальне вже тому, що вона відрізнялася 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 тієї чи іншої ознаки (є схвалювані або несхвалювані суспільством або конкретною соціальною групою типу зовнішності). Це багато в чому пояснює дію чинника привабливості. Для нас привабливий той партнер по спілкуванню, який прагне наблизитися до типу зовнішності, максимально одобрюваного соціальною групою, до якої ми належимо. Але ще більш привабливі для нас помічені зусилля, витрачені співрозмовником на отримання соціально схвалюваної зовнішності. Таким чином, знаками привабливості є зусилля людини виглядати соціально схвалюваною в якій-небудь групі.

Для керівника важливо знати, як формується чинник ставлення до спостерігача. Знаком ставлення до нас є все, що свідчить про згоду співрозмовника з нами. Дослідження Каррі й Кені показали, що чим ближче думка іншої людини до власної, тим вище оцінка цієї людини, і навпаки, чим вище оцінювався хтось, тим більшої схожості його поглядів із власними від

неї очікували. Розбіжностей з позицією привабливого обличчя випробувані не схильні помічати.

Розрізняють прямі й непрямі ознаки згоди, що формують розглянутий чинник. До прямих ознак відносять думку співрозмовника, схожу з нашою: чим вона ближча до нашої, тим вище оцінка співрозмовника в наших очах. Непрямими ознаками служать підбадьорливі й схвальні кивки, час від часу з'являється в потрібних місцях природна посмішка, вигуки «Так», «Саме так», «Звичайно», «Природно» й ін.

*Механізми взаємосприйняття.* Досі ми розглядали, як відбувається процес формування першого враження. Тепер належить розглянути, що ж дозволяє нам швидко сформувані перше враження. В основі цього процесу лежить дія механізму стереотипізації.

Під соціальним стереотипом розуміється стійкий образ або уявлення про якісь явища або людей, властиві представникам тієї чи іншої соціальної групи. Наприклад, коли ми чуємо неправильний з точки зору української мови вираз «особа кавказької національності», ми це «обличчя» не бачимо, але уявити його можемо у всій його неповторній індивідуальності. Для ситуацій управлінського спілкування такими розхожими стереотипами будуть вирази «грубий начальник», «ледачий підлеглий» й ін. Головне завдання соціального стереотипу – дозволити нам швидко зорієнтуватися в ситуації спілкування. Орієнтування відбувається миттєво, і ми вибудовуємо відповідну стратегію подальшої поведінки. Для людини, що засвоїла стереотипи своєї групи, вони виконують функцію спростити та скоротити процес сприйняття співрозмовника.

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

- грубе узагальнення, оцінка в чорно-білих фарбах;
- ефект поблажливості, тобто занадто позитивна оцінка спостережуваних подій, вчинків;
- ефект центральної тенденції, тобто прагнення усереднювати

оцінки спостережуваних процесів і явищ;

➤ ефект ореолу, тобто тенденція пов'язувати характеристику однієї риси характеру з іншими властивостями людини. Наприклад, високий науковий інтелект, в уявленні більшості людей асоціюється з високою шляхетністю або добре розвиненим почуттям громадянського обов'язку. Зовні привабливим людям часто приписують благородні риси характеру;

➤ ефект контрасту, тобто схильність підкреслювати протилежні своїм позитивним рисам риси оточуючих;

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

Стереотипи являють собою інструмент «грубого налаштування», що дозволяє людині «економити» психологічні ресурси й час. Вони мають свою «дозволену» сферу соціального застосування. Однак далі, у процесі подальшого сприйняття співрозмовника, соціальний стереотип повинен відійти в тінь і звільнити місце для дії механізмів «тонкого налаштування». Настає етап більш глибокого й об'єктивного розуміння партнера – його актуального емоційного стану, динаміки його ставлення до нас, тобто прагнення за зовнішніми ознаками побачити внутрішній стан, «прочитати» внутрішній світ іншого. До механізмів «тонкого налаштування» відносяться ідентифікація, емпатія, атракція, рефлексія, каузальна атрибуція.

*Ідентифікація* (лат. *identifico* – ототожнюю) являє собою спосіб пізнання іншої людини, при якому 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 і звички.

*Емпатія* – це емоційне відчуття або співпереживання іншій людині. Через емоційний відгук ми розуміємо внутрішній стан іншого. Емпатія заснована на вмінні правильно уявляти собі, що відбувається всередині іншої

людини, що вона переживає, як оцінює навколишній світ. Відомо, що емпатія є тим вищою, чим більше людина здатна уявити собі, як одна й та сама подія буде сприйнята іншими людьми, і тим краще вона здатна зрозуміти право на існування цих різних точок зору.

*Атракція* (фр. attraction, буквально – залучення, тяжіння) – це вміння досягти сприятливого, стійкого позитивного ставлення співрозмовника до нас; це здатність позитивно розташувати, налаштувати його по відношенню до нас. У даному випадку розуміння партнера по спілкуванню виникає завдяки формуванню прихильності до нього, дружнього або глибокого інтимно-особистісного ставлення.

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

*Каузальна атрибуція* (від лат. causalis – причинність й attributio – приписування) – це механізм інтерпретації вчинків і почуттів іншої людини, 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, приписувати причину того, що сталося конкретній людині. У разі ж пристрасті до ґрунтовної атрибуції люди схильні, перш за все, звинувачувати обставини, не обтяжуючи себе пошуками конкретного винуватця. При каузальній атрибуції людина бачить причину того, що сталося у предметі, на який було направлено дію, або в самому собі.

Крім цих схем, були виявлені й деякі закономірності процесу каузальної атрибуції. Наприклад, причину успіху люди найчастіше приписують собі, а невдачі – обставинам. Характер приписування залежить також і від міри участі людини в обговорюваній події. Оцінка буде різною залежності від того, чи була ця людина учасником (співучасником) або спостерігачем. Загальна закономірність полягає в тому, що в міру зростання

значущості того, що сталося, випробовувані схильні переходити від ґрунтовної каузальної атрибуції до особистісної (тобто шукати причину того, що сталося в усвідомлених діях особистості).

*Основи розуміння внутрішнього світу співрозмовника.* Швидкість прочитування «внутрішнього світу» іншої людини й якість цього прочитування в різних людей неоднакові. Ці характеристики можуть бути значно посилені при наявності відповідних знань і достатнього життєвого досвіду.

Які ж елементи цієї «азбуки»? Що можна побачити? Як 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 спочатку розглянемо основні умови результативного прочитування внутрішнього світу співрозмовника:

- намагатися уникати шаблону в трактуванні тих чи інших жестів, адже чухання потилиці може означати й наявність у людини лупи, і невпевненість, і брехню;
- оцінювати сукупність жестів, коли інформація, яку несе один жест підтверджує інформацію іншого жесту;
- враховувати умови, в яких проявляються ті чи інші жести, наприклад, якщо в розмові з вами співрозмовник часто вдається до закритих жестів і позицій – може, просто в приміщенні прохолодно?;
- виходити з конгруентності (лат. *congruentis* – відповідний, співпадаючий) – збігу слів і жестів: доведено, що якщо інформація слів і жестів не збігається, то співрозмовники покладаються на невербальну інформацію;
- виходити з ряду правил: чим старше співрозмовник, чим вище його соціально-економічне становище, тим менш виражені в нього жестикуляція й рухи тіла, тим менш помітними й більш завуальованими



стають вони, чим південніше народилася й виховувалася людина, тим більше розвинена в неї жестикуляція та рухи тіла.

Керівнику важливо мати високий рівень візуально-психодіагностичних здібностей, тобто умінь і навичок, що дозволяють за зовнішніми ознаками людей «читати» їх актуальний психічний стан.

Для нас джерелами інформації про співрозмовника, перш за все, є сама особа, міміка, жести, пози, хода й ін.

Перше й головне, що відбивається на обличчі людини, в її міміці – це, емоції. Було встановлено, що існує сім основних емоційних виразів – конфігурацій міміки: щастя, здивування, страх, страждання, гнів, відраза або презирство й інтерес.

З'ясувалося, що всі люди, незалежно від національності та культури, в якій вони виростили, з достатньою точністю пояснюють ці мімічні конфігурації. При цьому основне інформативне навантаження несуть брови й область навколо рота (губи). Основні мімічні «коди» емоційних станів людини наведені в таблиці 4.1.

Очі людини здавна називають дзеркалом душі. Яку інформацію вони можуть нам надати? Важливу, оскільки змінюється розмір зіниць. При денному світлі зіниці можуть розширюватися і звужуватися в залежності від настрою. При зворушенні, піднесеному настрої зіниці розширюються в чотири рази більше, ніж при звичайному настрої. При сердитому, похмурому настрої зіниці значно звужуються. Звідси випливає 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.

Інформативною є також і довгота погляду. Нормальним прийнято вважати ситуацію, коли очі співрозмовників зустрічаються від 1/3 до 2/3 часу спілкування. Якщо ж наші очі зустрічаються менш 1/3 часу, то наш співрозмовник або нечесний, або збентежений і скутий, або до того, що ми говоримо й робимо, ставиться погано. Якщо наші очі зустрічаються більше

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 налаштовані вороже до нас (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 здається навіть образливим.

Таблиця 4.1. Основні мімічні «коди» емоційних станів

Гнів		Презирство	Страждання	Страх	Подив	Радість
Рухливість обличчя та його частин		<i>Лице динамічне</i>		<i>Лице застигле</i>		<i>Лице динамічне</i>
Лоб		<i>Вертикальні зморшки на лобі й переніссі</i>		<i>Горизонтальні зморшки на лобі</i>		
Положення брів		<i>Зсунуті до перенісся</i>		<i>Підняті вгору</i>		
Куточки брів		<i>Зовнішні куточки підняті вгору</i>		<i>Внутрішні куточки підняті вгору</i>		
Форма очей	<i>Розкриті</i> <i>чи</i> <i>звужені</i>	<i>Звужені</i>		<i>Широко розкриті</i>	<i>Зіщурені</i> <i>або</i> <i>розкриті</i>	
Яскравість очей	<i>Блищать</i>	<i>Тьмяні</i>		<i>Страх</i> <i>не</i> <i>виражено</i>	<i>Блищать</i>	
Губи		<i>Куточки губ опущені</i>		<i>Куточки губ припідняті</i>		
Рот	<i>Відкритий</i>	<i>Закритий</i>		<i>Відкритий</i>	<i>Звичайно</i> <i>закритий</i>	

Кілька слів про напрям погляду. Коли людина тільки формулює думку, вона найчастіше дивиться в бік («у простір»), коли думка повністю готова, – на співрозмовника. Якщо мова йдеться про складні речі, на співрозмовника дивляться менше, коли труднощі долаються – більше. Взагалі ж той, хто в даний момент говорить, менше дивиться на партнера – тільки щоб перевірити його реакцію й зацікавленість. Хто слухає – більше дивиться в бік мовця і «посилає» йому сигнали зворотного зв'язку.

Має значення й те, куди спрямовано погляд співрозмовника. Цей аспект впливає на хід спілкування й зазвичай абсолютно точно тлумачиться співрозмовниками. Існує кілька різновидів поглядів. Так, при діловому погляді очі співрозмовника зосереджуються на трикутнику, утвореному трьома крапками: центри очей і середина чола. Направляючи свій погляд на цей трикутник, ми створюємо серйозну атмосферу управлінського спілкування. Мало того, цей погляд передає нашому співрозмовнику діловий настрій, 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, спрямовуючи наш погляд на той чи інший трикутник, ми можемо передавати свій настрій і сам характер нашої розмови з тим чи іншим співрозмовником.

Важливою допомогою в управлінському спілкуванні є використання відкриття, зробленого «батьком» нейролінгвістичного програмування М. Еріксоном: рух очних яблук пов'язаний з типом мислення, точніше, з основним способом обробки внутрішнього досвіду [83].

На основі фактів, підтверджених низкою експериментів було виявлено взаємозв'язок між положенням очей суб'єкта й сенсорними процесами, такими, що відповідають за прийом і переробку інформації. Оскільки спостереження за рухом очей дозволяє дізнатися багато про внутрішній світ людини, їх стали називати «очними сигналами доступу».

Було встановлено, що коли людина (якщо тільки вона не лівша) дивиться вгору й вліво, вона звертається до візуальної (зорової) пам'яті; коли очі спрямовані вгору і вправо, то це свідчить про виникнення нового зорового уявлення, конструювання нового образу; якщо очі знаходяться переважно в горизонтальному положенні – значить відбувається аудіальний (слуховий) контролюючий процес; переміщення очей вниз і наліво означає,

що процес кінестетичного (чуттєвого) введення інформації є головним; нарешті, рух очей вниз і направо сигналізує про внутрішній діалог і, як наслідок, контроль мови людини.

На основі цих даних виникла гіпотеза, відповідно до якої знання головного, на даний момент, сенсорного способу візуальної поведінки людини дозволяє гармонізувати процес спілкування з нею. Так, якщо керівник повинен переконати підлеглого, який є переважно візуалістом, то апелювати до нього слід не тільки логічною аргументацією, але й малюючи словесні образи. З іншого боку, якщо в підлеглого головний сенсорний канал кінестетичний, то найкращим способом спілкування з ним буде включення його в ситуацію, у конкретну діяльність, вплив на його чуттєву сферу.

Схема очних сигналів доступу представлена нижче. Її можна широко застосовувати, оскільки лише 10% людей – шульги. У шульги спогади й конструкції дзеркально міняються місцями, а загальна закономірність розподілу зорового, слухового й кінестетичного досвіду залишається.

Поділ внутрішнього досвіду на три категорії (зір, слух, відчуття) називається поділом на візуальну, аудіальну й кінестетичну модальності внутрішнього досвіду. Людина, в якій переважають зорові образи, яка «спеціалізується» на зоровому внутрішньому досвіді, буде називатися візуалістом; яка спеціалізується на слуховому досвіді – аудіалістом; яка спеціалізується на відчуттях – кінестетиком.

Про провідну модальність підлеглого можна отримати відомості, а й за часто вживаними словами. 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, відповідні його провідній візуальній модальності. Аудіальній модальності відповідають слова й вирази: «монотонний», «приглушений», «говоріть голосніше», «давайте обговоримо» й ін. Слова «чіпати», «стосуватися», «м'яко», «грубо», «тисне» є найбільш вживаними для представників кінестетичної модальності.

Є й такі слова, які не належать до жодної 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 їм було зручно слухати керівника, то в підлеглого формується підсвідома довіра до керівника, значно підвищується ефективність управлінського спілкування.

*Внутрішній світ людини і його зовнішні прояви.* Ученими встановлено, що існує реальна можливість отримувати достовірну інформацію про стан внутрішнього світу людини за її зовнішніми проявами. Справа в тому, що взаємодія психіки й тіла людини будується на принципі «психофізичного паралелізму». Він полягає в тому, що психічне відбивається у фізичному й, навпаки, фізичні зміни тягнуть за собою психічні.

Будь-яке переживання людини так чи інакше проявляється в її зовнішньому вигляді, міміці, жестах, позах, інтонаціях голосу й ін. Результати ряду досліджень свідчать про те, що в процесі спілкування люди більше 65% інформації про партнерів отримують за допомогою спостереження за ними. Якщо слова людини – найчастіше плід її свідомості, результат оцінки та прогнозування ситуації спілкування, робота «внутрішньої цензури», то жести – реакція підсвідомих процесів. Ось 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 людини. Тому в кризових ситуаціях можуть проявлятися збої в їх синхронному функціонуванні. Права півкуля, беручи участь в управлінні негативними емоціями, одночасно координує діяльність лівої половини людського тіла.

Знання цього факту дозволило фахівцям сформулювати правило

«лівого боку». Згідно з ним, те, що людина хоче показати оточуючим, відбивається на правій половині її тіла, а те, що вона реально переживає, – на лівій.

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

- ледь помітні мікрорухи мимічної мускулатури особи;
- прискорене моргання й дихання;
- почервоніння та збліднення шкірних покривів;
- звуження зіниць;
- порушення симетричності мимики;
- ковтальні рухи (які свідчать про пересихання в роті);
- підвищене потовиділення;
- закрита позиція (схрещування, стискання, перехоплювання рук,

перехрещення ніг й ін.).

На думку С.К. Делікатного, Ж.Ю. Половникова і П.Я. Пригунова при нещирій поведінці людина може грати ряд типових ролей.

«Авторитетний» – нещирість поведінки маскується демонстрацією домінування його позиції в ситуації контакту, високої соціальної значимості його особистості, розповіді про особливі стосунки з авторитетними людьми, вищим керівництвом.

«Догідливий» – маскування справжніх намірів здійснюється за рахунок демонстрації сором'язливості, малої освіченості, слабкої пам'яті, прохань про допомогу та ін.

«Свій хлопець» – демонструється показна дбайливість про життєві труднощі та проблеми керівника, оточуючих, розуміння складності професійної діяльності та ін.

«Артист» – в залежності від розвитку ситуації контакту й відповідних реакцій керівника демонструються різноманітні форми поведінки (то

«авторитетного», то «догідливого», то «свого хлопця» [19].

Для діагностики нещирої поведінки рекомендується застосовувати техніку контрольних питань:

➤ постановка кількох контрольних питань, на які є висока ймовірність отримання відповіді «так», потім контрольних питань, на які є висока ймовірність отримання відповіді «ні». При цьому оцінюється відповідність зазначених 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 ймовірно прихованої або спотвореної об'єктом інформації. Питання можуть задаватися як ненавмисно, так і безпосередньо;

➤ вимога багаторазового повторення подій, відомостей, які викликають підозру. У ході подальшого аналізу звертається увага на узгодження одного й того ж у різних варіантах викладу інформації.

*Дещо про жести й пози спілкування.* Важливою характеристикою перцептивної сторони спілкування є використання партнерами по спілкуванню жести й пози. Керівнику 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:

➤ розкриті назустріч співрозмовнику руки, демонстрація розкритих долонь, що часто супроводжується підняттям плечей;

➤ розстебнутий піджак (куртка).

#### 2. Жести й пози закритості:

➤ схрещені на грудях руки або спроба якось закрити корпус тіла руками, закритість посилюється, якщо пальці стиснуті в кулаки;

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

➤ схрещені ноги.

### 3. Оціночні жести й пози:

- жест «руки в щоки» означає, що людина над чимось задумалася, про щось розмірковує;
- підборіддя спирається на долоню, вказівний палець витягнутий уздовж щоки, інші зведені разом і розташовані над підборіддям. Цей жест свідчить про критичну оцінку;
- якщо це ж супроводжується нахилом корпусу в бік від співрозмовника, то оцінка, швидше за все, негативна;
- нахил голови вбік – зацікавленість;
- чухання, погладження підборіддя – жест роздуму й оцінки, йде процес прийняття рішення.

### 4. Жести й пози підозрливості, скритності й заперечення:

- складені руки, відхилений назад корпус, схрещені ноги, голова нахилена вперед, погляд з-під лоба;
- ступні й корпус тіла повернені у напрямку до виходу;
- дотик до носа або легке його потирання (зазвичай вказівним пальцем) – людина хоче закінчити розмову й піти;
- дотик до мочки вуха або потирання очей.

### 5. Жести й пози впевненості:

- горда пряма поза;
- пальці з'єднані як купол – може означати довірливість відносин, але також і деяке самовдоволення, упевненість у своїй непогрішності, егоїстичність або гордість;
- руки з'єднані за спиною, підборіддя підняте вгору – поза абсолютної переваги.

### 6. Жести й пози нервозності:

- покашлювання, прочищення горла;
- паління – сигарету запалюють лише тоді, коли напруга спадає;
- рука прикриває рот (цей жест передає емоції, що варіюються від сумнівів у собі до явної брехні);



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

*7. Жести й пози готовності:*

➤ руки на стегнах, стоячи або сидячи;  
➤ людина сидить на краю стільця;  
➤ опора на стіл широко розставленими руками. Це сильний заклик слухати, оскільки цій людині є що сказати.

*8. Жести й пози непевності:*

➤ переплетені пальці рук, при цьому великі пальці нервово рухаються;  
➤ людина гризе або смочче кінець авторучки, олівця;  
➤ пощипування, потирання долонь.

*9. Жести й пози напруженості:*

➤ коротке дихання, часті зойки й неясні звуки – звуковий фон напруженості;  
➤ міцно зчеплені руки й, крім того, це ще жест підозри й недовіри;  
➤ захисне погладжування шиї долонею;  
➤ відвернення в бік, що означає також невдоволення, заперечення.

У спілкуванні з людьми, що демонструють такі жести, перед початком розмови треба зняти напруженість: схилитися до людини, сісти з нею поруч й ін.

*10. Жести самоконтролю:*

➤ руки заведені за спину, і там одна сильно стискає іншу;  
➤ схрещені щиколотки ніг;  
➤ руки, що вчепилися в підлокітники крісла.

*11. Жести нудьги:*

➤ постукування по столу рукою або по підлозі ногою, ковпачком ручки;  
➤ голова лежить на розкритій долоні;  
➤ відсутній погляд;

- машинальне малювання на папері.

#### 12. Жести прихильності:

- руки, прикладаються до грудей;
- наближення до іншої людини, потрібно вчасно помічати, коли партнер починає відсуватися.

Те, як людина сидить при розмові, показує її ставлення до іншого, так само як і до теми розмови. Люди зазвичай подаються вперед, коли вони емоційно залучені або зацікавлені. Вони, як правило, відхиляються назад або відсуваються, коли цього немає. Сидіння на кінчику стільця й нахил вперед вказують на готовність до руху й установку на кооперацію, прийняття, визнання, вказують на фізичне наближення до співрозмовника. Сидіння прямо, але без напруги, вказує на довіру; сутула поза припускає внутрішню установку на самозахист; коли людина відвертається від співрозмовника і схиляє голову вперед, то, швидше за все, вона відчуває підозру.

### 4.3. Спілкування керівника з підлеглими як обмін інформацією

*Комунікативна сторона спілкування.* Аналізуючи процес спілкування, ми на кожному кроці переконуємося, що спілкування – це комунікація, тобто обмін думками, переживаннями, міркуваннями, настроями, бажаннями й ін. Іншими словами, під спілкуванням розуміється, як правило, процес обміну інформацією. Але такий підхід буде дещо спрощеним, оскільки ми акцентуємо увагу лише на формальній стороні проблеми. Насправді інформація не тільки передається, але й формується, уточнюється, розвивається.

Що найхарактерніше для другої сторони спілкування?

По-перше, зміст конкретної комунікації може бути надзвичайно різноманітним: від розмови трирічних малюків до бесіди вчених на науковому симпозіумі.

По-друге, ефективність спілкування пов'язується, насамперед, з цією

функцією.

По-третє, комунікація при спілкуванні завжди значуща для її учасників, тому що обмін інформацією відбувається не «просто так», а заради досягнення якихось цілей, задоволення якихось потреб.

По-четверте, комунікація при спілкуванні – це, перш за все, вплив, у разі успіху комунікації відбувається зміна в уявленнях про світ того, кому вона адресована.

До основних видів комунікації зазвичай відносять вербальну й невербальну. Про невербальну комунікацію ми детально говорили в рамках попереднього розділу. Поговоримо докладніше про вербальну комунікацію.

*Різноманітні форми міжособистісного спілкування.* До них можна віднести і швидкоплинну розмову, і докладну бесіду, і роз'яснення своїх вимог, і суперечку з ряду питань, і спробу домогтися згоди з якої-небудь проблеми. Однак у процесі спілкування нерідко виникають труднощі, непорозуміння. Причиною їх можуть бути комунікативні бар'єри, що виникають у процесі управлінського спілкування.

*Основні комунікативні бар'єри у спілкуванні.* Мова, будь-якого роду інформація завжди були й є способом навіювання чого-небудь, або сугестії. Однак часто ми є свідками і зустрічної психологічної активності, так званого протинавіювання, тобто людина як би захищається від дії мови іншої людини. Механізм протинавіювання споруджує на шляху мови опонента численні комунікативні бар'єри. Таким чином, *комунікативний бар'єр – це психологічна перешкода на шляху адекватної інформації між партнерами по спілкуванню. Які ж це бар'єри і як їх долати?*

На думку Ю.С. Крижанської і В.П. Третьякова, у процесі ділового спілкування можливе виникнення принаймні трьох комунікативних бар'єрів та їх різних модифікацій: бар'єри «авторитет», «уникнення» і «нерозуміння». Перші два забезпечують захист від джерела інформації, останній бар'єр – захист від самого повідомлення [28].

*Бар'єр «авторитет».* Розділивши всіх людей на авторитетних і

неавторитетних, людина 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, люди похилого віку слабо прислухаються до порад молодих.

Віднесення людини до авторитетних залежить від соціального становища (статусу), від приналежності до реальної «авторитетної» групи:

➤ психолог Р.А. Уїлсон показував студентам різних класів коледжу одну й ту ж людину. В одному класі психолог представляв цю людину як студента, у другому – як лаборанта, у третьому – як викладача, у четвертому – як доцента, в останньому – як професора. Після того як гість виходив, він просив максимально точно визначити його зріст і зріст самого експериментатора. Виявилось, що зріст незнайомця неухильно збільшувався в міру збільшення його соціального статусу, у той час як зріст психолога не змінювався. Цікаво, що розрив у зрості незнайомця від першого до останнього класу становив 14-15 см.;

➤ привабливого зовнішнього вигляду (акуратна зачіска, охайність, силует, колірна гамма, чи застебнутий на всі гудзики, як поголений та ін.);

➤ доброзичливого ставлення до адресата впливу (посмішка, привітність, простота у спілкуванні й ін.);

➤ компетентності;

➤ щирості, причому якщо слухач довіряє тому, що говорять, то він добре сприймає й запам'ятовує висновки та практично не звертає уваги на хід міркувань. Якщо ж довіри менше, то до висновків він відноситься прохолодніше, зате дуже уважний до аргументів і ходу міркувань.

*Бар'єр «уникнення».* Людина уникає джерел впливу, ухиляється від контакту зі співрозмовником. Якщо ухилитися неможливо, то вона докладає всіх зусиль, щоб не сприймати повідомлення (неуважна, не слухає, не дивиться на співрозмовника, використовує будь-який привід для припинення розмови). Іноді уникають не тільки джерел інформації, але й певних ситуацій (наприклад, прагнення закрити очі при перегляді «страшних місць» з фільмів

жахів).

Як же долати цей бар'єр?

Найчастіше бар'єр уникнення постає в тій чи іншій мірі неуваги. Тому тільки керуючи увагою співрозмовника, аудиторією, можна подолати цей бар'єр. Головне при цьому подолати дві взаємопов'язані проблеми: повернути увагу й утримати її.

Вважається, що найбільше впливають такі чинники: 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 з якихось причин має сенс, значення, цінність для співрозмовника або для всіх присутніх (звідки родом, останній переглянутий фільм, передача, прочитана книга, захоплення й ін.);

➤ *прийом «заманювання»* – промовець робить це таким чином, що його слова важко сприймаються, наприклад дуже тихо, монотонно або нерозбірливо, а тому, хто слухає доводиться докладати спеціальних зусиль, щоб хоч щось зрозуміти. Ці зусилля й призводять до концентрації уваги. У результаті промовець «заманює» слухача у свої «тенета». Іншими словами, промовець 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 такими прийомами:

➤ *прийом «ізоляції»* (коли відводять співрозмовника в сторону, усамітнюються, зачиняють двері й вікна в лекційних аудиторіях, роблять зауваження тим, хто розмовляє, адже той, хто розмовляє більше заважає

лектору, ніж той, хто спить);

➤ 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, промовець як би нав'язує співрозмовнику свою послідовність перемикавання 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 ...» й ін.).

*Бар'єр «нерозуміння».* Найчастіше джерело інформації заслуговує довіри, авторитетне, проте інформація «не доходить» (не чуємо, не бачимо, не розуміємо). Чому це відбувається та як можна ці проблеми вирішити? Зазвичай виділяють чотири бар'єри нерозуміння: фонетичний (фонема – звук), семантичний (семантика – смислове значення слів), стилістичний (стилістика – стиль викладу, відповідність форми і змісту), логічний.

*Фонетичний бар'єр нерозуміння* виникає, коли:

➤ говорять іноземною мовою;

➤ використовують багато іноземних слів або спеціальну термінологію;

➤ кажуть швидко, невиразно й з акцентом.

Подолати фонетичний бар'єр можливо при:

➤ виразному, розбірливому й досить гучному мовленні, без скоромовок;

➤ урахуванні аудиторії й індивідуальних особливостей людей (чим гірше знає людина предмет обговорення, тим повільніше треба говорити, тим докладніше потрібно роз'яснювати; люди різних національностей говорять з різною швидкістю: на півночі і в середній смузі – повільніше, на півдні – швидше, маленькі діти і 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 за переданим змістом «чужа». Чому? По-перше, тому що будь-яке слово має зазвичай не одне, а кілька значень, по-друге, «сміслові» поля в різних людей різні, нарешті, по-третє, часто використовуються жаргонні слова, часто вживаються в будь-якій групі образи, приклади. Наприклад, значення слів «перо», «капуста» й ін. на жаргоні істотно відрізняється від літературного значення.

Бар'єр найчастіше виникає, тому що ми зазвичай виходимо з того, що «усі розуміють, як я», а тим часом правильніше було б сказати зворотне – «усі розуміють по-своєму».

Для подолання цього бар'єру необхідно:

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

*Стилістичний бар'єр нерозуміння.* Людина повинна зрозуміти й відобразити у відповіді або дії тільки те словесне звернення, яке підпорядковане встановленій граматичній структурі. Інакше, коли існує невідповідність між формою і змістом, виникає стилістичний бар'єр. Іншими словами, якщо стиль викладу недоречний, занадто важкий, занадто легкий або не відповідає змісту, то слухач його не розуміє або відмовляється розуміти.

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

Існують два основних правила структурування інформації в спілкуванні: правило рамки і правило ланцюга

*Правило рамки* ґрунтується на дії психологічного закону роботи пам'яті, відкритого німецьким психологом Г. Еббінгаузом (цей закон часто називають ще «чинником ряду»). Суть його в тому, що початок і кінець будь-якого інформаційного ряду, з чого б він не складався, зберігається в пам'яті людини краще, ніж середина [10].

Рамку в спілкуванні створює початок і кінець розмови. Для ефективності спілкування доцільно на початку вказати мету, перспективи та передбачувані результати спілкування, а в кінці розмови – підбити підсумки, показати ретроспективу й відзначити ступінь досягнення цілей. Причому в первинному спілкуванні найбільш важливою частиною є початок, а при неодноразовому діловому спілкуванні – кінець розмови. У другому випадку людей не так цікавить як проходили перемовини, бесіда, як те, чим вони закінчилися.

Правило ланцюга засноване на тому припущенні, що зміст спілкування не може бути безформною купою різноманітних відомостей, воно повинно бути якимось чином вибудовано, з'єднане в ланцюг. Будь-який ланцюг, впорядковуючи, пов'язуючи, організовуючи зміст, як і рамка, виконує відразу два завдання: по-перше, дозволяє поліпшити запам'ятовування і, по-друге, допомагає структурувати інформацію відповідно до очікувань співрозмовника.

Варіанти перерахування:

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

*Логічний бар'єр нерозуміння.* Якщо людина, з нашої точки зору, говорить або робить щось у протиріччі з правилами логіки, то ми не тільки відмовляємося її розуміти, а 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 за своєю логікою, але у спілкуванні, якщо



тільки ці логіки не співвіднесені або якщо в людини немає ясного уявлення про логіку партнера, виникає бар'єр логічного нерозуміння.

Подолання логічного бар'єру можливе при:

➤ урахуванні логіки й життєвої позиції співрозмовника. Для цього необхідно приблизно уявляти собі позицію партнера, співрозмовника (хто він, з чим прийшов, на яких позиціях стоїть й ін.), а також індивідуальні та соціально-рольові особливості, так як прийнятність або неприйнятність тієї чи 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 і при його високому освітньому рівні) і спадна (коли сила аргументів до кінця повідомлення слабшає. До неї доцільно звертатися при необхідності пробудити увагу й інтерес при низькому освітньому рівні).

Крім того, існує одностороння аргументація, коли пропонують аргументи тільки позитивні або тільки негативні. До неї доцільно звертатися, коли треба зміцнити вже наявні в людей погляди, уявлення, 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 налаштований на сприйняття даної інформації, тобто коли аргументи суперечать його сформованим уявленням, настановам; коли у співрозмовника високий освітній рівень.

Таким чином, бар'єри у спілкуванні не є результатом свідомого, довільного чи спрямованого захисту від впливу інформації. Їх дія суперечлива. Система бар'єрів є, свого роду, автоматизована охорона – при своєрідному спрацьовуванні охоронної сигналізації автоматично перекриваються підступи до людини. В іншому випадку мозок і психіка людини просто не витримали б навали інформації. Однак іноді бар'єри

відіграють і негативну роль. Наприклад, важко викладена, але потрібна інформація, не сприймається або сприймається зі спотвореннями, неповно. Людина, що знає рішення, але не має авторитету, може бути не почутою. Вирішити це протиріччя дозволяє знання соціально-психологічних особливостей цих бар'єрів і способів їх подолання.

#### **4.4. Умови ефективної 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 взаємодію, тобто планують спільну діяльність, обмінюються діями, виробляють форми та норми спільних дій. Таким чином дія – головний зміст інтерактивної сторони спілкування. Описуючи ті чи інші ситуації спілкування ми найчастіше використовуємо терміни дій. Наприклад, «ми дійшли єдиної думки», «він на мене тиснув, але я не піддався», «ми товкли воду в ступі» і т.д. Тим часом мова йдеться про спілкування, а не про боротьбу. Те, що воно передається такими фразами, як правило, не прикрашання, а головний сенс, який побачили партнери в спілкуванні.

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

Характерні риси взаємодії:

- взаємодія – необхідний і обов'язковий елемент спільної діяльності, без неї проблематично говорити про результативну вираженість соціальної активності людини;
- основу взаємодії становить різноманіття міжособистісних контактів і дій: безпосередніх й опосередкованих, випадкових і навмисних, приватних і публічних, тривалих і короткочасних, вербальних і невербальних;

➤ для взаємодії характерна циклічна причинна залежність дій партнерів, коли поведінка кожного виступає одночасно і стимулом, і реакцією на поведінку інших, тобто між партнерами проявляється взаємний зв'язок, взаємний вплив, взаємні зміни та ін.

Структурними компонентами процесу взаємодії у 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, уявлень, відносин, поведінки, діяльності та ін.).

У процесі взаємодії кожен прагне орієнтуватися на свої цілі та цілі партнера. Залежно від ступеня врахування взаємодії цих цілей розрізняють наступні стратегії поведінки:

➤ співробітництво, що передбачає максимальне досягнення учасниками взаємодії своїх цілей;

➤ протидія, яка передбачає орієнтацію лише на свої цілі без урахування цілей партнера;

➤ компроміс, який передбачає часткове, проміжне (найчастіше, тимчасове) досягнення цілей партнерів заради збереження умовної рівності і збереження відносин;

➤ поступливість, що припускає принесення в жертву власних потреб для досягнення цілей партнера;

➤ уникнення (ухилення), що припускає відхід від контакту, відмова від прагнення досягнення своїх цілей для виключення виграшу іншого.

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

*Змістовні компоненти процесу взаємодії.* Ефективність взаємодії залежить від реалізації низки умов і правил. Говорячи про умови ефективної взаємодії в управлінському спілкуванні, необхідно, перш за все, розкрити змістовні компоненти процесу взаємодії. До основних з них необхідно

віднести дистанцію й позицію у спілкуванні. Велике значення мають також час, місце, ситуація, стиль і тон спілкування та ін.

*Дистанція у спілкуванні.* До недавнього часу ми багато говорили про те, як тварини встановлюють свою сферу проживання й охороняють її. Але виявилось, що й у людини є свої охоронні зони і території. Якщо ми їх будемо знати, то зможемо збагатити наші уявлення про свою поведінку та поведінку інших; зможемо прогнозувати реакцію нашого підлеглого в процесі управлінського спілкування. На основі численних досліджень психологи дійшли ряду важливих висновків.

1. Фізичне тіло не тільки більшості тварин, а й людини оточене визначеною 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 менша, у народностей середньої й північної смуги й у сільській місцевості вона більша).

3. Особиста просторова територія людини має ряд зон, в яких і здійснюється спілкування в залежності від характеру даного акту спілкування:

а) *інтимна зона* (від 15 см до 50 см). З усіх зон ця найголовніша. Дозволяється в неї проникати тільки тим, з ким людина перебуває в тісному емоційному контакті (подружжя, діти, батьки, близькі друзі й родичі й ін.). У цій зоні є ще надінтимна підзона (до 15 см), в яку можна проникнути тільки за допомогою фізичного контакту;

б) *особиста зона* (від 50 см до 120 см). У межах цієї зони здійснюється спілкування між приятелями і знайомими в умовах кожного дня;

в) *соціальна зона* (від 120 см до 360 см). Це спілкування людей у суворій відповідності з їх соціальною роллю, коли у спілкуванні бажають підкреслити соціальний статус людей, що спілкуються. По суті справи, у цій зоні розмовляють скоріше не особистість з особистістю, а посада з посадою.

У цій зоні ми також спілкуємося з незнайомими людьми й з тими, кого ми не дуже добре знаємо;

г) *публічна зона* (від 360 см). Як правило, у цій зоні ведеться спілкування з великою групою людей, коли ми хочемо до неї звернутися.

4. Людині важко терпіти вторгнення сторонньої людини в соціальну й особисту зону, а вторгнення в інтимну викликає недоречні в даний момент фізіологічні реакції і сприяє стресу (серце починає битися частіше, відбувається викид адреналіну у кров, вона припливає до мозку і м'язів як сигнал фізичної готовності до бою, до відсічі).

5. Сучасне міське життя принесло з собою ряд винятків з цих правил. В умовах неможливості забезпечення всім тим, хто спілкується, необхідних зон люди домовилися свідомо порушувати ці зони на заняттях в навчальних закладах, у місцях масових скупчень людей (на стадіоні, у кіноконцертному залі, у громадському транспорті та ін.). Це не означає, що в цих умовах людина не відчуває дискомфорту, але вона навчилася зовні це не проявляти. Для того щоб не посилювати цей дискомфорт, рекомендується не дивитися впритул на сусіда, не проявляти на обличчі сильних емоцій і залишатися неупередженим, не розмовляти навіть зі знайомими, бути стриманим у рухах.

Пропонуємо ряд практичних висновків для ситуацій управлінського спілкування:

➤ по-перше, якщо ви хочете, щоб підлеглі відчували себе при спілкуванні з вами комфортно, то тримайте дистанцію;

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

*Позиція у спілкуванні.* Ефективність взаємодії у процесі управлінського спілкування пов'язана з тими позиціями, які займають ті, хто спілкується. Вдалою спробою надання допомоги у виборі раціональних позицій у спілкуванні є теорія *транзактного аналізу*, запропонованого американським психіатром Е. Берном (транзакція – це одиниця спілкування, це дія (акція),

спрямована на іншу людину) [35].

Концепція Е. Берна була створена у відповідь на необхідність надання психологічної допомоги людям, що мають проблеми у спілкуванні. Спостерігаючи поведінку людей, він звернув увагу на той факт, що одна й та сама людина прямо на очах може змінитися. При цьому змінюються одночасно вираз обличчя, мовні звороти, жести, поза тощо.

Ця людина поводить себе як доросла, то пустує як дитина, то копіює поведінку своїх батьків. Е. БERN прийшов до ідеї складної будови особистості, наявності в її структурі трьох станів «Я» («батько», «дорослий» і «дитина»), що обумовлюють характер спілкування між людьми. Кожний із цих станів, у свою чергу, проявляється в тій чи іншій позиції у спілкуванні й передбачає певні алгоритми, моделі поведінки.

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

Кожний зі станів «Я» виконує певні функції і внаслідок цього є життєво необхідним. Для оптимального функціонування особистості, для ефективної взаємодії з оточуючими, з точки зору трансактного аналізу, в особистості повинні бути гармонійно представлені, залежно від ситуації спілкування, усі три стани «Я». Таким чином, усі стани «Я» хороші, правильні, необхідні й виконують певні функції. Питання полягає в тому, коли й який стан «Я» активний, коли і з якою метою його використовувати.

Кожен з тих, хто спілкується займає якусь одну з трьох позицій у спілкуванні. Трансакції походять від певного стану «Я» одного партнера по спілкуванню і спрямовані на певний стан «Я» іншого партнера. Вони є відкритими аспектами соціальних зв'язків індивіда. Одні трансакції призводять 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.

Для різних ситуацій управлінського спілкування: взаємодія між людьми тільки тоді буде гармонійною й ефективною, коли між ними будуть встановлені паралельні трансакції. Поки між керівником і підлеглими не встановлені такі трансакції, йому дуже складно буде досягти взаєморозуміння.

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

Таблиця 4.2. Основні характеристики позицій Батька, Дорослого, Дитини

	<b>Батько</b>	<b>Дорослий</b>	<b>Дитина</b>
Характерні слова й вирази	<i>Усі знають, що... Ти не повинен ніколи...; Ти завжди повинен... Я не розумію, як це допускають...</i>	<i>Як? Що? Коли? Де? Чому? Можливо... Вірогідно...</i>	<i>Я сердитий на тебе! От здорово! Прекрасно! Огідно!</i>
Інтонації	<i>Звинувачувальна, поблажлива, критична, беззаперечна</i>	<i>Пов'язані з реальністю</i>	<i>Дуже емоційні</i>
Стан	<i>Пихатий, дуже правильний, дуже пристойний</i>	<i>Увага, пошук інформації</i>	<i>Незграбний, грайливий, пригнічений</i>
Вираз обличчя	<i>Похмуре, невдоволене, неспокійне</i>	<i>Відкриті очі, максимум уваги</i>	<i>Пригніченість, подив</i>
Пози	<i>Руки в боки, вказівний перст, руки складені на грудях</i>	<i>Нахил уперед, до співбесідника, голова повертається слідом за ним</i>	<i>Спонтанна рухливість (стискає кулаки, ходить, смикає гудзик)</i>

#### **4.5. Проблема впевненості у процесі управлінського спілкування та шляхи її формування**

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

- засвоєння та вдосконалення професійної майстерності;
- адекватна поведінка в різних ситуаціях людського спілкування;
- підтримка і зміцнення здоров'я і працездатності;
- створення й підтримання зовнішнього вигляду, власного іміджу.

Тільки в результаті зусиль людини на цих напрямках формується впевненість як позитивна якість характеру. Як багато у процесі ділового спілкування часом залежить від нашої впевненості, від уміння постати партнером, який знає, чого він хоче, і разом із тим рахуватися з думкою, прагненнями, бажаннями оточуючих людей. Незалежно від змістовності своєї промови, люди, які мимрять, говорять недоладно, сприймаються як менш значні, ніж ті, які говорять ясно й переконливо. Саме останні сприймаються нами як впевнені в собі люди.

Розвинути навички впевненої в собі людини цілком можливо, збільшуючи, таким чином, здатність успішно впливати на інших. Що ж розуміється під упевненістю? Швидше за все, це якість, властивість особистості, що демонструють люди, які знають, що вони відчувають і чого хочуть, дії яких, виражають їх погляди, чіткі та ясні, які не дозволять собі вдаватися до обхідних шляхів і домагаються того, щоб усім була відома їх позиція.

Впевненість у собі – це далеко не те саме, що агресивність. Агресивну людину можна назвати надто наполегливою. Агресивність часто призводить до спроб залякати інших, порушити їх права. Впевнена ж у собі людина



реалізує право вільно висловлювати свою точку зору й домагається того, щоб її слухали, поважаючи при цьому права інших людей.

Уміння бути по-справжньому впевненим у собі можна ідентифікувати й йому можна навчитися, збільшуючи здатність позитивно впливати на оточуючих. Впевненість у собі – це частково підхід до життя, частково – соціальна навичка. Такий підхід засвоюється в ранньому віці, часто впливаючи на людину в різних досить тонких формах.

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

- вивільняється енергія, що дає можливість відчувати себе сильніше;
- ви частіше домагаєтеся того, чого прагнете;
- знижується напруженість, що дозволяє вивільнити пригнічені почуття;
- унаслідок виходу напруженості поліпшуються відносини з людьми;
- поліпшується процес прийняття рішень, оскільки знаходять вираз і спільно опрацьовуються складні проблеми;
- галасливі і владні люди втрачають частину свого надмірного впливу в міру того, як менш помітні люди отримують можливість виразити себе. Слова про переваги впевненості у 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, навішає вам ярлик впертого 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 зробив психолог Лацарус [84]. На основі своїх досліджень він дійшов 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 оточуючого нас світу і в найзагальнішому вигляді зводиться до двох груп особистих уявлень: як я ставлюсь до себе і як я ставлюсь до оточуючих. Відповідно до цих підходів вже згадуваний психолог Е. Берн [35] виділив чотири життєві позиції.

1. *Зі мною все гаразд, з вами все гаразд.* Для людей, що стоять на цій позиції, характерно, в основному, позитивне ставлення до себе. У цілому вони своїм життям задоволені й задовольняються 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 з оточуючими, вони схвалюють свої вчинки.

Таким чином, для них характерні:

- впевненість у собі;
- чуйність;
- спокій;
- адекватна реакція на мінливу обстановку;
- встановлення й підтримання добрих відносин з оточуючими;
- вони викликають довіру.

2. *Зі мною все гаразд, з вами ні.* Люди, які дотримуються такої життєвої позиції, в основному, позитивно ставляться до себе, але вони відчують дуже значну різницю між собою й оточуючими.

Вони вважають більшу частину інших людей недосконалими або гіршими ніж вони самі, знаходять, що оточуючим 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 пихатими, холодними, зарозумілими; таких керівників зазвичай не люблять, тому що вони – як німий докір оточуючим.

Таким чином, люди цієї життєвої позиції:

- важкі у спілкуванні;

- виглядають зарозумілими;
- пригнічують інших;
- перебільшують свою роль у роботі.

3. *Зі мною не все гаразд, з вами все гаразд.* Люди цієї життєвої позиції вважають, що в них є істотна слабкість або недолік, через що вони поступаються іншим. Їм не вистачає оптимізму по відношенню до себе. Ці люди не дуже подобаються собі тому, що концентрують свою увагу на недоліках, невдачах, невідповідності вимогам – дійсним чи уявним. Проблеми й розчарування ніби спеціально служать для того, щоб продемонструвати їм, що вони нікчемні люди, якщо не справляються з цим. Інших же вони оцінюють більш високо; вважають, що оточуючі більш значні, зрілі, цілеспрямовані, талановиті та елегантні. Коротше кажучи, люди, які стоять на цій позиції, дивляться на оточуючих знизу вгору.

Таким чином, люди цієї життєвої позиції:

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

4. *Зі мною не все гаразд, з вами теж.* Люди, які стоять на цій позиції, можуть відчувати себе пригнічено, можуть втратити здатність створити собі прийнятні умови або відчувати задоволення від життя. Вони не тільки себе оцінюють невисоко, але й оточуючих сприймають їх як людей, які теж, певною мірою, неповноцінні. Будь-які взаємини відчуваються 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 і стресів;

- не виявляють наполегливості;
- звиклися з невдачами;
- недостатньо творчо ставляться до роботи;
- викликають негативні взаємини.

Із запропонованих варіантів видно, що впевненими в тих чи інших ситуаціях ділового спілкування можуть бути лише прихильники першого і другого підходів. Однак тільки у прихильників першого впевненість цільна й гармонійна, не зачіпає своєю зверхністю оточуючих. Тільки позиція «зі мною все гаразд, з вами все гаразд» є позицією впевненої 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 є не успіх, а автентичність (можливість бути собою). Упевнені люди реалізують свою неповторну індивідуальність і цінують її в інших.

Схильність до тієї чи іншої позиції не означає абсолютну заданість характеристик поведінки й діяльності, а свідчить про тенденції, про вузлові, кардинальні прояви особистості. Разом із тим можуть бути й якості, властиві людям, які сповідують іншу життєву філософію.

По-друге, змістовно впевнена поведінка проявляється як здатність:

- сказати «ні», коли того вимагає ситуація ділового спілкування;
- відкрито говорити про свої почуття й вимоги;
- встановлювати контакти;
- відкрито висловлювати позитивні й негативні почуття.

По-третє, впевнена поведінка проявляється у:

- відкритості жестикуляції й мімічних проявів свого «Я»;
- використанні займенника «Я»;
- здатності йти на контакт очей;
- характерних інтонаціях;
- поставі.

На думку М. Вудкока й Д. Френсіса, 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 їх душевний та емоційний стан. Наприклад, напружений душевний стан людини часто відбивається в її напруженій позі, а людина, що втратила впевненість у собі, має ослаблений, пригнічений вид [15].

Цей зв'язок між фізіологічним й емоційним станом людей є цілком логічним. Роки підтримки тіла в певному стані призводять до порушення рівноваги: використовувані м'язи натренуються, а ті, що залишаються без роботи втрачають тонус.

Багато хто хоче відчувати себе спокійно і впевнено, й очевидно, що це багатьом вдається. Ці люди явно в ладу з собою і в контакті зі своїми почуттями. Вони демонструють урівноваженість і внутрішню силу. Це означає, що вони рідко виходять із себе і, щоб справити хороше враження, їм не потрібно лізти геть зі шкіри.

Установки, які приймає по відношенню до життя людина, складають фундаментальну частину її особистості, яка впливає на всі сторони життя: вони вивільняють або пригнічують енергію, заохочують хоробрість або лагідність, збільшують шанси на успіх чи невдачу. Багато з істотних елементів установки – уявлення про свою природу й цінності – розвинулися в ранньому дитинстві під впливом вражень, що формують характер, але рідко хто, будучи дорослим, вивчає або змінює набуті тоді установки. На щастя, установки закріплюються не назавжди; їх можна вивчити, що допомагає виявити альтернативні можливості розвитку більш стійкої, енергійної й багатообіцяючої особистої установки.

По-четверте, до чинників, що зумовлюють невпевнену поведінку, необхідно віднести:

- страх критики;
- страх сказати «ні» у відповідь на вимоги оточуючих;
- страх контакту;

- страх зажадати й настояти на своєму;
- почуття провини за впевнену поведінку;
- надзвичайну конформність й обережність.

У певні моменти людям не вдається проявити впевненість у собі. Потім же, коли вони виявляються недостатньо ефективними в роботі, у них; виникає почуття незручності й образи на себе. Як часто, через годину 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 неї зменшується впевненість у собі. Подумайте над тим, які з наступних перешкод більше підходять до вас.

1. Брак практики: ви недостатньо часто на практиці виявляєте свої обмеження й не намагаєтеся встановити, чи можете ви бути більш впевненими у собі.

2. Виховання, що вас формувало: батьки та інші люди, які дбали про вас у ранні роки, зменшили вашу здатність постояти за себе.

3. Невиразні уявлення: у вас немає чітких зразків і ви самі не знаєте, чого хочете.

4. Побоювання ворожості: ви боїтеся проявів гніву й негативних реакцій і хочете, щоб вас вважали розважливим.

5. Недооцінка себе: ви не відчуваєте за собою права займати тверду позицію й вимагати коректного та чесного ставлення до себе.

6. Погана самопрезентація: зазвичай ви висловлюєте свої думки невиразно, непереконливо, суперечливо чи емоційно.

Аналіз здатності відчувати впевненість у собі допоможе зрозуміти, як потрібно себе поводити. Чи є ситуації, в яких ви постійно відчуваєте брак впевненості? Якщо так, чи не можна знайти загальної причини? Чи не вважаєте ви, що особливі труднощі для вас створює певна особа або навколишнє оточення? Ваші висновки можуть допомогти виявити ті перешкоди, які найбільшою мірою на вас впливають. Коли ж ви будете знати про них краще, ви зможете знайти способи, щоб бути дійсно більш

впевненими в собі.

Можна розвинути в собі необхідні навички, спостерігаючи за тим, як інші люди справляються з ситуаціями, які вимагають впевненості. Комуś це вдається, комуś ні. При ретельному спостереженні можливо виявити характеристики по-справжньому впевнених у собі людей. Використовуючи на практиці те, чому ви навчитеся, ви розширите запас своїх навичок. Вам можуть допомогти такі вказівки, які, як показують дослідження, характерні для впевнених у собі людей:

- уникайте емоцій: якщо ви розлючені, ображені чи емоційно вражені, від оточуючих слід очікувати реакції на ваші емоції, а не на те, що ви хочете до них донести, це може віддалити вас від вирішення питання;

- будьте простіше: іноді важливість того, що люди хочуть донести до інших, втрачається через зайву складність або спроби мати справу відразу з кількома питаннями;

- домагайтеся свого: працюйте над вирішенням питань, незважаючи на можливу необхідність довго роз'яснювати свої наміри, поки ви не будете задоволені можливістю вирішити проблему;

- не опускайте руки: якщо що-небудь для вас важливо, добийтеся, щоб інші знали про вашу позицію;

- слідкуйте, щоб вас не «збивали»: навколишні, часто неусвідомлено, будуть намагатися відвести вас в сторону від того, що ви хочете до них донести. Це може бути викликано тиском, який на них спрямований. Ознайомтеся з їх точкою зору, але не наполягайте на своєму;

- помилка не послаблює: якщо ви помилилися – що рано чи пізно трапляється з кожним, то не давайте виникнути почуттю невідповідності свого місця. Таке відчуття підриває ваші позиції;

- прагніть до перемоги: намагайтесь створити ситуації, в яких ваша робота буде приносити вам перемогу, але не за рахунок інших людей. Присвятіть деякий час вивченню того, як і вони теж можуть виграти. У цьому випадку обидві сторони в особистих взаєминах можуть відчувати

вигоду, створюючи, таким чином, основу для подальших продуктивних контактів.

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

1. Емоційність мови – відкритий, спонтанний і справжній прояв усіх почуттів.

2. Експресивність мовлення – ясний прояв почуттів у невербальній площині й відповідність між словами та жестами, мімікою.

3. Уміння протистояти й атакувати – прямий і відвертий вияв своєї власної думки, незважаючи на оточуючих.

4. Використання займенника «Я» – вираз того, яка людина стоїть за словами, відсутність спроб сховатися за невизначеними формулюваннями.

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

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

#### **4.6. Ділова бесіда як форма управлінської праці. Особливості проблемних або дисциплінарних бесід**

*Ділова бесіда: правила підготовки та її ведення.* Ділові бесіди беруть свій початок з первісних, найелементарніших способів спілкування, які, як стверджують лінгвісти, з'явилися кілька тисяч років тому. Ці бесіди зводилися до мукання й невизначеної мови, коли предметом спілкування були їжа (коріння, плоди), житло (дерево, печера) або захист життя (від звірів, від інших племен). Пізніше, у стародавні й середні віки, види бесід ставали більш численними й розгалуженими. Сьогодні майже всі справи, усі трудові акції, будь-яка колективна людська праця починається, здійснюється й завершується за допомогою різних за формою, змістом і функціями ділових



бесід.

Що ж включає поняття «ділова бесіда»? На думку вже згаданого югославського психолога П. Мічича [42], це поняття досить широке і його важко визначити конкретно. Однак у найзагальнішому вигляді 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 будь-якій ситуації або встановить нові відносини між учасниками бесіди.

*Різноманітні форми ділової бесіди.* До них можна віднести і швидкоплинну розмову, і докладну щирі бесіду, і роз'яснення своїх вимог, і суперечку з якихось питань, і спробу домогтися згоди з якої-небудь проблеми та ін.

Традиційно всяка ділова розмова проходить ряд етапів:

- початок бесіди і встановлення контакту;
- передача інформації;
- аргументування (вислів своїх аргументів, вислуховування аргументів співрозмовника, прийняття або спростування цих доводів);
- підведення підсумків, прийняття рішення.

Початок бесіди – це міст між нами і співрозмовником. Завдання першої фази наступні:

- встановлення контакту зі співрозмовниками;
- створення приємної (комфортної) атмосфери для бесіди;
- привернення уваги;
- пробудження інтересу до бесіди;
- іноді, якщо необхідно, і «перехоплення» ініціативи. Найчастіше розмови закінчуються, так і не встигнувши початися.

Чому? Тому що перші фрази бесіди виявилися занадто незначущими. Адже саме кілька перших пропозицій часто вирішальним чином впливають на співрозмовника, тобто на його рішення, вислуховувати нас далі чи ні. Співрозмовники зазвичай уважно слухають саме початок розмови – часто з

цікавості, очікування чогось нового, для зняття напруги, що виникає на початку бесіди. Саме перші дві-три пропозиції створюють внутрішнє ставлення співрозмовника до нас і до бесіди (робочу атмосферу).

П. Міщич виділяє три типові приклади «самогубства» на початку бесіди.

1. Вибачення та прояви ознак непевності. Фрази типу: «Вибачте, якщо я перешкодив ...», «Я вас благаю вислухати мене ...».

2. Неповага та зневага до співрозмовника. Фрази типу: «Я як раз випадково проходив повз і заскочив на хвилинку до вас ...», «Давайте з вами швиденько розглянемо це питаннячко ...».

3. Спроби першими питаннями змушувати співрозмовника підшукувати контраргументи і займати оборонну позицію. Наприклад: «Я б хотів 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» – слід парировання: «А чому вона вас не хвилює зараз? Які на це є причини?». Таким чином, співрозмовник виявляється в оборонній позиції, він повинен, хоче він цього чи ні, шукати пояснення, аргументи, про які заздалегідь і не думав.

Теми, які рекомендується використовувати на початку бесіди:

- будь-яка новина (не шокує);
- співрозмовник і все що з ним пов'язано;
- спільні інтереси й теми.

Останній варіант вимагає певної підготовчої роботи, оскільки треба буде діяти напевно й з перших фраз зацікавити співрозмовника.

*Прийоми початку бесіди.* Прийом зняття напруги покликаний встановити тісний контакт зі співрозмовником. Він здійснюється за допомогою теплих слів або приємних фраз на адресу співрозмовника. Доречний жарт також сприяє розрядці початкової напруженості і створює дружню обстановку для бесіди.

Прийом «зачіпки» дозволяє коротко викласти ситуацію або проблему,

пов'язавши її зі змістом бесіди, і використовувати цю «зачіпку» як вихідну точку для проведення запланованої бесіди. У цих; цілях можна з успіхом використовувати якусь невеличку подію, порівняння, особисте враження, анекдотичний випадок чи незвичайне питання.

Прийом *стимулювання гри уяви* припускає постановку на початку бесіди безлічі питань з ряду проблем, які повинні в ній розглядатися. Цей прийом доцільний при розмові зі співрозмовниками, які відрізняються оптимізмом і тверезим поглядом на ситуацію.

*Прийом прямого підходу* означає безпосередній перехід до справи. Схематично це виглядає так: коротко повідомляються причини, з яких була призначена бесіда, швидко переходять від загальних питань до приватних і приступають до теми бесіди. Цей прийом більше підходить для короткочасних і не занадто важливих ділових контактів, при телефонних розмовах.

Основна вимога до початку бесіди – вона повинна починатися з так званого «Ви-підходу», – є вміння людини, яка веде бесіду, поставити себе на місце співрозмовника, щоб його краще зрозуміти.

Таблиця 5.1. «Ви-підхід» до початку бесіди

<b>Намагатися уникати формулювань</b>	<b>Замінити їх на такі</b>
«Я б хотів...»	«Ви хочете...»,
«Мені здається цікавим...»	«Ваша проблема полягає в тому...»
«Я дійшов висновку...»	«Вам буде цікаво дізнатися...»
«Хоча вам це й невідомо...»	«Як ви знаєте...»
«Ви, звісно, про це ще не знаєте...»	«Звісно, вам уже відомо...»
«Мабуть, ви про це ще не чули...»	«Ви, мабуть, про це вже чули...»

*Фаза передачі інформації* – друга фаза ділової бесіди. Вона створює передумови для аргументації і складається з чотирьох етапів:

- позначення проблеми;
- власне 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 співрозмовнику й чим складнішою вона буде, тим менший обсяг інформації запам'ятає наш співрозмовник;

- уміла постановка питань:

- *закритих* – на першому етапі, коли ми хочемо прискорити отримання згоди або підтвердження раніше досягнутої домовленості (наприклад: «Ви згодні, що проблема вимагає всебічного обговорення?»);

- *відкритих* (вимагають якого-небудь пояснення) – на другому етапі;

- *риторичних* – на третьому етапі, переломному (коли отримано достатньо інформації з однієї проблеми й ми хочемо перейти до наступної або коли ми відчули опір співбесідника й намагаємося «пробитися») («Чи можемо ми вважати подібні явища нормальними?») і – на четвертому, питань на обдумування («Чи правильно я зрозумів ваше повідомлення про те, що ...?»);

- вивчення реакцій співрозмовника: чи не випускаємо співрозмовника з уваги, спостерігаючи за його зовнішньою реакцією й рухами; здійснюємо візуальний контакт, тобто дивимося в очі співрозмовнику, коли він викладає свою точку зору й позицію;

- уміння слухати співрозмовника: загальновідома істина – усі слухають, але далеко не всічують.

Зупинимося докладніше на двох сторонах цього складного процесу – процесу слухання. По-перше, щоб ми активно слухали і свідомо сприймали передану інформацію, ми;

- концентруємося тільки на темі розмови;

➤ перешкоджаємо виникненню побічних думок, адже швидкість мислення в чотири рази більша за швидкість мови;

➤ не обдумуємо контраргументів;

➤ використовуємо чотири активні відповідні реакції:

а) з'ясування (просто звертаємося до співрозмовника за уточненням його слів, власного розуміння й ін.);

б) перефразування (переформулювання повідомлення своїми словами, з метою перевірки розуміння або з метою спрямування розмови в сторону);

в) відображення почуттів (з'ясування правильного розуміння емоційного стану співрозмовника, що оптимізує комунікацію й сигналізує партнеру, що його розуміють);

г) резюмування (підсумовування основних ідей і почуттів мовця; це, по суті, з'ясування сенсу дії).

По-друге, щоб нас активно слухали і свідомо сприймали передану інформацію:

- не «зациклюємося» на численних перерахуваннях (дослідження показали, адже навіть треновані люди можуть точно запам'ятати не більше п'яти пунктів);

- намагаємося не вживати «критичних слів», які особливо діють на психіку, виводячи людину зі стану рівноваги (наприклад, слова «землетрус», «зростання цін», «галопаюча інфляція» й 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 послідовних дії:

а) передана інформація умовно розбивається на смислові групи, між якими розставляються логічні паузи;

б) у кожній смисловій групі виділяються головні за змістом слова та на них робиться логічний наголос;

в) 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 співрозмовником вербальної інформації:

- фраза повинна включати не більше 11-13 слів (за деякими джерелами – не більше 7);
- швидкість мови повинна бути не більше 2-3 слів за секунду;
- фраза, яку казали без паузи довше 5-6 секунд, перестає усвідомлюватися;
- людина висловлює 80% з того, що хоче повідомити, а ті, хто слухає його сприймають не більше 70% з цього, розуміють – 60%, у пам'яті ж у них залишається від 25 до 10%;
- при імпульсивному емоційному реагуванні зазвичай розуміється не більше третини інформації, оскільки стрес, що виникає при цьому, готує тіло для активної відповіді (відбувається викид у кров адреналіну, активізуються дихання й пульс, включаються резерви за рахунок цукру й жиру), блокуючи «непотрібну» у даний момент роботу мозку.

Важливо при кожній нагоді розвивати в себе навички рефлексивного (активного) слухання. Ті, хто дійсно вміють прислухатися до інших, мають потужний засіб впливу на співрозмовника, який можна отримати, навчившись наступним навичкам.

Направляти свою увагу: подивіться на людину, відчуйте інтерес до того, що вона говорить, не давайте собі відволікатися.

Стежити за невербальними знаками: спостерігайте за виразом обличчя й рухами людини, вони передають невисловлену, але дуже важливу інформацію.

Відкладати судження: не робіть оцінок поки повністю не зрозумієте погляди іншої людини.

Не дозволяти собі перебивати іншого: перш ніж зробити зауваження,

дочекайтеся, щоб людина закінчила свою думку.

Перевіряти своє розуміння: повторюйте сказане, щоб забезпечити повне розуміння; якщо необхідно, уточніть сказане своїми власними словами.

Виявляти логіку висловлювань: знайдіть зразок, за яким будуються висловлювання іншої людини, і постарайтеся зрозуміти їх логіку.

Надавати свою підтримку: заохочуйте вільне висловлювання думок навіть якщо вони недоречні для вас або здаються нерозумними.

Створювати спільні ідеї: намагайтесь розширювати й розвивати сказане іншою людиною, а не вишукувати помилки.

Фаза аргументації – найбільш важка фаза бесіди, вона вимагає великих знань, концентрації уваги, напористості й коректності висловлювань, при цьому ми багато в чому залежимо від співрозмовника. Зазвичай виділяють наступні дванадцять риторичних методів аргументування.

1. Фундаментальний метод передбачає ознайомлення співрозмовника з фактами та відомостями, які є основою нашого доказу. Найбільш важливу роль при цьому відіграють цифрові приклади (вони, на відміну від словесних відомостей, об'єктивніші; у даний момент ніхто з присутніх не в змозі їх спростувати).

2. Метод протиріччя є оборонним і заснований він на виявленні суперечностей в аргументації супротивника.

3. Метод вилучення 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 вилучення висновків. Коли порівняння підібрані вдало, вони надають виступу виняткову яскравість і переконливість. При контраргументації, коли наш

співрозмовник наводить якийсь порівняння, потрібно спробувати розглянути це порівняння критично і, якщо можливо, довести його непереконливість.

5. Метод «так ..., але». Найчастіше застосовують аргументи однобічні, що дозволяє сміливо застосовувати цей метод.

6. Метод шматків полягає в розчленуванні виступів співрозмовників на окремі частини, по кожній з яких висловлюється думка: «це точно», «про це існують різні точки зору», «це абсолютно невірно». При цьому доцільніше не торкатися найбільш сильних аргументів співрозмовника, а орієнтуватися переважно на слабкі місця і спробувати саме їх спростувати.

7. Метод бумеранга дає можливість використовувати зброю співрозмовника проти нього самого. Цей метод не має сили доказу, але має величезний вплив, якщо його дотепно застосувати.

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 інтересів зміщувати акценти, висуваючи на перший план те, що влаштовує.

10. Метод виведення ґрунтується на поступовій суб'єктивній зміні суті справи. По суті своїй – це перефразовані крилаті слова, прислів'я, приказки, вислови, а найчастіше й експромт. Як тут не згадати знамените «Хотіли як краще, а вийшло як завжди».

11. Метод опитування ґрунтується на тому, що питання ставляться заздалегідь. Питання – «ударний інструмент» будь-якої бесіди, а оскільки ми хочемо дізнатися від співрозмовника переважно не те, що він сам нам хоче повідомити, то ми ретельно їх продумуємо, передбачаємо обставини, при яких ми зможемо послідовно й у потрібному темпі поставити співрозмовнику ряд питань, які повинні бути короткими і 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



співрозмовнику взагалі не заперечуємо, а, на подив усіх присутніх, навпаки, приходимо на допомогу, наводячи нові докази на користь його аргументів. Але тільки для видимості! А потім наносимо контрудар. Наприклад: «Ви забули на підтвердження вашої тези навести ще й такі факти ... (далі йде їх перерахування). Але все це вам не допоможе, так як ... » – тепер настає 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 аргументування, заснованих на професійних доказах. А тепер перерахуємо дванадцять спекулятивних методів аргументації. Вони являють собою «образотворчі» прийоми, використання яких стоїть під питанням, але знати про які слід.

1. Метод перебільшення полягає в узагальненні будь-якого роду й перебільшенні, а також у складанні передчасних висновків. Наприклад: «Це все – підступи моїх недоброзичливців» (узагальнення), «Усі керівники зарозумілі...» (перебільшення).

2. Метод анекдоту. Одне дотепне або жартівливе зауваження, сказане вчасно, може повністю зруйнувати навіть ретельно побудовану аргументацію. Якщо потім прискіпливо проаналізувати зміст цього зауваження, то, як правило, виявляється, що воно не має ніякого відношення до предмету дискусії і при повторному застосуванні не має майже ніякої дії.

Як поводитись, якщо проти нас застосували цей метод:

- у жодному разі наше обличчя не повинно приймати «кислого» виразу;
- не можна також грати роль скривдженої примадонни;
- найкращий прийом – відплатити тією ж монетою.

Якщо ж ми не в змозі це зробити, то єдине, що нам залишається, це посміятися над собою разом з усіма. І чим голосніше – тим краще. І після цього можна перейти до викладу суті проблеми. Дія жарту затихне, як полум'я сірника.

3. Метод використання авторитету полягає у цитуванні відомих

авторитетів, причому найчастіше в цитаті мова може йти зовсім про інше. Але для слухачів цілком достатньо згадки відомого імені.

У цьому випадку бажано:

- навести цитату цього ж авторитету, але вигідну вам;
- навести цитату не менш шановної людини.

4. Метод дискредитації співрозмовника ґрунтується на наступному 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:

- ні в якому разі не наслідувати цей приклад;
- холоднокровно пояснити присутнім віроломство ударів;
- у ряді випадків проігнорувати випад.

5. Метод ізоляції ґрунтується на «висмикуванні» окремих фраз із виступу, їх ізоляції й подання у скороченому вигляді так, щоб вони мали значення, абсолютно 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 зрозумілі 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 відношення до предмету дискусії. Практично він намагається обійти «гаряче» місце й викликати інтерес до інших проблем.

7. Метод витіснення схожий на попередній метод, але в цьому випадку співрозмовник не переходить до якоїсь однієї, точно визначеної проблеми, перебільшує другорядні проблеми, взяті з нашого виступу. Він прагне переключитися на будь-яку другорядну тему й часто намагається з «мухи зробити слона». При цьому окремі факти він переоцінює, а інші повністю ігнорує залежно від своїх потреб. Він продовжує стверджувати або доводити те, що ніколи не викликало сумніву, і чіпляється за дрібниці й окремі слова.

8. Метод введення в оману ґрунтується на повідомленні плутаної інформації, слів і напівістин, якими нас закидає співрозмовник. Усе швидко й ґрунтовно переміщується. Як поводитись у такій ситуації? Звичайно, не можна ніяковіти! Слід, як під мікроскопом розглянути кожен пункт виступу співрозмовника і спокійно почати дискусію.

9. Метод відстрочки покликаний створити перешкоди для ведення дискусії або її затягування. Співрозмовник вживає нічого не значущі слова, ставить уже відпрацьовані питання й вимагає роз'яснень по дрібницях, щоб виграти час для роздумів. Цей метод не може бути визнаний абсолютно спекулятивним, до нього можна вдаватися й тоді, коли ми стикаємося з сильними аргументами.

10. Метод апеляції – особливо небезпечна форма витіснення процесу міркування, тому що спрямована на почуття слухачів, блокуючи шлях до розуму. Співрозмовник виступає не як ділова людина й фахівець, а постійно звертається до співчуття, до якихось невизначених морально-етичних норм і принципів. Прикладом такого роду спекуляцій є виступ Остапа Бендера на першому засіданні «Товариства меча й орала» із закликом здійснювати внески на потреби дітей.

11. Метод спотворення є неприкритим перекрученням того, що ми сказали, або перестановкою акцентів. Необхідно відразу ж вивести на чисту воду такого співрозмовника.

12. Метод використання питань-капканів:

- повторення, коли одне й те ж питання або твердження повторюють багато разів; врешті-решт його легко можна використовувати як доказ, так як завзятість, з якою співрозмовник знову і знову викладає свої ідеї, рано чи пізно послаблює 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 горизонт», маючи на увазі тільки такі відповіді, які відповідають концепції нашого співрозмовника. Наприклад, твердження, подібні до наступного: «Дозволимо непрофесіоналам у парламенті знову знущатися над народом або виберемо гідних з нашого оточення?»;

- контрпитання, коли замість відповіді по суті на наші аргументи, співрозмовник ставить нам питання. Найкраще відразу ж від них відгородитися: «Ваше питання я із задоволенням розгляну після вашої відповіді на моє запитання, яке все ж, погодьтеся, було поставлено раніше».

Основні правила тактики аргументування.

1. *Застосування аргументів.* Фазу аргументації починати в живому стилі, без особливих коливань. Головні аргументи висловлювати при будь-якому зручному випадку, але, за можливості, кожен раз в новому світлі. На тривалих перемовинах не слід відразу ж використовувати всю зброю з арсеналу – щось потрібно залишити й наостанок.

На співрозмовника, думка якого не збігається з нашою, набагато більше вплине двостороння аргументація, коли ми вказуємо як на переваги, так і на слабкі сторони пропонованого рішення. Одностороння аргументація може застосовуватися в тих випадках, коли співрозмовник менш освічений, коли в нього вже склалася своя думка або він відкрито висловлює позитивне ставлення до нашої точки зору.

Висновки практичної психології свідчать – вирішальне значення має початкова інформація, тому у фазі аргументації спочатку перераховують переваги, а потім недоліки будь-якого рішення. Ще краще використовувати наступний порядок використання аргументів: сильні – середні – найсильніший.

Застосування аргументів вимагає врахування ряду психологічних закономірностей. Справа в тому, що переконливість аргументів залежить від іміджу і статусу того, хто переконує:

- більший і високий сприймається і як більш ґрунтовний;
- статус того, хто звинувачує, сприймається як вищий;
- у питаннях моралі, сім'ї, побуту більш переконливі жінки, у питаннях політики, бізнесу, техніки – більш переконливі чоловіки;
- молодь і люди похилого менш переконливі, люди середнього віку – 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 замкнутого й чутливого співрозмовника. У той же час для холоднокровного фахівця чотири цифри значать більше, ніж тисяча слів.

Крім того, переконливість доказів, перш за все, залежить від сприйняття слухачів (а вони не критичні 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 нашій. Як цього досягти:

- шляхом прямого звернення до співрозмовника («Що ви думаєте про цю пропозицію?», «Як, на вашу думку, можна вирішити цю проблему?»);
- шляхом емоційного й відкритого схвалення («Це чудова ідея!», «Ви абсолютно праві!», «Чудово!» й ін.). Визнавши прямоту, проявивши увагу або аплодуючи відкрито, ми тим самим заохочуємо співрозмовника. А тепер настає його черга повернути борг – співрозмовник, якого ми так чи інакше змусили відчувати себе зобов'язаним, прийме нашу аргументацію з меншим опором;
- шляхом використання простих правил, яким понад дві тисячі років, але вони актуальні й сьогодні: якщо нам на два простих питання відповіли «так», то, скоріш за все, і на третє, важливе для нас, теж скажуть «так».

3. *Уникнення загострень.* Для нормального ходу аргументації важливо

уникати загострень або конфронтації, так як це часто позначається на прийнятті рішення. Тому рекомендується:

- розглядати критичні питання або на початку, або в кінці фази аргументації;
- з особливо делікатних питань переговорити зі співрозмовником наодинці до початку ділової бесіди, оскільки віч-на-віч можна досягти набагато більшого, ніж у залі засідань або за столом переговорів;
- у винятково складних ситуаціях зробити перерву, щоб «охололи» голови, а потім знову повернутися до цього питання.

4. «*Стимулювання апетиту*». З психологічної точки зору найзручніше запропонувати співрозмовнику варіанти й інформацію для попереднього пробудження в нього інтересу й вимог. Іншими словами, спочатку потрібно описати поточний стан справ з упором на можливі негативні наслідки, а потім (на основі «спровокованого апетиту») вказати напрямок можливих рішень з докладним обґрунтуванням усіх переваг.

Можна з блиском вести аргументацію, але не досягти бажаної мети тільки тому, що не зуміли узагальнити пропоновані факти й відомості. Тому, щоб домогтися якомога більшої переконливості, ми повинні самі зробити висновки та запропонувати їх співрозмовнику, тому що факти ніколи не говорять самі за себе.

Четверта фаза бесіди – прийняття рішення – вінчає наші зусилля і всю ділову бесіду. За допомогою прийнятого рішення досягаються основні цілі, які стоять перед нами.

Дотримання яких правил дозволяє успішно завершити розмову? До них можна віднести наступні:

- вільно звертайтеся до співрозмовника з питанням, чи згоден він з нашою метою. У всіх випадках чекайте, щоб співрозмовник сам погодився з нашими цілями;
- не проявляйте невпевненості у фазі прийняття рішення й не тримайте себе занадто напружено. Якщо ви вагаєтесь у момент прийняття

рішення, то не дивуйтеся, якщо почне вагатися і співрозмовник;

➤ постарайтесь зробити так, щоб співрозмовнику було не важко погодитися з вашими висновками й рекомендаціями.

Якщо співрозмовник противиться:

➤ не відступайте, поки співрозмовник кілька разів не повторить «ні»;

➤ не здавайтеся на милість співрозмовника до тих пір, поки не спробуєте все можливе;

➤ завжди залишайте в запасі один сильний аргумент, що підтверджує вашу тезу, на той випадок, якщо співрозмовник в останній момент прийняття рішень почне коливатися. Наприклад: «Так, я забув додати, у разі невдачі ми всі витрати беремо на себе»;

➤ спробуйте привести позитивний приклад – зробіть посилання на випадок, що мав місце з тим, хто схожий на вашого співрозмовника, щоб дати стимул для прийняття позитивного рішення;

➤ користуйтеся достовірними аргументами, тому що краще, якщо співрозмовник прийме рішення зараз, ніж потім. При цьому залишайтеся послідовним з точки зору істини.

*Психологічні прийоми досягнення розташування співрозмовника.* На думку О.Ю. Панасюка, існують певні й перевірені практикою ділового спілкування психологічні прийоми, здатні створити сприятливе розташування нашого партнера [48]. 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 незрозумілої симпатії. Чому? Під час спілкування з партнером наші органи чуття (зір, слух, нюх й ін.) від партнера надходять безліч сигналів. Але чи всі вони усвідомлюються?

Припустимо, під час бесіди нас попросять закрити на хвилину очі і сказати, якого кольору краватка на співрозмовнику, ми не завжди зможемо

дати правильну відповідь. Природно, на сітківці ока відбивалися й сама краватка, й її колір. Але чи бачили ми цю краватку? І так, і ні. Бачили, якщо мати на увазі реакцію сітківки ока. Чи не бачили, якщо мати на увазі усвідомлення баченого. Отже, ми можемо бачити й ... не бачити, чути й ... не чути. Усе залежить від включеності у ці процеси нашої свідомості.

Сигнал, який впливав на наші органи чуття, але не зафіксувався в нашій свідомості, може для нас зникнути безслідно (як колір краватки), а може й ні. Усе залежить від того, наскільки цей сигнал значущий для даної особистості, чи несе він у собі достатній емоційний заряд. «Минаючи» свідомість, яка в цей момент може бути зайнята іншим сигналом, емоційно значимий сигнал залишається у сфері несвідомого і звідти здійснює вплив, який проявляється у вигляді емоційного ставлення.

А якщо у процесі ділового спілкування посилати партнеру 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 діловому спілкуванню буде стверджувати, що чимось це спілкування було для нього приємним, щось у нас було приємним і т.д. Якщо ж це робити неодноразово, то в нашого партнера виробляється стійке емоційне позитивне ставлення.

Таким чином, за допомогою певних психологічних прийомів ми можемо посилати партнеру по діловому спілкуванню сигнали, які ним не усвідомлюються, але які мають для нього емоційно позитивне значення. Проникнувши за допомогою цих прийомів у сферу несвідомого, ці сигнали будуть визначати позитивне ставлення людини до їх джерела.

Якими ж прийомами ми можемо посилати партнеру емоційно позитивні сигнали й домагатися сприятливого розташування співрозмовника до нас? До основних з них можна віднести наступні:

➤ звернення до співрозмовника по імені (ім'я та по батькові) при кожній нагоді в ході ділового контакту. Адже ім'я й особистість нероздільні.



Коли до людини звертаються по імені, то таким чином показують увагу до даної особистості. Це викликає в людини почуття задоволення. Почуття задоволення супроводжується позитивними емоціями. А людина завжди прагне до того, хто (що) викликає в неї позитивні емоції;

➤ при спілкуванні з нашим діловим партнером вираз нашого обличчя є природним й доброзичливим (природним, а не з нагоди), м'яка і щира посмішка. Особа – це дзеркало душі, дзеркало нашого ставлення до людини. Якщо в нас саме такий вираз обличчя й саме така усмішка, то, швидше за все, це сигнал «Я – ваш друг». Друг підвищує захищеність, тобто задовольняє одну з потреб. Почуття задоволення супроводжується позитивними емоціями, а людина 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 було адресовано доречні і правдиві слова про неї, раптом стало неприємно й незатишно. Скоріше навпаки. Якщо комплімент зроблено за всіма правилами (про них мова піде далі), то виникає ефект навіювання. Як наслідок навіювання – «заочне» задоволення потреби «виглядати» у цьому питанні краще. Як наслідок задоволення потреби – поява позитивних емоцій, а людина завжди прагне до того, хто (що) викликає в неї позитивні емоції.

Кілька слів про правила застосування компліментів. Їх принаймні сім:

1. Комплімент повинен відображати тільки реальні й тільки позитивні якості партнера.

2. Комплімент, що відображає позитивну рису, не повинен мати великого перебільшення.

3. Комплімент повинен фіксувати більш високий рівень розвитку тієї чи іншої якості партнера, ніж власна думка людини про цю якість.

Наприклад, антикомпліментом буде фраза: «Я дивуюся, як ви з одного разу запам'ятали телефонний номер 660-60-60! У вас феноменальна пам'ять!»

4. Тактика використання компліментів вимагає враховувати думку людини й її ставлення до зазначеної якості. Наприклад, людина виявила елементарну ввічливість по відношенню до жінки, а її обізвали, бажаючи їй полестити, спокусником.

5. Комплімент повинен констатувати наявність якої-небудь якості, а не містити рекомендації щодо її поліпшення. Точно не буде компліментом фраза: «Ти був активний, але недостатньо!».

6. Комплімент не повинен містити додавань, що часто применшує позитивний вплив компліменту. Наприклад, у фразі «Руки в тебе золоті, а ось язик твій – ворог твій!». Краще використовувати лише першу частину.

7. Найбільш ефективний комплімент, зроблений на тлі антикомпліменту собі:

- у ході ділового спілкування будьте терплячим й уважним слухачем. Ця тактика призводить до задоволення однієї з найважливіших потреб будь-якої людини – потреби в самовираженні. Її задоволення, природно, веде до утворення позитивних емоцій. А людина завжди прагне до того, хто (що) викликає в неї позитивні емоції;

- у процесі ділового спілкування іноді доцільно поговорити про вашого співрозмовника, про те, що його цікавить, чим він живе, які його захоплення й ін. При цьому ми програємо в часі, але виграємо в розташуванні співрозмовника до нас. Емпіричними спостереженнями помічено, що якщо з людиною повести розмову в руслі її вираженого особистого інтересу, то це, як правило, викликає в неї підвищену вербальну активність, супроводжувану позитивними емоціями. А людина завжди прагне до того, хто (що) викликає в неї позитивні емоції.

*Взаєморозуміння у процесі ділової бесіди.* На більшість людей впливають ті, кого вважають у тому чи іншому сенсі фахівцями. Фахівцем є працівник, який добре розібрався в якомусь предметі й оцінений у цій якості

визнаними авторитетами. Вплив іншого фахівця заснований на особливій ролі, яку він відіграє в організації, на володінні можливістю наказувати. Третій тип фахівця – майстер хороших особистих відносин, людина, що вміє порозумітися з іншими. Встановлення хороших відносин з іншими людьми характерне для дійсної впливовості.

Створення взаєморозуміння – це тонкий процес з деякими очевидними протиріччями. Тут необхідно досягти контакту з іншими, не зменшивши при цьому почуття власної цілісності. Далі наводяться деякі ключові кроки, необхідні для встановлення хороших особистих відносин:

- визнання: погляньте на іншу людину і зверніть на неї увагу;
- встановлення індивідуальності: уявно поєднаємо для себе ім'я людини й її індивідуальні характеристики;
- фізична взаємодія: наведіть мости між вами за допомогою будь-якої фізичної взаємодії;
- зацікавленість: висловіть зацікавленість у ситуації й перспективи іншої людини;
- вираження своїх поглядів: розкрийте ваші думки та почуття;
- готовність надати підтримку: будьте готові підбадьорити іншу людину.

Ті, хто показав себе доступним, забезпечить собі засноване на добрій волі ставлення оточуючих. Коли між двома людьми встановлюються добрі особисті стосунки, вони прагнуть зрозуміти точки зору один одного, і, відповідно, можна з більшою ймовірністю очікувати, що вони оцінять ідеї й роботу іншого. Вони внесли особистий внесок у збільшення здатності бути впливовими.

Тут, однак, є проблема, яку слід вивчити. Існує спокуса зробити вигляд, що ви зацікавлені в іншій людині для встановлення взаєморозуміння з нею. Тоді взаємодія буде заснованою, швидше, на обмані, ніж на хороших особистих відносинах. У таких відносинах є непереборна слабкість, оскільки нестача справжнього контакту підірве рівень довіри. Часто трапляється, що

обидві людини прагнуть маніпулювати одна одною, так що у всій їх взаємодії є приховувані наміри. Може бути, цього достатньо для поверхневого контакту, але якщо вплив має бути більшим, ніж необхідно в найпростіших ситуаціях, потрібно будувати відносини на основі чесного і прямого обміну поглядами.

Люди, які ефективно впливають на оточуючих, набувають навичок успішної презентації. Вони також сприймають погляди, думки й іншу інформацію від тих, на кого прагнуть впливати. Оскільки вплив двосторонній, процес, важливо прислухатися до інших. Таке вміння може бути спеціально розвинене, а серед його переваг можна згадати наступні: накопичується більше інформації; краще розуміються перспективи іншої людини; ви показуєте, що цінуєте іншу людину; створюється взаєморозуміння; можна зробити розумні висновки.

*Проблемні або дисциплінарні бесіди.* Цей вид бесід викликаний до життя фактами порушення дисципліни або ж відхиленнями від встановлених правил і розпорядку дня. На психологів, головна мета таких бесід – не покарати винного, а ліквідувати проблему, тобто невідповідність між вимогами та фактичною поведінкою учасників ділового процесу. Досвід зарубіжних фахівців з управління свідчить, що від 70% до 85% усіх проблем у виробничому процесі можуть бути виправлені тільки керівником.

Підготовка і проведення такої бесіди включає три основних етапи:

- підготовчий;
- етап проведення;
- заключний.

У ході підготовчого етапу керівник повинен неупереджено вивчити стан проблеми, тобто коли, як, у кого виникла вона, що цьому сприяло, чому вона виникла. Далі необхідно ретельно продумати тактику бесіди. Головна мета при цьому полягає в тому, щоб підлеглий прийняв позицію керівництва як по відношенню до конкретного вчинка, так і щодо міри покарання; щоб бесіда позначилася на поліпшенні майбутньої роботи підлеглого.

Головне в ході бесіди – це створення позитивного фону в підлеглого. І тільки після створення цього фону слід приступати до неприємної частини розмови. Природно, що для такої розмови керівник повинен знайти час і місце, де є можливість поговорити наодинці.

Насправді буває не так. Зазвичай бесіда, а точніше «рознос», проводиться на місці і спонтанно, по «гарячих» слідах. Керівник, як правило, гримить і громить, і дістається часто винуватому і правому: усім, хто попався під руку. Чому так чинять? Тому що хочуть показати всім безкомпромісність, чіткість і безперервність керівництва. Насправді така тактика неефективна з двох причин:

- по-перше, роздратованість і гнів будять у підлеглих агресивність і ворожість, а це може перейти у відкриту лайку, приховану відсіч або тихий «саботаж»;

- по-друге, як би не був винен підлеглий, але, вичитуючи його на очах у всіх, керівник робить з нього «мученика», якому будуть співчувати інші колеги й надавати моральну підтримку. А боротися на два фронти значно складніше.

Доцільніше на цьому етапі зосередитися на отриманні відповідей на наступні питання:

- чи не є виникла проблема засобом залучення уваги й доведення своїх особистих претензій;

- чи не викликана проблема особистими труднощами (сімейним конфліктом, хворобою рідних й ін.);

- чи не пов'язана проблема з нестачею кваліфікації, допомоги, навчання.

При переході до неприємної частини розмови, в якій можуть бути висловлені претензії до підлеглого, краще використовувати прийом «двох персон». Він може бути виражений у фразі такого змісту: «Розмовляючи з вами, я не зовсім розумію, з ким я говорю сьогодні. Я знаю Іванова-першокласного спеціаліста, який відомий у нас своїми відмінними

результатами. Але, виявляється, є й інший Іванов, який вчора ... ». І 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).

Дуже відповідальним є заключний етап бесіди. Загравання, сюсюкання, залякування не годяться для фіналу. Прийняте рішення про покарання слід висловлювати просто, чітко, роблячи акцент на розумінні та правильній оцінці того, що сталося. Наприклад: «Як ви розумієте, покарання вам не уникнути. Звичайно, звільнення з роботи ви не заслужили, але догани (суворої догани, попередження, позбавлення грошової винагороди та ін.) вам не уникнути. Розумію, що це покарання радості вам не додасть, але як би високо я не цінував ваші інші заслуги, інакше вчинити не можу». Важливо, щоб винний почув фразу про оцінку своїх колишніх заслуг.

Найправильніше в даний момент – зберегти витримку й розмірений темп мовлення, щоб працівник не зміг перебити. Якщо такі спроби будуть, то слід їх припинити словами: «Хвилиночку почекайте. Я ще не закінчив».

Після фрази-оцінки необхідно зробити паузу в 10-15 секунд, щоб продемонструвати свої роздуми про правильність обраного покарання (рішення дається керівнику нелегко, особливо, якщо доводиться карати своїх колег). Але більшою мірою ця пауза потрібна для різкого повороту розмови, коли керівник раптом, помовчавши, звертається до того, хто провинився з проханням.

Такий контраст абсолютно необхідний, так як ситуація складається вкрай незвично: після покарання слідує 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 чудовий фахівець. Ось зовсім недавно, як мені говорили, ви абсолютно правильно (вміло, прекрасно, точно й ін.) ... ». І далі має слідувати висновок всієї бесіди.

Важливо пам'ятати, що будь-яка бесіда (у тому числі і проблемна) повинна починатися й закінчуватися на позитивній ноті. Це створює відповідний емоційний фон, що дозволяє вибудувати бесіду в потрібному керівникові напрямку.

#### **4.7. Особливості телефонної ділової бесіди**

Телефон – важливий засіб підвищення ефективності управлінської праці, оперативності ділового спілкування. За деякими дослідженнями на спілкування по телефону в ділової людини йде від 4% до 25% робочого часу. Але при неправильному користуванні ним, саме телефон стає джерелом перешкод і непорозумінь. Телефонні дзвінки найбільш сильний і частий подразник, який виключає можливість зосередженої роботи. Крім того, особливістю спілкування по телефону є й те, що працює тільки один канал прийому інформації – аудіальний, а значить, особливе значення має інтонація, паузи, темп мови. Схема спілкування по телефону включає:

- вітання;
- представлення, тобто прізвище, ім'я, по батькові (що стосується соціального статусу, посади, звання та ін., то вони вказуються для кожної конкретної ситуації);
- інформування про наявність часу у співрозмовника;
- стислий виклад суті проблеми, питань, які треба з'ясувати (краще їх попередньо окреслити);
- завершення розмови (за однакової кількості співрозмовників першим закінчує той, хто подзвонив, при наявності старшинства – старший; якщо у молодшого з'явилася потреба перервати розмову, то він повинен вибачитися, пояснити причину й попросити дозволу закінчити розмову).

До основних рекомендацій з ведення ділових телефонних розмов необхідно віднести наступні:

- перш ніж подзвонити, усвідомте собі, з якою метою ви будете

телефонувати, і приблизний зміст розмови (якщо необхідно, сформулюйте короткий зміст розмови);

- трубку знімайте краще після першого дзвінка (і бажано до четвертого);

- відмовтеся від нейтральних відповідей «Так», «Алло», «Слухаю» і перейдіть на інформаційні (виразно й без скоромовки назвіть свою посаду та прізвище);

- задавайте гарний настрій співрозмовнику (важливо не тільки, що ви будете говорити, а й як);

- під час розмови будьте лаконічні, сконцентруйте основну інформацію в одній або двох пропозиціях і не вдавайтеся до зайвих подробиць, разом із тим не забувайте про ввічливість і тактовність;

- детально про проблему майбутньої ділової розмови говоріть тільки з тим, хто компетентний вирішувати цю проблему;

- розмову бажано закінчити питанням «Чи все ми обговорили?», після розмови запишіть її підсумок;

- небажано після обговорення проблеми обговорювати побутові та політичні питання;

- при пред'явленні будь-яких ділових претензій, попросіть представитись, дайте висловитись і не перебивайте, потім повідомте, що будете з'ясовувати, як йде справа і потім передзвоніть.

Після з'ясування передзвоніть відразу ж – чим довше ви не дзвоните, тим довше партнер працює проти вас. Пам'ятайте про закономірності: коли проблема остаточно вирішена, партнер відчуває себе вашим боржником.

#### **4.8. Підготовка й виступ перед аудиторією**

Перефразовуючи відомий вислів, можна сказати: «Скажи мені, як ти готуєшся і виступаєш перед аудиторією, і я скажу тобі, хто ти». Якби люди розуміли, як багато залежить від їхнього вміння виступати, то, ймовірно,



приділяли б підготовці до виступів набагато більше часу, вважає фахівець в області ділового спілкування Ф. Снелл [64]. У середньому представник ділового світу протягом дня вимовляє більше десяти тисяч слів. Тобто, слово постійно з людиною. Воно – прекрасна щохвилинна реклама вас і вашої роботи. Так навіщо ж втрачати цей шанс?

Про значення оволодіння майстерністю публічного виступу свідчать такі слова відомого американського публіциста Д. Вебстера: «Заберіть у мене все, чим я володію, але залиште мені мою мову. І я скоро знайду все, що мав». Спробуємо бути гідними учнями цього фахівця.

Ділова людина, навіть якщо вона ще не вимовила жодного слова, вже своєю появою впливає на аудиторію. Для того щоб вплив був ефективним:

- зробіть вигляд, що раді всіх бачити;
- слова вимовляйте з силою, переконливо, не змінюючи частоти голосу;
- усе повинно бути чітко й ясно: слова, рухи, жести.

Особливу увагу необхідно приділити жестам рук. Основні вимоги до них:

- близько 90% жестів необхідно робити вище пояса. Жести нижче пояса часто сприймаються як сигнали невпевненості, невдачі, розгубленості;
- лікті не повинні знаходитися ближче 3-5 см від корпусу. Менша відстань символізує незначність і слабкість авторитету;
- пальці рук повинні зайняти положення, ніби ви тримаєте велике яблуко. Невизначене становище долоні символізує відсутність сили і 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, якщо руки, які піднімаються символізують наростання напруги, то руки, опущені нижче пояса, розведені у 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 думки слухачів;
- розвинути й закріпити успіх, перенести його на прозу життя.

Послідовно розглянемо, як же вирішити ці завдання та як привернути увагу.

Давайте розберемо типовий вступ до виступу: «Я звертаюся до вас сьогодні ввечері й хочу привернути вашу увагу на кілька хвилин для розгляду найпростіших питань ...».

На думку Ф. Снелла, автор такого вступу не має шансів на успіх. Чому? «Я звертаюсь до вас...». Але всім тим, хто сидів у залі це й так ясно. Саме тому вони тут зібралися. «Сьогодні ввечері...» – це словосполучення також не несе в собі ніякого смислового навантаження.

«На декілька хвилин...», але ж час – це проблема для більшості тих, хто сидить у залі. Навряд чи варто витратити його на самому початку.

«... найпростіших питань» – кому ж сподобається таке звернення до себе?

Що необхідно робити, щоб привернути увагу аудиторії:

- «розбудіть» своїх слухачів;
- зацікавте слухачів, примусьте їх податися вперед на своїх місцях, покажіть з самого початку, що на них чекає зустріч з оригінальним виступом;
- слухачі повинні погодитися слухати вас, дайте зрозуміти, що ті факти, які ви збиралися запропонувати є цікавими;
- цитата відомої людини;
- пропозиція, що вражає своєю незвичністю;

➤ історія, що викликає негайне співчуття слухачів (можлива, драматична історія);

- посилання на Біблію, на стародавні міфи, на казки й ін.;
- посилання на твір, який недавно з'явився й відомий більшості;
- розповідь з власного життя;
- риторичне питання;
- історичний епізод;
- цікава пригода з минулого чи сьогодення;
- розумний комплімент.

Як запалити слухачів своєю енергією й донести до них головну думку вашої мови?

*Для того щоб запалити їх своєю енергією, треба:*

- визначити мету виступу;
- показати важливість проблеми;
- залучити кожного до розмови. Окресліть проблему так, щоб вона стала для кожного слухача його особистою проблемою, наділіть кожного слухача відповідальністю за вирішення проблеми.

Для того щоб донести до слухачів головну думку, необхідно виконати ряд умов:

- виступ має бути чітко спланованим, зваженим, мати ясну спрямованість і логіку;
- розкладіть весь матеріал на складові елементи;
- усвідомте ключову думку, яка лежить в основі вашої промови;
- факти, докази, приклади й т.д. повинні розкривати й доповнювати основну думку;
- не думайте, що аудиторії добре відома головна думка вашого виступу, розкрийте її;
- не зловживайте безліччю питань, це введе аудиторію в оману;
- не плутайте основну думку з доказами та ілюстраціями;
- підкресліть модуляцією голосу вашу основну думку.

Найголовніше – уникайте хрестоматійного: «говорив він багато й красиво, але незрозуміло про що».

*Як завоювати своєю ідеєю розум слухачів?*

Іншого шляху немає, окрім як зробити її наочною. Наочність буде забезпечена, якщо за вашим головним твердженням буде слідувати доказ у вигляді: фактів, смішних історій, порівнянь цифр, цитат.

До фактів зазвичай відносять ілюстрації, приклади, порівняння, логічні висновки, наочні матеріали, статистичні дані тощо.

Основні вимоги до них зводяться до наступного.

По-перше, факти не повинні викликати сумнівів. Як кажуть, кожен має право помилятися у вибраній ним позиції, але ніхто не має права помилятися в обраних ним факти.

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; розвивають вашу тему; не надто довгі; ще невідомі аудиторії; не містять пікантних подробиць.

Порівняння та протиставлення можуть значно поліпшити сприйняття вашого матеріалу, головне, щоб вони були образними й ними не можна зловживати.

Основні вимоги щодо *використання цифр*:

- не можна наводити багато цифр;
- цифри повинні бути зрозумілі й доступні. Переведіть їх, зробіть доступними;
- користуйтеся округленими цифрами. Говоріть не «1 тисяча 125 гривень», а «понад тисячу гривень»;
- користуйтеся цифрами, які здивують слухачів своєю несподіваністю й незвичністю.

Часто достатньо лише привести до місця потрібну цитату, й аудиторія буде на вашому боці. Основні вимоги до використання цитат:

- людина, цитату якої ви наводите, повинна бути, безумовно, авторитетною;
- пам'ятайте: слова фахівця з якого-небудь питання впливають більше на свідомість, цитата з твору – більше на емоції;
- не користуйтеся цитатами, які часто зустрічаються.

*Як розвинути й закріпити успіх.*

Вирішення цього завдання здійснюється на закінченні виступу й можливо лише при умінні підкреслити важливість повідомленого вами, підказати можливість застосування почутого аудиторією в подальшому.

Вдалим можна вважати лише той публічний виступ, після якого аудиторія твердо знає, що потрібно робити з отриманою інформацією. Іншими словами, повинен бути результат вашого виступу. Щоб домогтися цього, необхідно:

- обов'язково на закінченні пояснити, навіщо потрібна слухачеві отримана інформація. Ваш виступ міг бути довгим, і слухачі могли втратити нитку міркувань – нагадайте їм;
- поясніть докладно, як користуватися отриманою інформацією;
- якщо інформація носила пізнавальний характер, то і в цьому випадку ще раз коротко нагадайте, про що йшла мова.

При розумному використанні викладених рекомендацій, порад і прийомів вас просто не може не супроводжувати успіх. Більше сміливості, більше новаторства, більше оригінальності – аудиторія буде підкорена.

#### **4.9. Особливості підготовки та проведення службової наради**

Нерідко в діловому 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 вирішення. Наради мають ряд помітних переваг у порівнянні з іншими формами ділового спілкування:

- на них відбувається різнобічний розгляд проблем із залученням різних фахівців;
- наради забезпечують оперативну підготовку альтернативних варіантів вирішення проблем;
- наради дають додаткову можливість для пізнання особистих і ділових якостей партнерів, які беруть участь у них;
- проведення нарад дає певний психологічний ефект: на кожного його учасника впливає атмосфера колективного обговорення, емоційна поведінка тих, хто бере участь, підтекст висловлювань й ін. Однак ці переваги нарад можуть проявитися лише тоді, коли нарадами не зловживають й їх ретельно готують.

Розрізняють три основних види нарад: проблемні, інструктивні й оперативні (диспетчерські). Для пошуку оптимального вирішення проблеми за допомогою дискусії використовується *проблемна нарада*. Порядок її проведення передбачає: доповідь, відповіді на запитання, дебати, колективне вироблення рішення.

У разі необхідності передати розпорядження по вертикальній схемі управління зверху вниз для їх якнайшвидшого виконання використовують *інструктивну нараду*. Порядок її проведення включає такі важливі моменти як: конкретизація та роз'яснення розпоряджень, відповіді на запитання, призначення термінів виконання й відповідальних. Найчастіше виникає необхідність отримання інформації про поточний стан справ на ділянках, у підрозділах фірми, організації. З цією метою проводять *оперативні (диспетчерські) наради*.

Порядок проведення такої наради включає:

- заслуховування доповідей підлеглих про стан справ на місцях;

- вирішення поточних проблем на основі отриманої інформації.

Щоб нарада дала бажаний результат, її необхідно серйозно готувати. У період підготовки наради керівник повинен:

- чітко визначити порядок дня, ключову проблему й бажане коло учасників (не більше 8-10 осіб);
- довести до учасників наради дату, час і місце зустрічі, а також ключову проблему й порядок денний. Час і дата повинні збігатися з днем, який традиційно відводиться для такого роду діяльності. Непередбачені наради можливі лише як винятки;
- ознайомити учасників наради з довідковими та інформаційними матеріалами, які належать до обговорюваної проблеми;
- продумати регламент наради. Приблизний розрахунок може бути таким: загальний час проведення – не більше 1,5 - 2 години роботи, перерви на 10 хвилин після 45-50 хвилин роботи. Якщо в порядку денному наради передбачається обговорення кількох питань, то психологічно вірніше буде внести на розгляд спочатку простіші, які вимагають менше часу й розумової енергії;
- підготувати приміщення для проведення наради. У ньому повинні забезпечуватися необхідне освітлення, оптимальна температура (+ 22-24 градуси), провітрюваність, необхідна наочність (від крейди й дошки до відеотехніки). Крім того, кожен учасник повинен мати можливість не тільки сісти, а й записати почуте, накидати план свого виступу, розкласти необхідні документи та матеріали.

Діловий настрій наради залежить від її початку, а точніше, від поведінки керівника на початку наради. Він повинен:

- розпочати вчасно (тут як ніколи вірне прислів'я «Семеро одного не чекають»);
- у невеликому вступному слові чітко сформулювати мету й завдання наради;
- узгодити правила та регламент наради;

- призначити відповідального за ведення протоколу наради;
- не починати нараду з критики й розносу підлеглих. Якщо ви почали з 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 відрізняти: конкретність і конструктивність, зрозумілість мови й використовуваних термінів, наочність, впевненість.

У ході обговорення головної проблеми наради керівник повинен:

- спочатку надати слово для виступу молодшим за статусом і посадою;
- не переривати виступи 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, труднощі та ін.);
- не давати можливості ухилитися від головної проблеми, загубити 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:

- шанобливе ставлення до чужої думки, якою б абсурдною вона не здавалася на перший погляд;
- прагнення зрозуміти чужу думку, для чого набратися терпіння й мобілізувати увагу;
- будь-що уникнути перетворення дискусії на конфлікт. Дискусія повинна вести до співпраці, а не до конфронтації;



➤ головною зброєю в дискусії можуть бути лише факти та їх сумлінна інтерпретація.

Крім ведення ходу наради керівник повинен пояснювати сказане іншими, підкреслювати відмінності між висловленими думками, час від часу резюмувати обговорення, збирати та формулювати різні гіпотези й пропозиції.

На закінчення наради керівник:

➤ підбиває підсумки обговорення;  
➤ свою думку викладає в прийнятому рішенні (хоча іноді своє рішення він може прийняти й після наради, обдумавши всі запропоновані варіанти);

➤ дякує всім учасникам наради за роботу.

Після проведення наради керівник повинен:

➤ організувати доведення прийнятих рішень до безпосередніх виконавців (якщо вони не були присутні на нараді);

➤ організувати контроль за виконанням прийнятих на нараді рішень.

#### **4.10. Робота з діловою документацією**

*Мова службових документів.* Робота з діловою документацією займає значну частину службового часу будь-якого керівника. Уніфікація службових документів вимагає особливої мови. На думку І.М. Плотницької [50], документи – це, як правило, набір штампів, стандартів, що дозволяє уніфікувати діловодство.

На жаль, сучасна ділова переписка не позбавлена двох серйозних недоліків – наукоподібності й канцеляризмів, які так і «лізуть» зі всіляких службових документів. Хіба не вражає своєю химерністю таке звернення: «Переконливо прошу Вашого розпорядження про відправку мені в письмовому вигляді роз'яснення на нижче порушене питання»! Або таке:

«Радий доповісти, що квартальний план заготівлі брухту успішно завершено. Успіх в цій складній справі здобутий у результаті повсякденної турботи й допомоги міськвиконкому, комітету народного контролю, а також міського уповноваженого Вторчермету, тобто мене»?

Неможливо передбачити всі правила й норми, які повністю гарантували б укладача службового документа від можливих помилок як в змісті, так і в технічному оформленні документа. Проте їх можна звести до мінімуму, якщо:

- керуватися стандартами діловодства, нормами службової переписки, різними довідниками та посібниками зі службової кореспонденції;
- писати просто і зрозуміло, уникаючи наукоподібності та канцеляризмів;
- дотримуватися в письмовій мові адміністративного етикету.

*Стиль роботи з документами.* Скільки керівників, стільки і способів роботи з діловою документацією. Зазвичай виділяють такі підходи до цієї важливої частини управлінської праці.

«*Супервиконавець*». Керівник такого типу щоранку кидається на папку з вхідною документацією як на ворога, і не розгинається доти, поки уважно не вивчить усі листи, звіти, доповідні записки, накладні й не переправить їх до папки з вихідними документами. У душі він вважає себе відмінним працівником і щиро ображається, що його чомусь обходять підвищенням.

Тим часом така «несправедливість» з боку вищого начальства цілком виправдана. По-перше, підлеглі зазвичай украй незадоволені таким керівником, тому що їм ніколи не дістається скільки-небудь цікавої й самостійної роботи. Тому всі більш-менш честолюбні підлеглі намагаються піти від нього в інший підрозділ, що, природно, насторожує керівництво організації. По-друге, цього керівника просто не можна підвищити, тому що крім нього, ніхто в підрозділі не знає, як вирішувати ті чи інші завдання.

Він зазвичай намагається не хворіти, і ходить на роботу з останніх сил,

поки не звалиться з ніг. Не маючи гідного наступника, начальство не вирішується зрушити його з місця. Крім цього, є небезпека, що при такому стилі роботи з документами на більш високій посаді він просто надірветься.

«Розпасувальник». Керівник цього типу доводить до абсурду принцип делегування повноважень, нагадуючи центрального нападника, який замість того, щоб організувати атаку й самому йти на штурм воріт, прагне лише скоріше позбутися м'яча, пасуючи його кому завгодно. Він вважає, що для того й підлеглі, щоб робити всю роботу. Характерні резолюції такого керівника: «Прошу розібратися» або «Необхідно вирішити». «Розпасувальнику» вдається досить швидко розкидати гору паперів на своєму столі, до межі завантаживши підлеглих. Але особливого успіху це не приносить. Навпаки, йому нерідко доводиться вислуховувати докори в низькій якості документації, що виходить з його підрозділу, і порушення термінів її підготовки. Ці закиди викликають роздратування в «розпасувальника», який усю провину звалює на підлеглих, постійно скаржиться, що йому «просто немає з ким працювати, ні на кого покластися». Подібні заяви, природно, не зміцнюють його авторитет серед підлеглих, та й начальство не поспішатиме його підвищувати, хоча сам він у глибині душі вважає себе прекрасним організатором.

«Зволікач». Керівника подібного типу живить відразу до паперової роботи, тому він проводить за столом мінімум часу, постійно відкладаючи перегляд кореспонденції. На жаль, навіть найактивніша участь у виробничій діяльності не рятує його від невдоволення начальства. Причина в постійному запізненні звітності з його підрозділу й повільна реакція на важливі документи, які він спромігся взяти в руки лише тоді, коли строк відповіді на них давно закінчився. Як правило, «зволікач» в останній момент мобілізується, розвиває шалену швидкість й енергію, і в самий останній момент документи готові. При гострому дефіциті часу йому навіть краще працюється. Але біда в тому, що подібна манера роботи не залишає часу на перевірку рекомендацій або пошук більш ефективних шляхів вирішення, що

природно, помічає начальство. Не люблять «зволікачів» і підлеглі, яких дратує постійний аврал, робота в режимі пожежної команди.

«Антибюрократ». Він вдає з себе ідейного борця з папірцями й тому стверджує, що 99% кореспонденції, що надходить до нього – сміття. Треба віддати «Антибюрократу» належне – слова в нього не розходяться з ділом. Переважну частину кореспонденції він, тільки-но глянувши, відправляє прямо в кошик. Необхідний мінімум інформації «Антибюрократ» збирає за рахунок особистих контактів з іншими керівниками. Це допомагає йому триматися «на плаву», хоча він нерідко виявляється в програшній ситуації, коли на нарадах у начальства починають обговорювати важливий документ або проект, про який він поняття не має. Начальство зазвичай не дуже цінує «Антибюрократів», оскільки від них рідко можна дочекатися цінної ініціативи, що виходить за рамки їх власного підрозділу, а крім того, їм притаманні ті ж недоліки, що і «зволікачам».

### **Питання для самоконтролю**

1. Дайте характеристику поняття «ділова бесіда» й наведіть її різноманітні форми.
2. Наведіть приклади комунікативного «самогубства» у процесі ділової бесіди.
3. Які Ви знаєте особливості сприйняття співрозмовником вербальної інформації?
4. Які Ви знаєте риторичні методи аргументування?
5. Які Ви знаєте спекулятивні методи аргументування?
6. Назвіть основні правила тактики аргументування.
7. Назвіть основні прийоми сприятливого розташування співрозмовника.
8. Які правила застосування компліментів у процесі ділової бесіди Ви знаєте?
9. Назвіть основні правила встановлення хороших особистих стосунків із співрозмовником у процесі ділової бесіди.

10. У чому полягають особливості телефонної ділової бесіди?
11. Які основні особливості та правила підготовки публічного виступу?
12. У чому полягають особливості та правила підготовки та проведення службової наради?
13. Охарактеризуйте основні правила та норми роботи з діловою документацією.
14. Які Ви можете назвати основні підходи та стилі роботи керівників з діловою документацією? Назвіть найбільш ефективні з них.
15. Дайте характеристику такому соціальному феномену як спілкування.
16. Які Ви можете назвати різновиди спілкування?
17. Назвіть основні функції управлінського спілкування та його особистості.
18. У чому полягає сутність перцептивної сторони спілкування?
19. Як Ви розумієте термінологію більш глибокого й об'єктивного розуміння партнера по спілкуванню: «ідентифікація», «емпатія», «атракція», «рефлексія», «каузуальна атрибуція»?
20. Опишіть основні мімічні «коди» емоційних станів співрозмовника.
21. Охарактеризуйте основні пози й жести потенційного співрозмовника.
22. Що таке «комунікативні бар'єри» й наведіть приклад основних з них.
23. Назвіть основні прийоми привертання уваги під час управлінського спілкування.
24. Дайте характеристику умов ефективної взаємодії в управлінському спілкуванні.
25. Назвіть основні просторові зони спілкування й дайте їх характеристику.

## РОЗДІЛ 5

### ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ВПЛИВУ В ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА

Психологічний вплив широко включається у процеси праці, виховання, управління та інші сфери життєдіяльності. Діючи умисно чи ненавмисно на свідомому чи підсвідомому рівнях, він може відігравати як позитивну, так і негативну роль: мобілізувати або демобілізувати потенційні сили і здібності особистості і групи, підвищувати або знижувати трудову активність, формувати позитивні або негативні якості особистості.

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

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

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

На основі цієї тріади формуються навички і вміння раціонального управлінського впливу.

#### **5.1. Сутність управлінського впливу керівника**

*Теоретичні основи психології впливу.* Психологія впливу – один 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. За своєю суттю, вона 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) [32].

У свою чергу, управлінський вплив являє собою частину, функціональну форму 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» і «підлеглий»).

Виходячи з цього, управлінський вплив має розглядатися як замкнута система, структурні компоненти якої об'єднуються в єдине ціле складними багаторівневими зв'язками й відносинами. Ці зв'язки й відносини впливають одні на одних і на ефективність управлінського впливу. Виділяють два рівні: когнітивний й емоційний.

На когнітивному рівні партнерів управлінського впливу пов'язує взаємне, хоча й з різними цілями, пізнання. Так, керівник прагне пізнати підлеглого для того, щоб визначити тактику впливу, найбільш ефективний прийом. У свою чергу, підлеглий пізнає керівника, перш за все, з метою визначення заходів довіри або недовіри до нього, до його впливів. На емоційному рівні відбувається своєрідне «взаємопроникнення» 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, при інших рівних умовах позитивне ставлення підлеглого до керівника збільшує міру довіри і зменшує міру недовіри до дисциплінуючих впливів останнього.

За своєю внутрішньою суттю управлінський вплив представляє три взаємопов'язаних між собою етапи, що послідовно переходять один в одного. По-перше, операційний етап, що полягає у впливі керівника на підлеглого; по-друге, процесуальний етап, що полягає в прийнятті або відкиданні підлеглим впливу, що на нього здійснюється; нарешті, по-третє, результативний етап, який представляє відповідні реакції підлеглого на

вплив керівника.

Структура управлінського впливу включає наступні компоненти:

- суб'єкт (окремі особистості, група осіб, різні організації, які є провідною підсистемою в будь-якій системі управління);
- об'єкт (різноманітні соціально-психологічні явища й феномени: особистість, спільності, їх спосіб життя й діяльність з метою якісного та повного вирішення завдань організації);
- способи впливу (традиційно виділяють чотири основних: навіювання, зараження, наслідування та переконання).

1. На думку Г.О. Ковальова, до способів впливу відносяться «чутки, рекет, захоплення заручників, публічні терористичні акти, аварії, епідемії, мітинги, демонстрації, релігія, голодування, страйки, акти самоспалення, засоби масової інформації, модифікація поведінки, мода, реклама тощо» [26]. На наш погляд, це швидше форми і засоби впливу, використовуючи які, вдаються до перерахованих способів.

Сучасний етап розвитку психології впливу характеризується певним «ідейним обміном» між основними науковими напрямками у психології – біхевіоризмом, психоаналізом, когнітивізмом, гуманістичною психологією й ін. Причому взаємне проникнення і зближення відбувається як на рівні теоретичних досліджень, 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.

Однією з основних концепцій психологічного впливу є «теорія когнітивного дисонансу» Л. Фестінгера, розроблена в рамках когнітивізму. Суть її в тому, що у процесі пізнання людиною навколишнього соціального середовища між різними когнітивними елементами може виникати невідповідність (дисонанс).

Бажаючи зберегти цілісний і позитивний образ самої себе, людина



прагне або зменшити дисонанс, або зашкодити його зростанню. Зазвичай це відбувається трьома шляхами:

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

Відповідно до цієї теорії, психологічний вплив має включати дві послідовні операції. Спочатку треба за рахунок зовнішніх впливів (вербальних, невербальних й ін.) викликати когнітивний дисонанс, порушення в цілісній єдності елементів, що становить звичний образ «Я» цієї людини. Потім спонукати, мотивувати відновлення її когнітивного балансу, душевної рівноваги, але вже за рахунок зміни її колишніх, звичних аттitudів (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 із 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 меншою, чим ціліснішим, стійкішим буде образ «Я» людини, чим більш значущими й більш усвідомленими будуть її установки.

Вплив може бути викликаний не тільки внутрішньою системою самоконтролю, а й специфічним соціальним оточенням людини (підсилює або ж послаблює її систему внутрішнього захисту). Наприклад, наявністю якоїсь авторитетної фігури, яка може не бути присутньою «тут і тепер», але яка присутня в її внутрішньому суб'єктивно-особистісному полі, яка продовжує впливати, націлює особистість на взяття нових висот професіоналізму.

За останні двадцять – двадцять п'ять років у світовій психології склалося два концептуальних підходи, які розкривають особливості психологічного впливу. Перший підхід орієнтований на використання

людиною навколишнього 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 соціального середовища (так зване місце поведінки, яке певним чином організоване й обмежене в часі і просторі) викликають певні моделі поведінки. Ось чому специфічну поведінку, яка має виникнути, швидше можна передбачити або спровокувати, виходячи з організації специфічної ситуації, ніж 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 і просторі в залежності від цілей, що стоять перед суб'єктом управлінського впливу.

Другий підхід об'єднує методи й технології, що використовують можливості людини як об'єкта та суб'єкта управлінського впливу. З одного боку, це група методів саморегуляції та самопрограмування, основною метою яких є мобілізація й вдосконалення індивідуальних психофізичних можливостей людини, розкриття та розвиток її творчих здібностей і потенціалів (аутогенне тренування, медитація, біоенергетика, психосинтез, дихальна й голосова терапія та ін.). Розроблені головним чином у лоні східних філософських учень 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, які передбачають зовнішній вплив (вербальний та невербальний) на сферу несвідомого. Мета такого впливу – цілеспрямована модифікація психічних процесів, станів і поведінки людини в обхід контролю свідомості.

Інтерес до феномену вербального впливу на сферу несвідомого вперше був викликаний роботою В. Паккарда «Таємний вплив». У ній, спираючись на значні емпіричні дані, автор стверджував, що всі люди постійно

перебувають під впливом певного роду символічної стимуляції – так званого підпорогового або сублімального впливу. Причому цей вплив може виявлятися п'ятьма основними почуттями людини, а кількість інформації, що надходить таким чином, може становити до 60% від всієї інформації.

В якості одного з основних доказів були наведені результати експерименту, проведеного в 1957 р Дж. Вікарі – фахівцем в області комерційної реклами – у залі кінотеатру міста Форт-Лі, штату Нью-Джерсі. Суть експерименту полягала в тому, що в ході перегляду кінофільму «Пікнік» через кожні п'ять секунд перед глядачами на екрані відтворювалося два рекламних заклики: «Пийте кока-колу» і «Їжте повітряну кукурудзу», час показу яких був нижче порогового рівня можливостей людського зорового сприйняття (1/3000 с). Аналіз спостережень за поведінкою 45 тис. глядачів показав, що продаж кока-коли в фойє кінотеатру зріс на 57,7%, а продаж повітряної кукурудзи – на 18,1%.

До досить ефективних практичних засобів невербального впливу необхідно віднести ряд прийомів і технік, відкритих у рамках нового напрямку в психології «нейролінгвістичного програмування» (НЛП), про один з розділів якого – концепції очних сигналів доступу мова вже велася в четвертому розділі.

У НЛП нас можуть зацікавити також ефекти «віддзеркалювання» 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 вважають вчені, підсилює взаємозв'язок і взаємовплив між партнерами по спілкуванню.

Синхронія пов'язана з тілесними ритмами слухача й мовця. У процесі досліджень встановлено, що люди при розмові як би на «підтанцювці» своїм тілом в такт власної мови. Усі тілесні рухи синхронно акомпанують цим ритмічним ударам. При цьому виникає невидимий, але відчутний емоційно взаємозв'язок між тими, хто спілкується. Синхронія максимальна, коли партнери знаходяться 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 прийомами невербального впливу на підлеглих і володіє ними, має значну перевагу в організації управлінського спілкування і впливу на своїх підлеглих.

*Феномен групового тиску.* Уявімо себе учасником експерименту. Завдання для учасників підозріло прості: потрібно визначити, яка приблизна довжина демонстрованої ручки. Ми тут же для себе визначили, що вона становить десь 15-17 см. Так вже вийшло, що ми будемо відповідати останніми.

Ось піднімається перший учасник експерименту. У супереч 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. Четвертий учасник, анітрохи не бентежачись, повідомляє, що довжина ручки не менше 25 см. П'ятий учасник вперто твердить про 23 см. Ми починаємо. Шостий учасник згоден з думкою попереднього. Сьомий взагалі валить нас в легкий жах, повідомивши про 25 см. Восьмий каже, що 25 см немає, а ось 23 см точно будуть. Ось настає наша черга давати відповідь. Ми піднімаємося й говоримо приблизно наступне: «Очам своїм не вірю, але ручка в довжину складає десь 22-24 см.».

Усе, що 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 початкової думки під впливом тиску думки групи. У результаті ряду експериментів, проведених психологом Ашем, з'ясувалося, що в середньому 37% людей схильні до дії цього феномену.

Від чого ж залежить ступінь конформізму, згоди з думкою групи? Психологи дійшли переконання, що визначальними є такі чинники:

- розмір групи. Ступінь конформізму вище, коли група складається

з трьох і більше осіб і є при цьому згуртованою, одностайною й має високий міжгруповий статус;

- умови, за яких висловлюється індивідуальна думка, відповідь, що дається публічно, у присутності групи, підвищує ступінь конформізму;

- зроблені людиною попередні заяви. Думка, висловлена без групи, потім, після вислуховування протилежної думки групи, залишається практично незмінною. Думка групи обов'язково враховується в наступних висловлюваннях, але не в першому, від якої важко відмовитися;

- прагнення підвищити статус й орієнтацію у ситуації. Конформізм зростає при бажанні бути прийнятим групою й домогтися визнання, або отримати якусь інформацію про реальну ситуацію в якій людина опинилася;

- конкретний особистісний склад. У жінок конформізм трохи більше, ніж у чоловіків. Крім того, з'ясувалося, що індивідуальні особливості яскравіше проявляються в «слабких» ситуаціях, коли соціальні впливи не перекривають особистісних.

Але чи означають наведені закономірності, що людині потрібно покійно слідувати 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. Людина при цьому як би говорить групі: ви хотіли моєї згоди? Якщо вам це необхідно, то я з вами згоден. Але тільки дайте мені спокій.

Чи здатна людина чинити опір соціальному тиску? В яких випадках це відбувається? Спробуємо, слідом за психологом Д. Майерсом, відповісти на це питання.

Люди цінують почуття свободи й самостійності. Тому, коли соціальний тиск стає таким сильним, що обмежує їхні почуття свободи, вони часто повстають. Їх протест набуває вигляду «ефекту бумеранга» або реактивного опору. Таким чином, люди відновлюють своє відчуття свободи. Отже, усе залежить від соціального тиску. Мабуть, є така його межа, за якою тиск

провокує результати протилежні очікуваним.

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

*Феномен «нога в дверях».* Більшість з нас, як пише американський соціальний психолог Д. Майєрс, можуть пригадати випадки, коли, погодившись допомогти здійснити який-небудь проект або посприяти якій-небудь організації ми, у кінцевому рахунку, виявлялися залученими до цієї справи набагато сильніше, ніж нам хотілося. Після чого ми давали собі слово ніколи не піддаватися надалі на такі вмовляння.

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

Таким чином, феномен «нога в дверях» – це тенденція поведінки людей, які погодилися спочатку на необтяжливе прохання і змушені потім поступатися більш суворим вимогам. Часто цей феномен називають технікою заманювання або тактикою малих поступок [37].

Особливо успішно цей феномен використовується в торгівлі, у сфері обслуговування, в управлінні. Психолог Р. Чалдіні зі своїми співробітниками показав, як феномен «нога в дверях» реалізується при продажу автомобілів. Після того як покупець вирішує 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 згоден заплатити (і платить) суму, більшу ніж збирався [77].

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

Найчастіше до такої тактики вдаються керівники. Тут і написання підлеглими якихось зобов'язань, планів, термінів, які вже самим фактом власноручного написання зобов'язують їх суворіше підходити до виконання своїх обов'язків; і поступове «втягування» підлеглого в роботу привабливими умовами, за якими не завжди проглядає складність і суперечливість процесу діяльності; і постановка на першому етапі ряду абстрактних питань, типу «Чи потрібно сумлінно та з віддачею працювати в рідній організації?», «Чи слід постійно прагнути до підвищення якості продукції?» й ін., на які людина може відповісти тільки ствердно.

Умови ефективності переконливої інформації. Емпіричні дослідження феномену психологічного впливу досить великі. Найбільш значущими з них стали багаторічні дослідження К. Ховланда, який став одним із засновників Єльської школи переконуючої комунікації. Ученим були проаналізовані можливі джерела інформації, самі інформаційні повідомлення, канали, через які ці повідомлення можуть бути передані і, нарешті, індивідуально-психологічні, особистісні характеристики індивіда як об'єкта переконливого впливу.

Своєрідним підсумком проведених досліджень стало формулювання деяких практичних правил і принципів організації ефективною, переконливою

інформації. Ось головні з них:

- найбільш переконливими є керівники, які викликають довіру й виглядають експертами у своїй області;
- довіра до керівника збільшується, якщо він ясно доведе й покаже, що позиція, яку він відстоює не приносить особисто йому жодної вигоди, а важлива для інтересів справи;
- довіра до керівника збільшується, якщо він не намагається явно вплинути на думку підлеглих;
- чим вищим є авторитет керівника, тим більше він впливає на своїх підлеглих, навіть якщо вони і знають про його прагматичні цілі;
- при високому авторитеті керівника підлеглі будуть тим більше переконувані, чим більшою буде суперечність між початковою думкою підлеглих і точкою зору керівника;
- найбільший ефект дає апеляція керівника до емоцій (як позитивних, так і негативних) підлеглих у поєднанні з логікою аргументації й конкретикою поставлених завдань;
- сприйнятливість підлеглих оптимальна, якщо вони спочатку спокійні, задоволені й зацікавлені спілкуванням;
- підлеглі, які мають середній і високий освітній і культурний рівень, більш сприйнятливі до двосторонньої аргументації. Особливо переконливим є пропозиція, альтернативних точок зору, а потім їх спростування;
- для підлеглих з низьким освітнім і культурним рівнем найбільш дієвою є одностороння аргументація.

У ході Єльських досліджень було виявлено ряд ефектів психологічного впливу. По-перше, так званий «*інокуляційний ефект*» (від лат. *inoculatio* – щеплення), який полягає в тому, що якщо в людини спочатку формується негативна установка на повідомлення, негативне перше враження, то воно наче «імунізується» проти прийняття і всієї подальшої інформації подібного змісту з цього джерела, навіть якщо подальше повідомлення й буде



підготовлене добротю та переконливо.

По-друге, «*ефект первинності*», який полягає в тому, що якщо людина є об'єктом двох альтернативних впливів, то має велике значення послідовність дій. Перший вплив стане більш авторитетним для людини, якщо між впливами буде невеликий часовий інтервал, однак він повинен бути великим між останнім впливом й рішенням людини як арбітра.

Нарешті, по-третє, «*ефект нещодавності*», який полягає в тому, що другий альтернативний вплив на людину буде результативнішим, якщо між двома впливами часовий інтервал буде якомога більшим, а проміжок між другим впливом й остаточним рішенням людини буде якомога меншим.

## **5.2. Характеристика основних способів управлінського впливу**

Зазвичай в якості основних способів управлінського впливу виділяють навіювання, зараження, наслідування та переконання.

Під *навіюванням* розуміється спосіб психологічного впливу переважно емоційно-вольового характеру, заснований на некритичному сприйнятті та прийнятті індивідом цілеспрямованого потоку інформації, яка не потребує доказів і логіки та містить готові висновки.

До основних закономірностей протікання процесу навіювання відносять такі:

- з віком, а отже й зі збільшенням соціального досвіду ефективність навіювання знижується, збільшується скепсис по відношенню до цього способу впливу;

- ефективність навіювання залежить від психофізіологічного стану індивідів: у більшій мірі йому піддаються люди стомлені, ослаблені фізично, ніж ті, хто має гарне самопочуття, в яких високий життєвий тонус. Ймовірно, дія цієї закономірності пояснює високу «ефективність» заходів, що проводяться різними «цілителями» і «знахарями»;

- вирішальною умовою ефективності навіювання є авторитет

керівника (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 навіювання сприяють:

- інформаційний вакуум або надзвичайна суперечливість поточної інформації;
- сильне психофізичне виснаження й перевтома об'єкта;
- психічна напруженість (гнів, страх, пошук виходу з безнадійної ситуації та ін.);
- позитивні очікування й установки;
- жорстка категоричність заяв і вимог;
- повторюваність, певний ритм подачі інформації;
- особлива емоційність повідомлення.

Під *зараженням* розуміється спосіб психологічного впливу, заснований на несвідомій, мимовільній схильності індивіда до певних емоційних станів, що передаються ззовні.

Фізіологічна основа зараження – перманентна психічна готовність індивіда до розрядки (найчастіше вона 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 особливої «реакції зараження», яка схожа за своїми наслідками 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 власне й починає діяти механізм зараження.

Схильність індивідів дії зараження залежить від загального рівня розвитку особистості, а конкретно – від рівня їх самосвідомості. Потенційно

кожен індивід піддається дії механізму зараження, уся проблема в конституційних особливостях психіки кожного, тобто яке співвідношення між емоційною та раціональною сферами психіки, наскільки легко емоційна може брати гору над раціональною сферою.

Узагальнюючи сказане, слід зазначити, що в сучасних умовах зараження відіграє значно меншу роль, ніж на початкових стадіях розвитку. Б.В. Поршнев відкрив закономірність дії механізму зараження: чим вищим є рівень розвитку суспільства, тим критичнішим є ставлення індивідів, тим слабкіше діє механізм зараження [51].

Найбільш яскравий приклад дії зараження – стан паніки. Сам термін походить від імені грецького бога Пана, покровителя пастухів, пасовищ і стад, який викликав своїм гнівом безумство стада, що кидалося у вогонь або прірву без видимої причини. Паніка – виникає в спільності людей з певним емоційним станом деструктивного характеру, що є наслідком або дефіциту, або надлишку інформації про будь-яке важливе явище.

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

- інформації було або недостатньо, або надмірно;
- інформація містила або жахливі, або незрозумілі відомості (наприклад, про реальну чи уявну небезпеку);
- інформація була настільки сильна за своїм впливом, що здатна викликати спочатку страх, а потім і шок динамічним виразом, яких є несвідоме прийняття певних зразків поведінки.

Будь-яка паніка як соціально-психологічне явище протікає в три етапи:

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

приймає лавиноподібний характер;

➤ завершальний: під впливом різних чинників (виявлення хибності інформації, усунення причини, що викликала паніку, приклад, здатний «включити» раціональну сферу психіки й ін.) Включається раціональна сфера психіки й компенсаторні можливості психіки, відновлюється початковий емоційний стан.

Яскравим прикладом деструктивних можливостей паніки є випадок, що стався в США 30 жовтня 1938 року після передачі по радіо інсценування по книзі Г. Уелса «Війна світів». Маса радіослухачів найрізноманітніших вікових та освітніх шарів (за офіційними даними, понад 1,2 млн. осіб) пережили стан, близький до масового психозу, повіривши у вторгнення марсіан на землю. Хоча багато хто з них точно знали, що по радіо передається постановка літературного твору (це тричі оголошувалося диктором), приблизно 400 тис. чоловік «особисто» засвідчили «яву марсіан».

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

Сенс цього зразка поведінки: усе в порядку, інформація виявилася не такою страшною або помилковою, ситуація під контролем, або: ситуація складна, але ми з нею впораємося. Такий приклад поведінки може показати, перш за все, керівник. Саме від його рішучих і сміливих дій значною мірою залежить чи піде паніка на спад, чи буде тривати далі.

Під *наслідуванням* 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 поведінки. Основоположник наукового розгляду наслідування – французький психолог і соціолог Г. Тард [67]. Відповідно до його концепції, наслідування

є основним принципом розвитку й існування суспільства. Мало того, наслідування є лише окремим випадком загального «світового закону повторення». У тваринному світі цей закон здійснюється через спадковість, а в людському суспільстві – через наслідування.

З точки зору Г. Тарда наслідування – джерело прогресу: періодично в суспільстві відбуваються винаходи, яким наслідують маси. Ці відкриття та винаходи входять згодом до структури 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, ніж зовнішні; духу релігії наслідують раніше, ніж обрядам);

➤ по-друге, нижчі за соціальним станом наслідують вищих (село – місту, жителі маленьких міст – жителям столиці й ін.);

➤ по-третє, чим старша й освіченіша людина, тим менше вона схильна до найпростіших зразків наслідування, тим складніші форми набуває сам процес наслідування. У дорослих, на відміну від дітей, наслідування є побічним способом пізнання світу, причому головний акцент робиться на зовнішні графічні файли поведінки, що не зачіпають глибоких особистісних характеристик.

Під *переконанням* розуміється переважно інтелектуальний психологічний вплив, заснований на передачі логічно вибудованої інформації і ставить за мету добровільне її прийняття як спонукальний мотив діяльності. Іншими словами, при переконанні досягається не просто прийняття інформації, а внутрішня згода з нею, причому остаточний висновок повинен бути зроблений самостійно.

Історично переконання як засіб впливу стало застосовуватися в соціальній практиці значно пізніше, ніж почали діяти механізми навіювання й зараження. Це природно, оскільки необхідність критичного освоєння,

свідомого прийняття або неприйняття інформації надходить ззовні й передбачає 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, кажучи словами М.О.Добролюбова, переконання злилися з почуттями й волею людини, присутні в ній постійно, навіть несвідомо, коли вона зовсім про це й не думає.

Простіше піддаються переконанню особи, які мають яскраву, живу уяву; орієнтуються скоріше на інших, ніж на себе; мають дещо занижену самооцінку й ін.

На підвищення ефективності переконання впливають такі умови:

- уміння встановити контакт, викликати довіру;
- витримка, терпіння й такт;
- уміння доводити, роз'яснювати, спростовувати;
- подача нових ідей так, щоб вони асоціювалися з уже засвоєними;
- особиста переконаність і щирість;
- забезпечення однакового розуміння термінів, понять і висловів, які використовуються сторонами;
- урахування індивідуальних і вікових особливостей переконуваного й психології малої групи.

Сама процедура переконання включає три види впливів, що переконують:

1. Інформування.
2. Роз'яснення.
3. Доказ і спростування.

*Інформування* – це розповідь, тобто живий та образний виклад інформації з метою повідомлення підлеглому фактів і висновків, необхідних для спонукання його до певних дій. Розповідаючи щось працівнику, обирають або індуктивний, або дедуктивний шлях. Перший вимагає послідовно розглядати факти, явища, події й тільки потім робити

узагальнення. Індуктивний шлях передбачає, що спочатку потрібно викласти загальні положення, а вже потім наводити факти на їх підтвердження.

Зазвичай виділяють кілька типових видів роз'яснення:

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

➤ роз'яснення-повідомлення, в ході якого працівнику викладаються факти у вигляді повідомлення, покликаного привести до відповідних висновків;

➤ роз'яснення-розмірковування, в ході якого активізується розумова діяльність працівника шляхом постановки перед ним ряду 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 наштотувати на необхідний для керівника висновок.

Докази при переконанні будуються за логічним законом тотожності, протиріччя, виключеного третього й достатньої підстави. Доказ буде тим ефективнішим, чим більш ґрунтовно буде спиратися на такі факти, які або правильні за своєю суттю, або сприймаються працівником як правильні.

З точки зору 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 у процесі спростування потрібно, поряд з логічними прийомами, використовувати й психологічні. Переконання передбачає обов'язкове стимулювання підлеглого шляхом словесного схвалення, підтримки ходу його думок і дій.

На думку Д. Майєрса [37], при здійсненні переконливого впливу має

значення хто, що, як і кому передає. Розберемо зазначені складові процесу впливу.

ХТО? – основні характеристики, здатні вплинути:

- авторитетне, компетентне й надійне джерело впливу;
- впевнений і прямий підхід до проблеми, погляд прямо в очі;
- здатність відстоювати що-небудь, приносячи в жертву свої особисті інтереси («ефект безкорисливості»);
- привабливість джерела впливу (особливо ефективна в питаннях смаків та особистих уподобань). Має значення як фізична краса (красиві 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 особистісних 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, то це породжує велику впевненість. Судження несхожої людини більш незалежні.

ЩО? – 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, сподіваючись, що вона позитивно поставиться до вашого повідомлення, і не буде надто над цим задумуватися. Попутно зауважимо, що гарний настрій може виникнути під час їжі, пиття, прослуховування приємної музики та ін.;
- іноді повідомлення може виявитися переконливим, якщо воно апелює до негативних емоцій, збуджує страх.

При цьому важливо:



➤ указати аудиторії, як уникнути небезпеки (інакше страшне повідомлення може просто не сприйматися);

➤ зробити повідомлення наочним, образним, а не аморфним і безпредметним. Як зазначає Д. Майєрс, «коли мова заходить про переконливість, доречна й виразна картинка дійсно може замінити десятки тисяч слів» [37];

➤ важливим є ступінь розбіжності думок аудиторії та джерела впливу. Якщо ви – авторитетне джерело й аудиторія не дуже зацікавлена даною проблемою, ви сміливо можете висловлювати крайні погляди.

ЯК? – до числа виявлених закономірностей відносять такі:

➤ активно пережите переконує більше, ніж пасивно сприйняте;

➤ переконливість знижується при підвищенні важливості, складності проблеми і ступеня знайомства з нею (мета досяжна, але не за один раз);

➤ переконливість підвищується при особистому впливі, а не при опосередкованому інформуванні;

➤ чим образніше подано інформацію, тим переконливішими є пропоновані повідомлення. У порядку переконливості різні способи подачі інформації розташовуються в такий спосіб:

➤ повідомлення, передане в даний момент (типу «тут і зараз»);

➤ відеозапис;

➤ аудіозапис;

➤ друк (друковане повідомлення забезпечує найкращу включеність і запам'ятовування);

➤ стимуляція мислення аудиторії робить сильне повідомлення більш переконливим.

Як методи можуть використовуватися:

➤ риторичні запитання;

➤ вплив декількох комунікаторів;

➤ відповідальність аудиторії за оцінку повідомлення;

- ненапружені пози ораторів;
- багаторазове повторення одного й того ж повідомлення в різних варіантах.

КОМУ? – урахування характеристик об'єктів впливу:

- ступінь самооцінки людини. Люди з низькою самооцінкою часто повільно розуміють повідомлення й тому погано піддаються переконанню. Навпаки, люди з високою самооцінкою розуміють усе швидко, але вважають за краще дотримуватися своїх поглядів. Найбільш схильні до дії люди з адекватною (помірною) самооцінкою;

- вік людини, оскільки установки молодих більш рухливі. Люди похилого віку не готові сприймати аргументи переконання, засновані на сучасних підходах і стереотипах, тому що протягом другого й початку третього десятиліття людського життя (тобто в період юності та початку дорослішання) відбувається найбільш інтенсивне формування особистості й її життєвої філософії. Установки, що виникли в цей період, мають тенденцію залишатися незмінними. Ці установки пов'язані з більш глибокими та стійкими враженнями;

- стан аудиторії в момент переконливого впливу. При прямому способі переконання вирішальним є не сам по собі зміст повідомлення, а реакція, яку воно викликає в людей. Якщо повідомлення викликає відповідні 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 зачіпає нас, то навіть груба пропаганда може виявитися ефективною;

- переконливість вербального повідомлення зростає, якщо вдається якимось чином відвернути увагу аудиторії настільки, щоб придушити можливе заперечення. Зазвичай це досягається або яскравими зоровими образами (вони впливають настільки, що ми не аналізуємо зміст

повідомлення), або високою швидкістю мови (ті, хто швидко говорить, більш переконливі, оскільки залишають нам менше часу на заперечення), або елементарним відволіканням.

### **5.3. Типологія об'єктів психологічного впливу**

Для ефективного психологічного впливу важливим є врахування індивідуальних особливостей підлеглих. Аналіз темпераменту, характеру, здібностей, інтересів, потреб, поведінкових стереотипів дозволяє виявити певну типологію об'єктів психологічного впливу.

Знання цієї типології дозволяє знайти правильний ключ до ділової розмови, а найголовніше – дає рекомендації, як поводитися з таким співрозмовником. Ця класифікація, зрозуміло, не безгрішна, як і будь-яка інша вона не може охопити всього різноманіття, та й у житті навряд чи зустрічається «чистий тип». Однак вона дозволяє орієнтувати керівника на вибір певної стратегії впливу.

З точки зору югославського психолога П. Міцича все різноманіття співрозмовників можна поділити на наступні типи [42]:

1. «Позитивна людина». Це, звичайно, найприємніший тип співрозмовника. Він дисциплінований, працьовитий, відкритий і спокійний. Він дозволяє разом з ним підвести підсумки бесіди і спокійно й обґрунтовано провести дискусію. Стосовно нього слідує:

- відверто та спільно з ним з'ясувати й завершити розгляд окремих випадків, труднощів і непорозумінь, при цьому ви маєте право розраховувати на доброзичливий характер взаємин, на співпрацю;
- стежити за тим, щоб усі інші співрозмовники були згодні з цим позитивним підходом у даній розмові;
- у важких і суперечливих питаннях та скрутних ситуаціях шукати допомогу й підтримку у співрозмовника цього типу;
- у групі співрозмовників посадити його там, де є вільне місце.

2. «Нігіліст». У ході бесіди часто виходить за професійні рамки бесіди, нетерплячий, нестриманий, збуджений. Своєю позицією та підходом він бентежить співрозмовників і несвідомо наводить їх на те, щоб вони не погодилися з його тезами і твердженнями. Стосовно нього слід:

- спільно обговорити й обґрунтувати спірні моменти, якщо вони відомі, до початку бесіди;
- залучити його на свій бік, спробувати зробити з нього позитивного співрозмовника;
- завжди залишатися холоднокривним і компетентним;
- стежити за тим, щоб по можливості вирішення формулювалися його словами;
- коли є можливість, надати іншим спростувати його твердження, а потім відхилити їх;
- розмовляти з ним віч-на-віч у перервах і паузах, щоб дізнатися справжні причини його негативної реакції;
- в екстремальних випадках наполягти на тому, щоб розмова була припинена, а пізніше, коли охолонуть голови, продовжити її;
- за столом або у приміщенні помістити його в «мертвий кут».

3. «Усезнайка». Йому здається, що він усе знає й у всьому розбирається. Про все в нього є своя думка, він завжди вимагає слова. Стосовно нього слід:

- час від часу висловлювати обґрунтовані сумніви в глибині його знань, підтверджуючи це переконливими прикладами;
- іноді ставити йому складні спеціальні питання, на які в разі потреби може відповісти той, хто веде бесіду;
- нагадувати йому, що інші теж хочуть висловитися, трохи попрацювати над вирішенням;
- давати йому можливість вивести і сформулювати проміжні зауваження;
- посадити його поруч з ведучим бесіду.

4. «Базіка». Він веде тривалі непотрібні монологи, нетактовно й без будь-якої видимої причини перериває хід бесіди, не звертає уваги на час. Стосовно нього слід:

- з максимумом такту переривати його тривалі виступи фразами типу «Отже, ви стверджуєте, що ...» або запитати, у чому він бачить зв'язок з предметом розмови;

- характером бесіди налаштовувати на лаконічні відповіді;
- зрідка нагадувати про те, що ви обмежені в часі;
- стежити, щоб він не перевертав проблеми «з ніг на голову»;
- запитати поіменно учасників бесіди, яка їх думка;
- як й усезнайку, посадити його ближче до ведучого або до іншої авторитетної особи.

5. «Боягуз». Він не впевнений у собі й завжди боїться сказати щось таке, що, на його думку, може виглядати смішно й безглуздо. Стосовно нього слід:

- бути особливо делікатним, щоб ненароком не злякати й не викликати в нього спалаху хоробрості, що зароджуються в нього час від часу;

- ставити йому легкі інформативні питання;
- допомагати йому формулювати думки;
- рішуче переривати будь-які спроби насмішок;
- у жодному разі не «тиснути» на нього;
- спеціально дякувати йому за будь-який внесок у бесіду або зауваження, але не робити цього з висока;

- усіляко зміцнювати його віру в себе.

6. «Неприступний». Він замкнутий, на більшість питань відповідає стисло, часто відчуває себе поза часом і простором, а також поза темою і ситуацією конкретної розмови, так як усе це здається негідним його уваги й зусиль. Стосовно нього слід:

- знайти можливості для того, щоб зацікавити його (зокрема, в обміні досвідом) і показувати, яким важливим є для вас його досвід і знання;

- запитати його: «Здається, ви не зовсім згодні з тим, що було сказано. Нам усім було б цікаво дізнатися чому?»;
- постаратися знайти будь-які загальні теми для розмови (звідки родом, сімейний стан, захоплення, остання прочитана книга, фільм й ін.);
- у перервах і паузах розмови спробувати з'ясувати причини такої поведінки.

7. «Незацікавлений». Йому байдуже, про що йдеться мова, він ні в що не втручається. Стосовно нього слід:

- з самого початку бесіди постаратися поставити побільше питань інформативного характеру;
- показати непідробний інтерес до його діяльності;
- постаратися з'ясувати, що цікаво особисто йому.

8. «Сноб». Він не виносить критики ні прямої, ні опосередкованої, до всіх ставиться зверхньо, поблажливо, у розмові схильний вдаватися до іронії, що межує з неповагою. Стосовно нього слід:

- краще не застосовувати прямої критики, а обмежитися легкою іронією;
- не допускати жодної критики на адресу присутніх або відсутніх керівників й інших осіб;
- частіше використовувати формулу «так ..., але ...»;
- діяти точно відповідно до вимог ділового етикету.

9. «Чомучка». Здається, цей співрозмовник тільки для того і створений, щоб складати і ставити питання незалежно від того, чи мають вони реальний ґрунт або надумані. Він просто згоряє від бажання питати про все. Стосовно нього слід:

- усі ці запитання, пов'язані з темою розмови, одразу ж направляти на всіх співрозмовників, а якщо він один, то переадресувати питання йому самому;
- на питання інформаційного характеру відповідати відразу;
- відразу визнавати його правоту, якщо немає можливості дати

йому потрібну відповідь.

Визначивши, до якого типу належить співрозмовник, керівник здатний чинити на нього ефективний вплив в інтересах завдань, що вирішуються організацією.

#### **5.4. Розпорядження керівника як форма управлінського впливу**

Як і будь-яка діяльність, управлінський вплив збуджується певними мотивами, переслідує певну мету і призводить до певних результатів. До основних форм управлінського впливу відносять: наказ, розпорядження, вказівку, інструктаж, рекомендацію, заклик, бесіду.

Структурно управлінське розпорядження включає ряд елементів.

- у мотиваційній частині вказуються мотиви, причини і привід появи даного розпорядження;
- змістовна частина включає загальні орієнтири, що й як потрібно виконати, відображення прихованих на перший погляд взаємозв'язків і взаємовпливів;
- частина, що зобов'язує, повинна бути чіткою й конкретною: кому, коли, що й де необхідно виконувати. Крім цього, у ній вказуються заходи забезпечення виконання рішення та контролю за виконанням. Важливо зауважити, що в цілому негативний вплив роблять неконкретні вирази в цій частині («поліпшити», «вжити заходів», «посилити», «підвищити» й ін.).

До розпоряджень відносять такі:

- а) спонукання, прояви якого на практиці багатоваріантні:
  - підкреслення ділових якостей («Вам доручається дуже важливе завдання, яке вимагає напруги сил. Але ви саме той, хто не боїться труднощів»);
  - нагадування про довіру, що виявляється до виконавця;
  - підкреслення ініціативи й старанності, що спостерігається саме у

даної людини;

- навіювання підлеглому, що він може зробити більше, ніж сам про це думає;

- роз'яснення значущості його роботи для розвитку професійних якостей;

- запрошення до співпраці («Чи не здається вам, що ...», «Чи не думаєте ви, що ...», «А може варто спробувати так?»);

б) переконання, що застосовується, як правило, при виникненні в підлеглих психологічних бар'єрів (у разі незгоди, сумнівів, недовіри, розгубленості, невдоволенні):

- опора на безперечні факти й апеляція до особистого досвіду підлеглого, до практики спільної діяльності («А пам'ятаєте, був аналогічний випадок, коли ми вирішували таку ж проблему?»);

- уживання прикладів за аналогією або за контрастом («Говорити так, все одно, що сказати ...»);

- підкреслення здібностей підлеглого («Ми з вами знайшли два вірних шляхи, і по суті справи, говоримо про одне й те ж»);

- звернення з проханням, коли доручається робота, що не входить в обов'язки підлеглого або лежить за межами часових нормативів («Вимагати я не маю права, але я вас дуже прошу зробити це в строк»);

в) спонукати або примусити, застосовується при недостатній свідомості або дисциплінованості підлеглих:

- відкрите попередження («Я наказую приступити до роботи негайно. Якщо ви зірвете завдання, то будете строго покарані»);

- категорична вимога (наказ), мотивована конкретною ситуацією. При цьому важливо уникнути вживання формулювань, що принижують особисту гідність підлеглих.

Прямий управлінський вплив реалізується через ряд взаємопов'язаних функцій.

Інформаційна функція здійснюється шляхом надання в розпорядження



підлеглих достатнього обсягу відомостей і даних для успішного виконання прийнятого рішення. При здійсненні цієї функції важливо домогтися, щоб підлегли не тільки розуміли мету розпорядження, але щоб в їхній свідомості склався образ майбутньої діяльності.

Розуміння завдання підлеглими включає наступні елементи:

- в якій послідовності виконувати окремі частини завдання;
- які способи найбільш ефективні;
- який час відпущено на повне виконання завдання й які проміжні терміни завершення етапів роботи визначені;
- які критерії оцінки якості виконання завдання;
- які вимоги повинні виконуватися неухильно, а які можуть бути скореговані виконавцями по ходу виконання розпорядження.

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

Функція матеріального забезпечення надає виконавцям необхідні кошти й умови.

Контрольно-оцінна функція передбачає співвідношення результатів дій підлеглих з вихідним задумом керівника. На основі цієї інформації начальник вносить відповідні корективи в свою діяльність.

1. Оцінка виконаної роботи вимагає від керівника реалізації в повній мірі принципу справедливості. Для забезпечення об'єктивності оцінок керівник веде аналіз діяльності підлеглого за наступними показниками: важливість, обсяг, термін, 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,

ставлення до помилки, переживання своєї провини).

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

2. Оцінка виконаної роботи вимагає врахування колективної думки, проведення індивідуальних бесід зі співробітниками. На основі цієї підготовчої роботи начальник визначає: в який бік змістити оціночні акценти; коли висловити оцінку (відразу або через деякий час); в якій обстановці (публічно чи індивідуально); в якій формі (усно або письмово); від чийого імені (від свого або від колективу).

3. Оцінка виконаної роботи вимагає коректності й такту. При публічному обговоренні підсумків неприпустимо сенсаційно, з сарказмом, підносити виявлені недоліки, приписувати провину. Важливо надавати підлеглим можливість відповідати на висунуті на їх адресу звинувачення. Якщо керівник зробить помилковий висновок, то його обов'язок публічно визнати свою помилку.

До основних форм вербальної оцінки підлеглого відносять: заохочення; похвалу; схвалення; критику. Важливо обрати таку форму, яка спонукала б його до зміни ставлення до завдання.

Можливі такі варіанти критики: докір («А ми на вас так розраховували!»); сподівання («Сподіваюся, наступного разу на вас чекає успіх!»); аналогія («У моїй практиці була подібна помилка»); похвала («Робота виконана добре, але тільки не для цього випадку»); заклопотаність («Особливу стурбованість викликає стан справ у ...»); співпереживання («На жаль, змушений відзначити неякісну роботу»); здивування («На жаль, не очікував від вас цього»); пом'якшення («Напевно, у тому, що сталося, винні не тільки ви»); побоювання («Дуже шкода, але я впевнений, що подібне може повторитися знову»); натяк («Я знав одну людину, яка вчинила так само, але кар'єра в неї чомусь не пішла»); покарання.

Найважливішою формою управлінського впливу керівника є віддача наказів (розпоряджень). Найчастіше керівникам не вистачає почуття впевненості. Вони чітко уявляють, що необхідно робити, проте їм не вистачає здібностей і навичок домогтися якісного виконання усіх своїх розпоряджень. Це викликає в них постійне відчуття невідповідності своєму місцю.

Зазвичай розрізняють наступні варіанти віддачі наказів і розпоряджень:

1. «Туманний наказ» – характеризується неясністю, неконкретністю, розмитістю вимог і, як правило, майже не має шансів привести до позитивних результатів.

2. «Наказ-домовленість» – керівник звертається до логіки, почуття особистої зацікавленості або лояльності підлеглого. Цей метод може бути ефективним, якщо він вдало застосований і підлеглий розуміє, чому йому необхідно змінити свою поведінку, виконати щось. Однак він тільки тоді корисний, коли підлеглий розділяє переконання та цінності керівника й організації в цілому.

3. «Наказ-загроза» – метод заснований на тому припущенні, що страх іноді є достатнім мотивом і короткий час ефективний. Однак почуття образи може посилитися й позначитися на самопочутті як керівника, так і підлеглого, може призвести до конфліктів. Він ефективний лише в екстремальних ситуаціях, що вимагають швидких дій.

4. «Наказ-прохання» – керівник намагається апелювати до кращих почуттів підлеглого й забезпечити собі співчуття. Цей метод обґрунтований і ефективний за умови, що між керівником і підлеглим існує особлива довірливість відносин.

5. «Наказ-підкуп» – керівник може надати своєму підлеглому деякі переваги, якщо він певним чином змінить свою поведінку, свої дії або буде виконувати що-небудь. У деяких ситуаціях підкуп як метод діє, однак його застосування приховує у собі небажані наслідки для керівника. Цей метод розділяє та протиставляє підлеглих, змушує їх надалі чекати ще більших

поступок.

6. «Наказ – категорична вимога» – керівник використовує правила й вимоги звичайної субординації, щоб змусити підлеглого виконати певне завдання. Він у категоричній і лаконічній формі віддає розпорядження, що не терпить заперечень і двозначностей. Цей підхід не дуже оригінальний, але його перевагами є простота, чіткість, відсутність безлічі тлумачень.

Який-небудь з варіантів віддачі розпоряджень і наказів ефективний лише в конкретній ситуації, при вирішенні конкретних завдань і щодо конкретного підлеглого.

### **5.5. Переконуючий вплив керівника в управлінській діяльності**

Організованість спільної діяльності характеризується активною взаємодією керівника і підлеглих. Інтенсивність цієї взаємодії, постійна контактність, єдність управлінських ситуацій створюють особливу психологічну канву організаторської роботи.

Почуття вірності своїй групі (організації), причетності до її справ не виникає само по собі, воно є наслідком досвіду спільної діяльності. Тому так важливо, щоб в організації для цього були створені необхідні умови і, в першу чергу, компетентний та етично доцільний управлінський (організаторський) вплив керівника як на окремого виконавця, так і на групу в цілому. Цей вплив характеризується різноманітністю методів. І від того, наскільки адекватні вибрані менеджером способи впливу, залежить результативність його організаторської діяльності в цілому.

Зупинимось на найбільш важливому, такому як метод переконання.

Методи переконання є провідними серед методів організаторського впливу. Переконання – це, перш за все, роз'яснення й доказ правильності та необхідності певної поведінки або неприпустимість якогось проступку.

Слово – великий інструмент людського спілкування й безмежного впливу на людей. Керівники часто піклуються про зміст словесного впливу і

в той же час безтурботно ставляться до його форми, але ж вона дуже важлива. Коли мова йде про техніку словесного переконання, мається на увазі: дикція (чітка вимова звуків), виразна вимова (зокрема, правильне оперування логічними наголосами), гучність (залежно від аудиторії), уміння управляти своїми жестами та мімікою, чітка логічна структура мови, наявність пауз, коротких перерв. Слід зазначити, що переконує не тільки слово, але і справа, тому розраховувати в переконливому впливі тільки на слова, навіть правильно й дохідливо сказані, але не підтвержені конкретними справами, не варто.

Процес переконання, мабуть, найскладніший серед способів організаторського впливу. Провідне місце в цьому процесі займає аргументування керівником своєї позиції і прагнення зробити так, щоб вона стала позицією кожного учасника колективної діяльності. Тому більш уважно розглянемо аргументування як найважливішу основу переконання.

Способів аргументування існує безліч, але, як і в шахах, практика виробила ряд «правильних дебютів». Вони можуть бути зведені до наступних чотирьох прийомів.

1. Прийом зняття напруженості вимагає встановлення емоційного контакту зі співрозмовником. Для цього достатньо кількох слів. Жарт, вчасно і до місця сказаний, також багато в чому сприяє розрядці і створенню позитивної психологічної обстановки для обговорення.

2. Прийом «зачіпки» дозволяє коротко викласти ситуацію і, пов'язавши її зі змістом бесіди, використовувати як вихідну точку для проведення обговорення проблеми. З цією метою можна з успіхом використовувати якісь події, порівняння, особисті враження, анекдотичний випадок або незвичайне питання.

3. Прийом стимулювання уяви припускає постановку на початку бесіди безлічі питань за змістом тих проблем, які повинні бути розглянуті. Цей метод дає хороші результати, коли виконавець відрізняється тверезим поглядом на проблему, яку необхідно вирішити

4. Прийом прямого підходу передбачає безпосередній перехід до справи без будь-якої преамбули. Схематично це виглядає наступним чином: коротко повідомляєте причини, за якими скликається засідання, і переходите до їх обговорення.

У зарубіжній літературі містяться різного роду правила й рекомендації, як змусити людину прийняти вашу точку зору. З одним з варіантів варто ознайомитися, оскільки ці рекомендації можуть стати в нагоді у психокорекційній роботі.

*Правило перше:* переконувати людину в чому-небудь – не означає сперечатися з нею. Непорозуміння не можна залагодити суперечкою, їх можна усунути лише за допомогою такту, прагненням до примирення і щирого бажання зрозуміти точку зору іншого.

*Правило друге:* поважайте думку інших людей, ніколи не кажіть людині різко, що вона не права, особливо при незнайомих людях, оскільки в цьому випадку їй буде важко погодитися з вами.

Ніколи не починайте з заяви: «Я готовий вам довести». Це рівнозначно тому, як якщо б ви сказали: «Я розумніший за вас». Це свого роду виклик. Таке звернення налаштовує співрозмовника проти вас ще до того, як ви почнете його переконувати.

Якщо людина висловлює якусь думку, і ви вважаєте її неправильною або навіть абсолютно впевнені в її помилковості, проте, краще звернутися до свого співрозмовника зі словами: «Я можу помилятися. Давайте розберемося у фактах». Ви ніколи не опинитеся в скрутному становищі, якщо будете визнавати, що можете помилятися. Це зупинить будь-яку суперечку і змусить вашого співрозмовника бути настільки ж справедливим і відвертим, змусить його визнати, що він теж може помилятися.

*Правило третє:* якщо ви не праві, то признавайтесь у цьому швидко й рішуче. Набагато легше самому визнати свої помилки або недоліки, ніж вислуховувати осуд з боку іншої людини. Якщо ви припускаєте, що хтось хоче відгукнутися про вас негативно, скажіть це раніше самі. Цим ви

обеззброїте опонента. У деяких випадках набагато приємніше визнати себе неправим, ніж намагатися захищатися. Визнання помилки, як правило, викликає поблажливість до того, хто її зробив.

*Правило четверте:* коли ви хочете переконати людину в правильності вашої точки зору, ведіть розмову в доброзичливому тоні. Не починайте з питань, за якими ваші думки розходяться. Говоріть про те, у чому ваші думки збігаються.

*Правило п'яте:* намагайтеся отримати від співрозмовника позитивну відповідь на самому початку бесіди. Якщо людина сказала: «Ні», – її гордість вимагає, щоб вона залишалася послідовною до кінця.

*Правило шосте:* надайте іншій людині право більше говорити, а самі намагайтеся бути небагатослівним. Навіть наші друзі вважають за краще більше говорити про свої успіхи, ніж слухати, як хвалимось ми. Велика частина людей, намагаючись домогтися того, щоб людина зрозуміла їх точку зору, самі багато говорять, – це явна помилка. Дайте можливість іншому висловитися, для цього навчіться самі задавати питання співрозмовникам.

*Правило сьоме:* дайте людині відчути, що ідея, яку ви їй подали, належить їй, а не вам.

*Правило восьмий:* якщо хочете переконати людей в чому-небудь, намагайтеся дивитися на речі їх очима. У кожної людини є причина поводитись саме так, а не інакше. Знайдіть цю приховану причину, й у вас буде «ключ», ви зрозумієте дії іншого.

*Правило дев'яте:* поставтеся зі співчуттям до ідей і бажань іншої людини. Співчуття – ось чого пристрасно бажає кожен.

*Правило десяте:* щоб змінити думку або точку зору кого-небудь, апелюйте до шляхетних мотивів. Людина зазвичай керується двома мотивами у своїх діях: один – той, який благородно звучить, інший – істинний. Сама людина буде думати про справжню причину. Але всі ми, будучи ідеалістами в душі, любимо говорити про благородні спонування.

*Правило одинадцяте:* використовуйте принцип наочності для

доведення своєї правоти. Висловити правду тільки словами часом буває недостатньо. Правда повинна бути показана жваво, цікаво, наочно.

## **5.6. Особливості аргументації в управлінській діяльності керівника**

Аргументування – найбільш важка фаза переконання, воно вимагає знань, концентрації уваги, присутності духу, напористості й коректності висловлювань, необхідності володіння матеріалом і чіткого визначення завдання.

Аргументуючи управлінські рішення, слід дотримуватися наступних правил:

1. Оперувати потрібно простими, ясними, точними й переконливими поняттями, так як переконливість можна легко «потопити» в морі слів і аргументів, особливо якщо вони незрозумілі й неточні; співрозмовник «чує» або розуміє набагато менше, ніж хоче показати. Керівник повинен завжди про це пам'ятати.

2. Спосіб і темп аргументації повинні відповідати особливостям темпераменту виконавця.

3. Доводи й докази, роз'яснені окремо, набагато ефективніше досягають мети, ніж якщо їх викласти всі одразу.

4. Три-чотири яскравих доводи досягають більшого ефекту, ніж множина середніх аргументів.

5. Аргументування не повинно бути декларативним або виглядати як монолог «головного героя».

6. Точно розставлені паузи часто ефективніше впливають, ніж потік слів.

7. На співрозмовника краще впливає активна побудова фрази, ніж пасивна, коли мова йде про докази (наприклад, краще сказати «ми це здійснимо», ніж «можна здійснити», доцільніше сказати «укласти», чим «зробити висновок»).



Вести аргументацію слід коректно по відношенню до виконавця. Це означає:

- завжди відкрито визнавати правоту виконавця, коли він має рацію, навіть якщо це може мати для керівника несприятливі наслідки. Це дає йому можливість очікувати такого ж поводження з боку виконавця. Крім того, поступаючи таким чином, ви не порушуєте етики керівництва;

- продовжувати оперувати можна тільки тими аргументами, які прийняті виконавцем;

- уникати порожніх фраз (наприклад, «як було сказано», «або, іншими словами», «більш-менш», «поряд із зазначеним», «можна і так, і так», «не було сказано» і т. п.) – вони свідчать про ослаблення уваги й ведуть до непотрібних пауз з метою виграти час і зловити втрачену нитку бесіди.

Пристосувати аргументи до особистості виконавця – це значить:

- будувати аргументацію з урахуванням цілей і мотивів співрозмовника;

- не забувати, що «зайва» переконливість викликає опір з боку підлеглого, особливо якщо в нього «агресивна» натура (ефект «бумеранга»);

- уникати неділових виразів і формулювань, що ускладнюють аргументування й розуміння;

- спробувати якомога наочніше викласти виконавцю свої докази, ідеї та міркування.

«Краще один раз побачити, ніж сто разів почути». Ілюстрацією цього прислів'я є книга з безліччю малюнків, які істотно підвищують ефект аргументації. Наводячи яскраві порівняння й наочні доводи, важливо пам'ятати, що порівняння слід засновувати на досвіді виконавця, в іншому випадку результату не буде, вони повинні підтримувати й посилювати аргументацію керівника, бути переконливими, але без перебільшень і крайнощів, що викликають недовіру виконавця й тим самим ставлять під сумнів усі проведені паралелі.

Застосування наочних допоміжних засобів підвищує увагу й активність

виконавця, знижує абстрактність викладу, допомагає краще пов'язати аргументи й тим самим забезпечити краще розуміння з його боку. Крім того, наочність доводів додає аргументації більшу переконливість і документальність.

В аргументації виділяють дві основні конструкції:

- доказову аргументацію, коли необхідно щось довести або обґрунтувати;
- контраргументацію, за допомогою якої необхідно спростувати тези й твердження виконавця.

Для обох конструкцій застосовуються одні й ті ж основні прийоми.

Стосовно будь-якої переконливої дії або виступу діють десять параметрів, дотримання яких робить цей вплив найбільш оптимальним.

1. Професійна компетентність – висока об'єктивність, достовірність і глибина викладу.
2. Ясність – єднання фактів і деталей, уникнення двозначності, плутанини, недомовленості.
3. Наочність – максимальне використання наочності, загальновідомих асоціацій, мінімум абстрактності при викладі думок.
4. Постійна спрямованість – під час бесіди або обговорення необхідно дотримуватися певного курсу, мети або завдання щоб ознайомити з ними співбесідників.
5. Ритм – необхідно підвищувати інтенсивність ділової бесіди в міру її наближення до кінця, при цьому слід особливу увагу приділяти ключовим питанням.
6. Повторення – акцент на основних положеннях і думках має велике значення для здатності співрозмовника сприйняти інформацію.
7. Елемент раптовості – являє собою продуману, але несподівану й незвичне для співрозмовника пов'язування деталей і фактів.
8. «Насиченість» міркувань – необхідно, щоб під час спілкування робилися емоційні акценти, які вимагають від співрозмовника максимальної

концентрації уваги, а також були присутні фази пониження емоційності, які необхідні для перепочинку й закріплення думок й асоціацій.

9. Межі обговорюваного питання – Вольтер якось сказав: «Секрет бути нудним полягає в тому, щоб розповідати все».

10. Певна доза іронії та гумору – це правило ведення ділової бесіди корисно застосовувати, коли потрібно висловити не дуже приємні для виконавця міркування або париувати його випадки.

Коротко зупинимося на деяких риторичних виразних засобах, які можуть бути використані при діловому спілкуванні. Риторичні прийоми й тонкощі роблять спілкування більш гнучким, вражаючим і достовірним. Необхідно відзначити, що ефективність риторичних прийомів знижується від частого їх вживання.

За видами й силою впливу риторичні прийоми можуть бути поділені на групи:

- наочні (приклади, деталі, порівняння, метафори-примовки);
- вражаючі (повторення, пояснення, цитати); для підвищення напруженості ситуації – «провокування», антитеза, відстрочка (викликавши інтерес і цікавість співрозмовника, не відразу відповідати на його питання), несподіванка (несподіваний поворот мови);
- естетичні (гра слів, опис, гіперболи, парадокси);
- комунікативні – допоміжні фрази («якщо ви хочете знати мою думку ...»), попередження заперечень («є члени колективу, які вважають ...»), риторичні запитання («ми всі члени одного колективу й тому повинні бути єдині в даному питанні ...»), паралелі (мається на увазі, що виконавець розуміє, про що йде мова). Обговорення різноманітних проблем життєдіяльності колективу вимагає від менеджера вміння точно і грамотно формулювати питання, що підлягають обговоренню. Класифікація питань дозволяє розділити їх на кілька груп. Розглянемо найбільш популярні закриті і відкриті запитання.

*Закриті питання* – це питання, на які очікується відповідь «так» або

«ні». Вони ведуть до створення напруженої атмосфери в бесіді, оскільки різко звужують простір для «маневру» у співрозмовника, тому такі питання можна застосовувати зі строго визначеною метою. Вони направляють думку співрозмовника в одному, установленому керівником напрямку й націлені безпосередньо на прийняття рішення. Закриті питання мають значну дію і відносно добре замінюють усі констатації й твердження.

Мета питань такого типу – отримати від співрозмовника обґрунтовану аргументацію очікуваної від нього відповіді.

У постановці подібних питань криється небезпека, що у співрозмовника складеться враження, ніби його допитують; центр ваги бесіди зміщується в бік керівника, а підлеглий позбавлений можливості висловлювати свою думку. Отже, закриті питання рекомендується задавати не тоді, коли керівник повинен отримати інформацію, а тільки в тих випадках, коли він хоче прискорити отримання згоди або підтвердження раніше досягнутої домовленості.

*Відкриті питання* – це питання, на які не можна відповісти «так» або «ні», вони вимагають якогось пояснення. Це так звані питання «що», «як», «хто», «скільки», «чому». Приклади таких питань: «Яка ваша думка з даного питання?»; «Яким чином ви прийшли до такого висновку?»; «Чому ви вважаєте вжиті заходи недостатніми?».

Мета передачі інформації тут не так строго реалізується, як в закритих питаннях, оскільки виконавцю надається можливість для маневрування й підготовки до більш великого виступу. Основні характеристики цієї групи питань зводяться до наступного:

- співрозмовник повинен обдумувати відповіді й висловлювання, тобто він знаходиться в активному стані;
- далі керівник повинен переходити до більш високого ступеня бесіди – від монологу до діалогу; виконавець має можливість без підготовки, на свій розсуд, вибирати, які дані, інформацію та аргументацію представити;
- керівник звертається безпосередньо до виконавця, що сприяє

усуненню бар'єрів, таким прийомом він виводить його зі стану замкнутості і стриманості; співбесіда – і це найголовніше – стає для керівника джерелом ідей і пропозицій щодо подальшого розвитку співробітництва.

### **5.7. Тактика аргументації в управлінській діяльності керівника**

Зупинимося на тактиці аргументування. Може виникнути питання: в чому її відмінність від техніки аргументування, яка охоплює методичні аспекти, як будувати аргументацію, у той час як тактика розвиває мистецтво застосування конкретних прийомів? Відповідно до цього, техніка – це вміння приводити логічні аргументи, а тактика – вміння вибирати з них психологічно дієві.

Розглянемо основні положення тактики аргументування.

1. *Застосування аргументів.* Фазу аргументації слід починати впевнено, без особливих коливань. Головні аргументи висловлювати при будь-якому зручному випадку, але, по можливості, кожен раз у новому світлі.

2. *Вибір техніки.* Залежно від психологічних особливостей співрозмовників вибираються різні методи аргументування.

3. *Уникнення загострень.* Для нормального ходу аргументації дуже важливо уникати загострень або конфронтації, так як протилежні точки зору й напружена атмосфера, що виникають у ході викладу одного з пунктів аргументації, легко можуть поширитися й на інші області. Тут існують деякі тонкощі:

- рекомендується розглядати критичні питання або на початку, або в кінці фази аргументації;
- корисно з особливо делікатних питань переговорити з виконавцем наодинці до початку обговорення, так як «віч-на-віч» можна досягти більших результатів, ніж на засіданні;
- у винятково складних ситуаціях корисно зробити перерву, щоб «охололи голови», а потім знову повернутися до того самого питання.

4. *«Стимулювання апетиту»*. Цей прийом ґрунтується на такому положенні соціальної психології: найзручніше запропонувати виконавцеві варіанти й інформацію для попереднього пробудження в нього інтересу до неї. Це означає, що спочатку потрібно описати поточний стан справ з акцентом на можливі негативні наслідки, а потім (на основі «спровокованого апетиту») вказати напрямок можливих рішень з докладним обґрунтуванням усіх переваг.

5. *Двостороння аргументація*. Вона більше вплине на виконавця, думка якого не збігається з вашою. У цьому випадку ви вказуєте як на переваги, так і на слабкі сторони пропонованого рішення. Ефективність такого прийому залежить від інтелектуальних здібностей виконавця. У будь-якому випадку слід вказати на всі недоліки, про які він міг би дізнатися з інших джерел. Одностороння аргументація може застосовуватися в тих випадках, коли у виконавця склалася своя думка або він відкрито висловлює позитивне ставлення до вашої точки зору.

6. *Черговість переваг і недоліків*. Відповідно до висновків соціальної психології, вирішальний вплив на формування позиції співрозмовника надає така інформація, коли спочатку перераховуються переваги, а потім недоліки.

7. *Персоніфікація аргументації*. Виходячи з того, що переконливість доказів, перш за все, залежить від сприйняття виконавців (а вони некритичні до самих себе), ви приходите до думки, що потрібно спочатку спробувати виявити їх позицію, а потім включити її у вашу конструкцію аргументації або ж, принаймні, не допустити, щоб вона суперечила вашим передумовам. Найпростіше це досягається шляхом прямого звернення до виконавця: «Що ви думаєте про цю пропозицію?»; «Як, на вашу думку, можна вирішити цю проблему?»; «Ви абсолютно праві!»

Визнавши його правоту, проявивши увагу, ми тим самим заохочуємо виконавця, який тепер прийме нашу аргументацію з меншим опором.

8. *Складання висновків*. Можна з блиском вести аргументацію, але все ж не досягти бажаної мети, якщо ми не зуміємо узагальнити пропоновані

факти й відомості. Тому, щоб домогтися якомога більшої переконливості, керівники обов'язково повинні самі зробити висновки й запропонувати їх виконавцям, тому що факти не завжди говорять самі за себе.

9. *Прийоми контраргументації*. Коли підлеглий намагається поставити керівника в глухий кут за допомогою бездоганної аргументації, йому потрібно залишатися холоднокривним і подумати:

- Чи вірні викладені виконавцем твердження? Чи можна спростувати основи його виступу або хоча б окремі частини, де факти не пов'язані між собою?

- Чи можна виявити якісь протиріччя?

- Чи не є висновки помилковими або хоча б частково неточними?

На закінчення слід підкреслити, що тактика аргументування в переконуючому впливі допоможе керівникам уникнути деяких труднощів і конфліктів в управлінні колективами й в організації колективної діяльності.

## **5.8. Вимоги в управлінській діяльності керівника**

Вимоги є одним з провідних методів в арсеналі управлінської діяльності керівника. Вимоги можна розділити на прямі й непрямі.

До прямих відноситься вимога-наказ. Наказ є категоричною формою вимоги. Категоричність наказу, ступінь вольового спонукання може бути витримана в загальній, деперсоніфікованій формі, а може формулюватися в різких виразах, адресованих безпосередньо особі, яка не здатна сприймати поради керівника. Але ця різкість у жодному разі не повинна бути образливою. Методи вимоги-наказу припускають суворе й чітке регламентування поведінки та дій виконавців. Найбільш ефективний цей метод у ситуаціях, коли необхідно швидко й чітко прийняти рішення.

Застосовуючи цей метод впливу, керівник повинен пам'ятати, що соціалізуюче виховне навантаження він буде нести тільки за умови належного контролю за виконанням підлеглими необхідних правил і норм

поведінки. Важливе значення має послідовність і систематичність контролю з боку керівника за реалізацією своїх вимог.

До непрямих методів належать такі, як *вимога-прохання*, *вимога-довіра*, *вимога-схвалення*.

*Вимога-прохання*. Прохання керівника є одним з найбільш дієвих і часто вживаних засобів організаторського впливу. Ця форма ґрунтується на взаєминах довіри в колективі.

Саме прохання є формою прояву взаємної довіри й поваги між людьми. Тільки наявність подібних відносин перетворює прохання в дієву форму *методу-вимоги*. А.С. Макаренко в лекціях з питань сімейного виховання говорив: «Прохання тим відрізняється від інших видів поводження, що вона надає людині повну свободу вибору. Прохання й повинно бути таким. Його так потрібно вимовляти, щоб людині здавалося, що вона виконує прохання за власним добрим бажанням, що вона не спонукувана до цього примусом». Характерною рисою цієї форми методу-вимоги є те, що прохання не тільки можливе при позитивних відносинах з персоналом, а й активно сприяє зміцненню й розвитку цих відносин, привчає працівників до ввічливості і взаємодопомоги. Така форма організаторського впливу можлива при високому авторитеті керівника.

*Вимога-довіра*. Довірою зазвичай стимулюється знайома й посиљна робота. Особливо часто вимога-довіра підкреслює повагу, яку відчуває керівник до конкретної людини. Але зловживати цим теж не варто. Там, де ситуація вимагає рішучого впливу на виконавців, керівнику необхідно займати принципову позицію й застосовувати більш жорсткі прийоми.

*Вимога-схвалення*. Схвалення, похвала, вчасно висловлені на адресу виконавця, є одним з найсильніших стимулів його діяльності. Схвалення зазвичай використовується в тих випадках, коли виконавці домагаються успіхів у виконанні виробничих завдань.

Слід пам'ятати, що похвала радує будь-яку людину. Вона цю радість відносить і до виконуваної роботи, яка, таким чином, набуває для неї



позитивного емоційного забарвлення. Почуття задоволення, радості стає одним з найбільш сильних стимулів діяльності людини.

Такі форми, що складають групу непрямих вимог, умовно можна назвати групою позитивних вимог.

Серед форм непрямих вимог є й такі, в яких відношення керівників може не проявлятися так чітко, тому ці форми вимог можуть бути охарактеризовані як нейтральні. До такої групи належать *вимога-порада*, *вимога-натяк* й *умовна вимога*.

*Вимога-порада* представляє собою апеляцію до свідомості членів колективу, переконання в тому, що вони розуміють доцільність, корисність і необхідність вимог керівника. При цьому він сам повинен виступати в колективі як організатор, авторитет якого визнаний і думку якого підлеглі цінують.

Порада є ефективною формою організаторського впливу, його вміле застосування допомагає формувати у виконавців позитивне ставлення до праці, до самого себе, до свого оточення. Вимогою-породою, як і будь-яким іншим методом, не можна зловживати. Її необхідно використовувати лише там, де для цього є необхідні умови і, перш за все, повага до керівника, впевненість у тому, що порада, висловлена ним, – єдиний шлях вирішення даної проблеми.

*Вимога-натяк* є найбільш непомітною з боку, хоча й вельми вживаною формою непрямой вимоги. Характерно тут не те, що підлеглі повинні розуміти керівника з півслова, головне в натяку – це роль «поштовху», що приводить в дію необхідні якості особистості. Натяк використовується в основному тоді, коли досить незначного за силою впливу, щоб викликати бажану реакцію в людини. Іншою особливістю цього прийому є його індивідуальність, коли суть натяку зрозуміла тільки тому, до кого він звернений. При цьому менеджер повинен спиратися на свій досвід взаємин з даною людиною, проявляючи при цьому делікатність.

Важливу роль відіграє група вимог, що демонструють негативне

ставлення менеджера до дій і поведінки членів колективу. Це висловлення недовіри, загроза, засудження. Вимога висловленням недовіри має велике значення як стимулятор роботи. Втрата довіри має значний виховний вплив. Цей прийом використовується в організаторській діяльності значно рідше, ніж попередні. Він вживається, як правило, тоді, коли виконавець не виконує свої обов'язки. Висловлення недовіри не слід застосовувати часто, так як виконавці можуть сприйняти відсутність довіри як несправедливість з боку керівника, як негативне ставлення до них.

*Вимога-загроза.* Відносно цього прийому впливу слід зробити загальне зауваження: ефективність загрози як форми організаторського впливу обернено пропорційна частоті її застосування. Часто застосовувана загроза втрачає свою силу. Слід пам'ятати, що розумна загроза повинна обов'язково доводитися до кінця, після того як підлеглі не виконали розпорядження керівника. Обіцяне й заслужене покарання необхідно приводити у виконання. Слід підкреслити, що загроза є досить ефективним засобом впливу й тому застосовувати цей прийом потрібно не часто й дуже вміло.

*Вимога-осуд.* Негативна оцінка керівником тих чи інших дій підлеглих часто грає роль «гальма» небажаних вчинків і стимулює позитивні зміни в їх поведінці.

Засудження, як і будь-який інший прийом, не слід застосовувати занадто часто щодо однієї й тієї ж людини, бо в цьому випадку воно не просто втрачає свою силу, але й негативно впливає на розвиток взаємостосунків між керівником і колективом. Засудження й осуд можуть бути широко представлені засобами вираження емоцій – від м'якого докору й до прояву гніву й обурення.

Дослідження показують, що, застосовуючи методи-вимоги при вирішенні управлінських ситуацій в колективах, керівники з усього діапазону емоційності впливу («спокійно», «стримано», «гнівno», «бурхливо») повинні застосовувати середню модальність впливу, але в залежності від розв'язуваної ситуації. Так, у рішенні конфліктної ситуації емоційна

модальність впливу повинна бути інтенсивнішою, ніж в організаційній ситуації. Крім того, кожен з наведених прикладів вимагає від керівників ретельного аналізу ступеня відповідності застосовуваного методу-вимоги та ситуації, яку потрібно вирішити.

### **5.9. Методи корекції поведінки підлеглих у процесі управлінської діяльності**

Ми вже не раз відзначали, що процес керівництва людьми багатогранний: з'являється новий досвід, виробляються нові способи впливу на людину. Одним з дієвих методів організаторського й виховного впливу на особистість і колектив є метод критики. У здоровій атмосфері товариської критики відносини між людьми будуються найбільш оптимальним чином, у колективі відсутнє захвалювання одних і нігелювання інших, менеджери прагнуть використовувати колегіальні способи роботи. Слід зазначити, що цей метод найбільш повно відповідає колективістському характеру спільної трудової діяльності.

Кожна людина сприймає ті чи інші факти чи події по-своєму. Її судження нерідко бувають суб'єктивні, однобічні, помилкові. Прислів'я каже: «Тільки той не помиляється, хто нічого не робить». І зрілість проявляється в тому, щоб, роблячи помилки, вчитися надалі уникати їх.

Але промахи, недоліки, слабкості краще видно з боку. Людина не завжди може правильно оцінити і свої позитивні якості, свої переваги. Іноді їх применшують, розкриваючи таку рису особистості, як скромність, або, навпаки, перебільшують, проявляючи самовпевненість, пихатість. Та й самі гідності, що не стримуються певними рамками, можуть перетворитися на недоліки. Так, зайва сміливість нерідко переходить у хвацькість, а надмірна акуратність і точність можуть перетворитися на сухий педантизм. У всьому потрібна міра. Але як її знайти, правильно оцінити як свої, так і чужі достоїнства й недоліки? Тут на допомогу можуть прийти друзі, колеги,

керівник.

Про людину найбільш повно можна судити не лише по тому, що вона сама про себе говорить, а й за тим, що знають про неї її колеги, близьке оточення. Оцінюються не слова, а справи. Тому конструктивна критика, зауваження на адресу виконавця, об'єктивний аналіз його поглядів і вчинків організують і виховують його, допомагають правильно оцінити себе, розвинути і проявити кращі соціально значущі якості особистості. Але таке судження про нього корисне не тільки особисто йому, так як на його помилках інші вчаться, а позитивні вчинки й дії намагаються сприйняти. У застосуванні даного методу організаторського впливу існує цілком реальна небезпека. Критика потрібна, але критика, соціально витримана, тобто така, яка вчить і корегує персонал, позитивно позначається на його свідомості, звичках, поведінці й діяльності. Така критика вимагає доброзичливого, справедливого та всебічного аналізу діяльності виконавця. Потрібно разом із недоліками відзначати й позитивні сторони, вказувати шляхи корекції недоліків й їх усунення.

На жаль, не всі керівники можуть правильно користуватися методом критики. Вони часто застосовують її як засіб, який повинен розкривати тільки недоліки, прагнуть до «голоного» заперечення, до безплідної критики, не містять конструктивного початку й тому принижують людину, дратують її, негативно позначаються на роботі. Виходить зворотний ефект.

Тому, якщо адекватно розуміти критику і вміло нею користуватися, то керівник як критик зможе об'єктивно оцінювати переваги й недоліки виконавця, вчасно помічати й підтримувати гарне, потрібне, застерігати від помилок, допомагати їх усуненню. Тоді буде більше сміливості в тих, хто критикує й менше образи в тих, кого критикують. Критика як метод організаторського впливу буде повністю виконувати свою корегувальну поведінкову функцію.

## Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність управлінського впливу керівника на підлеглих?
2. Які компоненти включає в себе структура управлінського впливу на підлеглих?
3. Які основні концептуальні підходи до розкриття особливостей психологічного впливу на підлеглих існують у світовій психологічній науці?
4. Назвіть основні правила і принципи організації ефективної та переконливої управлінської інформації.
5. Дайте характеристику основних способів управлінського впливу.
6. Розкрийте поняття «технологія об'єктів психологічного впливу».
7. Назвіть основні форми управлінського впливу керівника на підлеглих і дайте їх характеристику.
8. Як Ви розумієте поняття «контрольно-оцінна функція керівника в управлінському процесі»?
9. Що таке «переконуючий вплив» керівника в управлінській діяльності й охарактеризуйте основні методи цього впливу.
10. У чому полягають особливості аргументації в управлінській діяльності керівника?
11. Що таке тактика аргументації в управлінській діяльності?
12. Дайте характеристику поняттю «вимоги» в управлінській діяльності керівника.
13. Які Ви знаєте методи корекції поведінки підлеглих у процесі управлінської діяльності керівника?

## РОЗДІЛ 6

# МАНІПУЛЮВАННЯ ЯК МЕТОД ПСИХОЛОГІЧНОГО ВПЛИВУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

### 6.1. Маніпулятивні техніки в управлінській діяльності

В управлінській практиці часто зустрічаються ситуації, коли цілі управління розходяться з цілями й інтересами об'єктів управлінського впливу. У таких випадках доводиться долати природний опір керованої системи, суб'єкт управління вдається до прийому, який називається маніпулюванням.

За змістом маніпуляція й маніпулювання – це форма соціального управління, при якій ігноруються цілі й інтереси об'єкта управління. Поняття «маніпуляція» вживається, по-перше, як позначення специфічного загального підходу до соціальної взаємодії й управління, який передбачає активне використання різноманітних способів прихованого примусу людей. По-друге, маніпуляція використовується як позначення специфічного виду психологічного впливу. У цьому значенні використовуються також поняття «маніпулятивний вплив», «психологічні маніпуляції», «маніпулювання громадською думкою», «маніпулювання суспільною свідомістю», «міжособистісні маніпуляції», «соціально-політичні маніпуляції особистістю» і т.п. По-третє, поняття маніпуляції використовується для позначення певних організаційних форм застосування таємного примусу людини й окремих способів або прийомів прихованого психологічного впливу на особистість.

Маніпуляції й акти маніпулятивного впливу виступають як складові елементи процесу соціального управління та комунікації. Маніпуляцію породжує ситуація, коли присутня зовнішня для комунікації мета й відсутнє її відкрите пояснення для всіх учасників комунікації. Цільова комунікація, де в самій комунікації зовнішня мета не оголошується відкрито або

приховується спеціальними засобами, є маніпуляційною комунікацією. Цільова комунікація та комунікація розуміння, де крім будь-яких внутрішніх або зовнішніх для комунікації цілей виконується умова досягнення взаєморозуміння учасниками комунікації, є конвенційною комунікацією.

Маніпулювання за своїм змістом – це форма управління, при якій ігноруються власні цілі та інтереси об'єкта управління. Вони можуть ігноруватися повністю або визнаватися формально (фіктивно), але при прийнятті управлінських рішень не приймаються в розрахунок. За формою маніпулювання – це соціально-психологічний обман, побудований на фіктивному визнанні інтересів партнера.

Керівникові слід пам'ятати, що маніпулювання добре тільки в тому випадку, коли підштовхує працівника до якої-небудь дії в його ж інтересах. Якщо співробітник стане краще працювати, більш ефективно спілкуватися, менше конфліктувати, то від цього виграє весь колектив. При цьому об'єкт маніпуляції буде впевнений, що рішення не нав'язані йому ззовні. Він з більшою ймовірністю змінить свої погляди й поведінку, адже власні рішення людина виконує більш відповідально, ніж чужі.

Прийоми, що забезпечують можливість маніпулювання як індивідуальною, так і масовою свідомістю, нескінченно багато. У сфері соціальних відносин виділяються економічне, політичне, бюрократичне, ідеологічне, психологічне маніпулювання.

➤ Економічні маніпуляції починаються з використання складного, а краще – безвихідного матеріального становища партнера, коли він готовий погодитись на будь-яку роботу за мізерну винагороду.

➤ Політичні маніпуляції базуються на використанні політичних механізмів, груп, заяв, для цілей, відмінних від заявлених.

➤ Бюрократичні або організаційні маніпуляції мають на увазі будь-яку псевдодіяльність адміністративного або організаційного характеру: затягування термінів вирішення питань, заплутування заявителя в лабіринті численних інстанцій і відповідальних осіб; невиконання управлінських

функцій і їх підміна свідомо марною, але зовні ефективною діяльністю; роздування чисельності організації.

➤ Ідеологічні маніпуляції припускають нещирість і фальшивість у сфері суспільних й особистих ідеалів.

➤ Психологічні маніпуляції в дійсності є найпростішими і входять до складу всіх перерахованих вище. Будь-яке маніпулювання індивідуальною або колективною свідомістю обов'язково враховує особливості психічного сприйняття маніпульованим.

Особливість маніпуляції полягає в тому, що маніпулятор прагне приховати свої наміри. Тому для всіх, крім самого маніпулятора, маніпуляція виступає скоріше як результат реконструкції, тлумачення тих чи інших його дій.

Можна виділити три джерела інформації про існування маніпуляції:

1. *Позиція маніпулятора.* Кожна людина багато разів була в цій позиції, наприклад, підлеглий, який уникає відповідальності за недоліки в роботі.

2. *Позиція жертви маніпуляції.* Досить поміняти зазначені вище рольові пари і згадати ситуації, коли відкривалася нещирість партнерів, коли маніпульований розуміє, що його обманули.

3. *Позиція зовнішнього спостерігача.* Людині, яка не бере участь у маніпулятивній взаємодії, доводиться займатися реконструкцією її деталей і характеру: відновлювати відсутні ланки, домислювати за учасників. Разом із тим, відсторонення від обох позицій дозволяє побачити додаткові деталі. Спостерігачеві, як правило, відкриваються великі одиниці живої взаємодії, такі як «продовжує ухилятися», «безсило тріпотіти» і т.п. Правда, платити за це доводиться як втратою природного емоційного включення в ситуацію, так і зниженням вірогідності суджень [21, с. 92].

Плата виявляється настільки суттєвою, що виникає теоретична проблема, а практичне завдання полягає в тому, щоб навчитися відрізнити маніпуляцію від інших видів психологічного впливу. Потрібен інструмент, що дозволяє досить точно це робити. Таким інструментом може стати



визначення маніпуляції як виду психологічного впливу.

В Оксфордському словнику англійської мови маніпуляція (manipulation) в найзагальнішому значенні визначена як комунікація з об'єктами зі спеціальним наміром, особливою метою, як ручне управління, як рухи руками, ручні дії. [25, с. 63].

У переносному значенні Оксфордський словник визначає маніпуляцію як «акт впливу на людей або управління ними або речами зі спритністю, особливо із зневажливим підтекстом, як приховане управління або обробка».

Можна виділити наступні критерії маніпуляції: усвідомленість маніпулятором своїх цілей і засобів, прихованість цілей маніпулятора, прихованість засобів маніпулятора, прийняття адресатом на себе відповідальності за те, що відбувається.

До числа ознак маніпуляції відносяться:

- *дисбаланс* – суперечливість, амбівалентність емоцій, наприклад, поєднання гордості й образи, радості й недовіри, розчулення й тривоги і т.п.;
- «дивність» емоцій, наприклад спалах люті в момент обговорення несуттєвих подробиць плану дій; несвідомий страх у процесі мирного обговорення обсягу майбутніх поставок і т.п.;
- повторюваність емоцій, наприклад систематичне виникнення одних і тих же емоцій при зустрічі з певною людиною, почуття провини, професійної некомпетентності, приниження, протесту і т.п.;
- різкий сплеск емоцій, який не здається виправданим об'єктивними характеристиками ситуації [78, с. 46].

Основні складові маніпулятивного впливу:

1. Цілеспрямоване перетворення інформації:

- спотворення інформації – варіює від відвертої брехні до часткових деформацій, таких як підтасовування фактів або зсув по семантичному полю поняття, коли, скажімо, боротьба за права будь-якої меншини подається як боротьба проти інтересів більшості;
- приховування інформації в найбільш повному вигляді

проявляється в замовчуванні або приховуванні певних тем. Набагато частіше використовується метод часткового висвітлення чи виборчої подачі матеріалу;

➤ спосіб подачі інформації нерідко відіграє вирішальну роль у тому, щоб інформацію, яка повідомляється було сприйнято так, як необхідно її автору.

2. Приховування впливу. Осуду і розвінчанню піддається таємний характер маніпулятивного впливу. Прагнення зберегти в секреті факт впливу втілило в життя технології підпорогового впливу – як у зоровій, так і слуховій модальності. У даному випадку завдання приховування вирішується настільки кардинально, що наявність впливу можна виявити лише за допомогою спеціальної апаратури.

Важливо відзначити, що далеко не завжди маніпулятор навмисно приховує свої цілі й факт маніпулятивного впливу, нерідко це відбувається неусвідомлено навіть для самого маніпулятора.

3. Засоби примусу, як правило, мова йдеться про силу примусу владних структур, способи прихованого або явного примусу, передумови силового тиску.

4. Мішені впливу – проблема об'єктів маніпулятивного впливу. Спеціалізованість і точна спрямованість масового впливу можлива тоді, коли організатору впливу відомі специфічні якості даних верств населення або групи людей. Відповідно, чим вужчою є передбачувана аудиторія, тим точнішим має бути підстроювання під її особливості.

5. Роботизація. Особливо слід виділити лейтмотив роботоподібності, що складається в тому, що люди – об'єкти маніпулятивної обробки – перетворюються на маріонеток, керованих можновладцями за допомогою «ниточок». На соціально-рольовому рівні обговорюється залежність підлеглих від тиску організації. На міжособистісному рівні акцентується увага на запрограмованість дій у відповідь на ті чи інші впливи з боку партнерів по спілкуванню [77, с. 89].

Як приклад можна навести деякі механізми маніпулятивних впливів:

1. *Компліменти і похвали.* Підлеглих дуже сильно мотивують компліменти розуму, успішності, досвідченості. Досвідчені керівники знають, що комплімент і похвала працівникові за добре виконану роботу може навіть замінити останньому чергове підвищення зарплати. Викликати любов підлеглих і впливати на їх позитивні емоції – один з прийомів маніпулювання.

2. *Навіювання страху й негативних емоцій.* На протигагу компліментам і похвалам в арсеналі керівництва зустрічається і «батіг». Іншими словами, крім любові в підлеглих можна пробудити страх й інші негативні емоції. Наприклад, як би ненароком сказати недбайливому співробітникові: «Щось останнім часом приходить багато резюме на твою посаду». Такими словами керівники викликають в підлеглих страх втратити роботу і змушують поліпшити свої трудові показники. Це, зрозуміло, лише один із прикладів того, як пробудити страх у підлеглих, існує безліч варіантів надати подібний вплив.

3. *Пробудження невпевненості в силах.* Ще одним способом маніпулювання є пробудження в працівниках невпевненості в своїх силах. Використання незрозумілих слів у мові начальства, приниження здібностей працівників, постійне бажання «поставити їх на місце» і багато іншого. Найбільш точно принцип надання такого впливу з боку управлінців відображає старе прислів'я: «Я – начальник, ти – дурень». Підлеглі таких керівників набираються різними комплексами й починають вважати себе нездатними зробити навіть маленький крок без вказівки свого керівника.

4. *Навіювання почуття провини.* Крім почуття невпевненості досвідчені керівники-маніпулятори здатні також впливати й на почуття провини. Роблячи зауваження за запізнення, помилки, провини й постійно нагадуючи про них підлеглому, можна пробудити в ньому почуття провини та змусити працювати більше за менші гроші.

5. *Виклик жалості.* Викликати жалість – ще один спосіб

маніпулювання. Над більшістю начальників є ще більш високі управлінці. Якщо керівник постійно скаржиться, що йому ставлять нереальні терміни, лають і він зі шкіри пнеться, щоб «прикрити» своїх працівників на нарадах, можливо він маніпулює, намагаючись викликати жалість і співчуття, щоб співробітники здійснювали більший обсяг роботи.

Маніпуляція є видом психологічного впливу, майстерне виконання якого веде до відкритого порушення в іншій людині намірів, які не збігаються з його актуально існуючими бажаннями.

## **6.2. Механізми нейтралізації маніпуляцій і проблема психологічної безпеки в практиці управління персоналом**

Правила нейтралізації маніпуляцій спрямовані на те, щоб допомогти людині не стати об'єктом маніпулювання з боку аморальних партнерів. Протистояння маніпулятивному впливу вимагає вміння, по-перше, розпізнавати маніпуляції і, по-друге, їх нейтралізувати. У пошуках способів розпізнавання маніпулятивного впливу можна йти такими шляхами: відстеження змін ситуації, аналіз механізмів маніпулятивного впливу.

Відстеження змін ситуації дозволяє виявити ефекти, які складають особливості маніпуляції. Навіть самий наївний адресат маніпулятивного впливу, у тій чи іншій мірі здатний реагувати на дуже широке коло ознак маніпуляції. Загальною ознакою наявності маніпуляцій є порушення балансу певних елементів взаємодії, таких як:

- дисбаланс у розподілі відповідальності за вчинені дії та прийняті рішення;
- наявність силового тиску;
- порушення збалансованості елементів ситуації, незвичайність компонування або подачі інформації, змішання акцентів значущості на другорядні деталі і т. п.;
- невідповідності в поведінці партнера;

- прагнення стереотипізувати поведінку [4].

Якщо виходити з аналізу механізмів маніпулятивного впливу, то задача виявлення маніпуляцій полягає в тому, щоб бути уважним до реакцій адресата. Можна вказати наступні види таких індикаторів:

- невинувато часта поява або підкреслено явний прояв «психічних автоматизмів» в поведінці адресата впливу;

- регресія до інфантильних реакцій – плач, агресія, туга, почуття самотності і т. п., особливо, якщо це точно приурочено до певних ситуацій або подій;

- дефіцит часу, відпущеного на прийняття рішення (важливо з'ясувати, ким створюється даний ефект);

- стан звуження свідомості, яке може проявитися в обмеженості кола обговорюваних ідей, у «циклічних» висловлюваннях, постановка тільки ситуативних цілей тощо;

- несподівана зміна фонових станів, тобто емоційна реакція адресата – погіршення настрою, роздратування, глуха образа та інші зрушення в бік негативних емоцій (особливо повинні насторожити випадки невинуватих з точки зору ситуації емоційних зрушень) [66].

Існує кілька способів нейтралізації маніпулятивних прийомів. Найчастіше застосовуються такі:

- відкрите оголошення про неприпустимість використання маніпуляцій (зазвичай напередодні дискусії, полеміки або спору сторони відкрито домовляються не вдаватись до хитрощів у відношенні один до одного);

- викриття хитрощів, тобто розкриття суті (особливо ефективно, якщо вдається не тільки назвати використовуваний прийом, а й докладно пояснити оточуючим його призначення та особливості застосування в тій чи іншій ситуації);

- повторне нагадування про неприпустимість використання прийомів маніпуляції;

- «інформаційний діалог» (якщо партнер по спілкуванню емоційно

вимагає чогось або в чомусь звинувачує, потрібно якомога точніше й докладніше з'ясувати все, що з ним відбувається, не вступаючи в сперечання або пояснення). Якщо партнер змінює тиск, викликаючи вас до опору, потрібно стійко утримуватися на позиціях людини, яка хоче з'ясувати думку іншого. Уміння поставити питання, що вимагає змістовної й розгорнутої відповіді, активізує і власні інтелектуальні зусилля;

- «конструктивна критика» (при використанні партнером маніпулятивних прийомів конструктивна критика дозволяє вивести розмову на рівень відкритої інтелектуальної боротьби; це дозволяє захиститися від маніпуляцій і залишитися етичним по відношенню до співрозмовника);

- «цивілізована конфронтація» (коли безуспішно використані всі методи, слід твердо дати зрозуміти партнеру, що спілкування в такому ключі не представляється вам конструктивним, і, якщо він наполягає на своєму, ви готові перервати спілкування);

- «хитрість на хитрість» (цей спосіб нейтралізації може бути використаний, коли всі попередні не дали позитивного результату);

- «психологічний самозахист» для захисту себе від руйнівних наслідків варварського нападу і маніпуляції, спосіб допомогти самому собі впоратися з приголомшенністю, сум'яттям, емоційною бурєю в душі). Техніка самозахисту дозволяє виграти час, необхідний для того, щоб відновити самоконтроль і свою творчу здатність до спілкування в інтелектуальному плані з партнером [65, с. 99].

### **6.3. Маніпулятивні «пастки»**

Для того щоб протистояти впливу маніпуляторів, необхідно вміти розпізнавати найбільш типові маніпулятивні «пастки».

*«Пастка» № 1. Нав'язування однозначної оцінки ситуації.* «Ну, ви ж розумієте, що ваш вчинок засуджується колективом?», «Так поводитись може тільки абсолютно легковажна людина».

Як тільки жертва згідно кивнула, почала хвилюватися (А може, це насправді так? З боку воно, напевно, видніше ...), вона вже «на гачку» (і маніпулятор переходить до використання «пастки» «№ 2»).

Пам'ятайте: приймаючи чужу оцінку ситуації, ви позбавляєте себе можливості грати «свою» гру. Можна відповісти так: «Я не чув таких відгуків від нашого колективу», «Це ваша власна оцінка? У мене є своя» і т. п.

*«Пастка» № 2. Звуження можливостей вирішення проблеми.* Хоча ту чи іншу проблему завжди можна вирішити різними шляхами, маніпулятор пропонує один варіант і «переконує» свою жертву, що іншого шляху немає: «У вас є один вихід із становища – зробити звіт самому» (насправді це обов'язок не жертви, а інших співробітників). «Вам нічого не залишається, як погодитися з тими умовами, які я пропоную».

У цьому випадку слід відповідати: «Я розумію вашу точку зору, а тепер вислухайте мою. Отже, я бачу кілька варіантів виходу із ситуації».

Пам'ятайте, що зобов'язання, нав'язані вам ззовні – це не ваші зобов'язання. Перевірте, наскільки вони узгоджуються з вашими особистими зобов'язаннями і цілями в компанії.

*«Пастка» № 3. Штучне створення дефіциту часу.* Маніпулятор переконує жертву, що необхідні йому (маніпулятору) дії повинні бути здійснені негайно: «Ніколи думати, приймайте рішення зараз, завтра буде пізно».

Безумовно, є ситуації, що вимагають негайних дій (пожежа, зміна стратегії переговорів), але прийняття рішення, яке може вплинути на долю співробітника, на його взаємини в колективі, майже ніколи не вимагає поспіху. Якщо рішення нав'язується, то на аналіз ситуації і прорахунок варіантів просто не залишається часу.

Радимо щиро задати уточнюючі питання: «Мені дуже приємно, що ви про мене турбуєтесь (я дуже ціную твою турботу про мене). Скажи (ті), будь ласка, а що зміниться, якщо своє рішення я прийму через день? А що

станеться, якщо ми не будемо поспішати з прийняттям такого важливого рішення? А чому це станеться? А звідки у вас такі відомості?».

*«Пастка» № 4. Ілюзія простого рішення.* Маніпулятор пропонує жертві «простий вихід» зі складної ситуації. «Тобі потрібно тільки сказати (зробити, почекати) ...».

Нам дуже подобається, коли з'являється «чарівник у вертольоті» того чи іншого кольору і «безкоштовно показує кіно». Віра в чудеса – це прекрасно, але – у гомеопатичних дозах, вона не має нічого спільного з відвертою лінню.

Якщо ви відчуваєте такий гачок, згадайте, що чудеса – явища дуже рідкісні.

*«Пастка» № 5. Надузагальнення.* Використання таких слів, як «усе», «кожен», «ми», «завжди», «ніхто», «ніколи» і посилань на «авторитет більшості» – явні ознаки маніпуляції. «Усі вважають, що тобі не варто висловлювати свою думку», «Тебе ніхто не підтримає», «Ти завжди запізнюєшся!», «Кожен знає, що індивідуалізм у колективі – це неповага до колег».

Маніпулятор у такому випадку не просто нав'язує свою оцінку ситуації, а ще й «спирається» на думку авторитету більшості. Людині дуже часто свідомо і підсвідомо хочеться бути «як усі», тому що життя вчить: «білих ворон» нелегко не тільки робити кар'єру, а й часто просто виживати. Як тільки «наживка проковтнута», жертва шукає шляхи до порятунку. І «добрий» маніпулятор пропонує єдино правильне рішення.

Порада така: запитайте «А хто такі всі? Ви запитали всіх співробітників компанії? А кожен – це хто? А чому ви вважаєте, що ніколи? Є така статистика? Де? Покажіть будь ласка».

*«Пастка» № 6. Формування та використання «комплексу провини».* Маніпулятор «грає» на минулих помилках чи прорахунках жертви. Нагадування про минулі невдачі саме по собі вибиває зі стану рівноваги, а якщо людина особливо вразлива саме в цьому «пункті», то слова



маніпулятора потрапляють на вже підготовлений ґрунт. Для підтвердження своєї позитивної репутації або щоб загладити провину жертва робить кроки, які суперечать її істинним цілям і бажанням.

Як відповідь на хід маніпулятора запитайте себе, чи була це саме ваша вина, так вона велика й чи не виправили ви вже свою минулу помилку.

Потім дайте відповідь: «Так, це, справді, було. А яке відношення має минула помилка до нинішньої ситуації? А чому ви заговорили про мою помилку саме зараз?».

Пам'ятайте ще одну відому фразу: «Не дозволяйте минулому укладати ваше майбутнє в могилу».

*«Пастка» № 7. Усиплення пильності.* Якщо маніпулятору потрібна інформація, яку в режимі питання-відповідь йому не отримати, застосовується техніка «кружляння навколо головного питання». Це, найчастіше, багатокроковий тактичний прийом маніпуляції. Її варіанти:

1. *Опрацювання суміжної теми.* Маніпулятор починає говорити на «безпечну» тему, поступово розширюючи її, включаючи питання, що цікавлять його. На «безпечній» темі «жертва» розслабляється (особливо, якщо їй дають можливість похвалитися). У такому невірноважено-сприятливому стані маніпулятору обережними питаннями (на перший погляд, у рамках колишньої теми) вдається отримати інформацію, яку в прямій розмові «випитати» було б неможливо.

2. *Демонстрація своєї поінформованості.* Маніпулятор натяками і згадкою деяких відомих йому відомостей створює видимість того, що йому вже «усе відомо», було б ще цікаво дізнатися тільки несуттєві дрібниці, хоча ці дані нічого не змінять у загальній картині. «Так, це вже не новина. Це й так зрозуміло. Ні для кого не секрет. Ти мені ось таку дрібницю поясни ... ».

*«Пастка» № 8. Техніка «що не виправдалися побоювання».* Цей маніпулятивний прийом полягає у створенні контрасту емоцій. Для того щоб вона спрацювала в уяві жертви створюється «страшне майбутнє»: гнів шефа, штраф, робота у вихідні, відпустка взимку і т. п. І коли співрозмовник вже

прийшов у жах, то кажуть, що все не так і погано, треба тільки зробити ... «Ох, пронесло!» – полегшено зітхає «жертва» і швидко погоджується, «рятуються». За контрастом те, що пропонує зробити маніпулятор, представляється такою дрібницею в порівнянні з «Апокаліпсисом сьогодні».

Рекомендація: уточнюйте до нескінченності: «А чому ви думаєте, що буде саме так? А давайте розглянемо інші варіанти розвитку подій ... ».

Візьміть тайм-аут і проаналізуйте ситуацію.

*«Пастка» № 9. Нееквівалентний обмін.* Маніпулятор пропонує жертві «взаємний обмін», надаючи послугу: дає інформацію, допомагає розібратися з запитанням, а потім просить про послугу. Зазвичай ми звикли дотримуватися правил взаємного обміну. У ньому йдеться: ми зобов'язані постаратися відплатити якимось чином за те, що для нас зробила інша людина. З цієї причини ми часто погоджуємося надати більшу послугу, ніж та, яку надали нам, для того, щоб скинути з себе психологічну ношу боргу. Якщо обмін нерівноцінний, то, швидше за все це маніпулювання.

Виходите з того, що той, хто допоміг вам, зробив це з власної волі. Отже, подяка з вашого боку має узгоджуватися з вашими цілями. Не забувайте пораду стародавніх мудреців: «Бійтеся данайців, що дари приносять».

*«Пастка» № 10. Використання бажання бути послідовним.* Прагнення людини бути логічним маніпулятором може перетворитися в надзвичайно потужне знаряддя впливу. «Почуття послідовності» часто змушує нас діяти явно всупереч власним інтересам. Спочатку маніпулятор задає кілька питань, на які людина відповідає «так». Наприклад «Адже, правда ж, для всіх важливий хороший психологічний клімат в колективі? Ви б хотіли мати велику зарплату? Ви зацікавлені в об'єктивній оцінці вашої праці?». Давши кілька позитивних відповідей, «жертва» по інерції відповідає «так» і на наступне, часто вже не пов'язане з попередніми. Без попередніх «так», людина, швидше за все, відповіла б «ні». Найчастіше в цю пастку

потрапляють чоловіки – для них бути логічним і послідовним психологічно більш значуще, ніж для жінок.

Якщо ви опинилися в такій ситуації, то робіть паузу після кожного питання і не зв'язуйте їх подумки. Задайте питання: «А чому з А і В впливає С? Я не розумію». Краще здаватися тугодумом, ніж потім грати в чужу гру.

*«Пастка» № 11. Псевдоприєднання.* «Ми з тобою однієї крові» – ці слова рятували Мауглі від хижаків. Своїм треба допомагати. Маніпулятор каже жертві: «Ти – такий хороший товариш. Знаєш, я ж з тобою абсолютно згоден. Мені теж подобається (не подобається, дратує), коли хтось чинить таким чином». Тепер маніпулятор і жертва – «одна команда», а в команді спільні інтереси вище приватних. На цьому тлі маніпулятор просуває свої ідеї і штовхає «жертву» на дії, абсолютно для неї не вигідні.

Слід пам'ятати: занадто швидко дружба не виникає. Якщо у вас на роботі «раптом» з'явився друг, проаналізуйте його мету. Перед кожною своєю дією варто запитати себе: «А навіщо я це роблю? А що я в результаті отримаю? А чи хочу я це робити насправді?».

*«Пастка» № 12. Техніка «добрий і злий слідчий».* Цей маніпулятивний прийом дуже широко відомий, проте, продовжує бути ефективним. Тут, як і в багатьох інших випадках, спрацьовує наївне переконання: «Таким чином можуть «грати» з ким завгодно, тільки не зі мною». Варіанти гри в офісі: «злий шеф» – «усе розуміє його заступник», «злий керівник відділу» – «начальник захисник моїх інтересів». У цій грі завжди перемагає «добрий».

Як застереження – проаналізуйте цілі «гравців», які спілкуються з вами, абстрагуючись від їх слів.

Коли ви протистоїте маніпуляціям, слід пам'ятати: не можна емоційно «включатися» в ситуацію: захищатися або нападати у відповідь, виправдовуватися, пояснюючи, чому ви робите так чи інакше. Відповідати маніпулятору слід спокійним рівним тоном впевненої в собі людини.

Зверніть увагу на те, що ви відчуваєте при спілкуванні. На рівні емоцій людина дуже чутлива до «маніпулятивного проникнення». Жертва

маніпуляції, як правило, відчуває роздратування, намагається уникати маніпулятора або помститися йому. Якщо доводиться робити те, чого насправді ви робити не хочете, з'являється відчуття, ніби ви потрапили в пастку. Не ігноруйте цю підказку вашого внутрішнього «я».

*Якими вашими слабкостями можуть скористатися маніпулятори:*

- *страхи*: банкрутства, хвороб, штрафів, гніву начальника («Ти уявляєш, що буде, якщо про це дізнається шеф?»);
- *жадібність* («Ти ж можеш все ці гроші забрати собі. Тобі що, гроші не потрібні?»);
- *перевага* («Ти ж куди більш досвідченими і професійніше ...», «Тільки вам ми можемо довірити це складна справа, з ним більше ніхто не впорається так чудово!»);
- *великодушність, доброта, жалість* («Я так втомилася. Ніхто мене не розуміє, не цінує. Мені з цим ні за що не впоратися. Кругом одна несправедливість»);
- *провина* («Ми на тебе так сподівалися. А ти ...»);
- *стереотипи приналежності до чоловічої або жіночої статі* («Ви ж знаєте, що мені, як жінці, набагато складніше спілкуватися з таким складним співробітником»);
- *помста* («І довго ти будеш це терпіти?»);
- *заздрість* («Ми всі однакові, але в нього всього більше, хіба це справедливо?»).

### **Питання для самоконтролю**

1. Розкрийте поняття «маніпуляція» і «маніпуляційний вплив» з точки зору соціального управління.
2. Які види маніпулювання виділяються у сфері соціальних відносин? Дайте їх стисло характеристику.
3. Наведіть приклади деяких маніпулятивних впливів.

4. Які механізми нейтралізації маніпуляцій Ви знаєте?
5. Назвіть індикатори, завдяки яким можна виявити спрямовані на вас маніпулятивні техніки.
6. Назвіть основні способи нейтралізації спрямованих на вас маніпулятивних технік.
7. Що таке «маніпулятивні пастки», як їх упізнати й як від них захиститися?
8. Якими Вашими слабостями можуть скористатися маніпулятори?

## РОЗДІЛ 7

### ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ГРУПОВИМИ ЯВИЩАМИ ТА ПРОЦЕСАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА

Здійснюючи управлінську діяльність, керівник стикається з різноманітними соціально-психологічними явищами, що відбуваються в організації. Він переконується, що не всі явища залежать від адміністративно-директивних дій керівника. Деякі з них не припиняють функціонувати навіть після видання відповідного наказу або розпорядження. Поступово керівник починає розуміти, що його управлінська діяльність будувалася б ефективніше, якби він керував не просто співробітниками, а організацією, уміло впливав на різні соціально-психологічні явища, що відбуваються в ній.

#### **7.1. Соціальна організація як об'єкт управління**

*Психологічна сутність соціальної організації.* Будь-які цілі людиною можуть бути досягнуті лише у процесі її спільної діяльності з іншими людьми. Форми такої діяльності численні, але усе це розмаїття можна звести до наступних трьох: група, соціальна організація та спільність.

У теорії управління, соціології та психології існують різні підходи до об'єкту управління, що пояснюється відмінністю предметів вивчення в кожній науці. Теорія управління як об'єкт управління розглядає соціальну організацію як структуру та систему. Соціологія та психологія розглядають її як об'єкт управління соціальною групою з усіма властивими їй феноменами. Іншими словами, соціальна організація виступає окремим випадком соціальної групи з 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 витіснило такі невизначені терміни, як «соціальний інститут» і «система».

Усталеним і загальноновизнаним є визначення організації як специфічної форми об'єднання групи індивідів (двох і більше), діяльність яких свідомо координується суб'єктом управління для упорядкування спільної діяльності й для досягнення спільної мети або цілей. Суть соціальної організації полягає в тому, що у всіх людей, які об'єдналися, передбачається наявність спільних інтересів. Люди об'єднуються в організації для досягнення конкретних цілей, які вони не могли б досягти, діючи поодиночки.

В основі їх появи в організації є два соціальних феномени:

- синергія (при об'єднанні зусиль учасників організації досягаються більш високі результати, ніж ті, що можуть бути отримані при простому підсумовуванні зусиль окремих індивідів);
- фасилітації (полегшення роботи при будь-якій спільній діяльності).

Потреба в поєднанні дії на основі визнання й підпорядкування або солідарності між людьми служить головною причиною створення різних організацій. Історичний досвід доводить, що організована меншість має більшу силу й більші шанси на успіх, ніж неорганізована більшість. Члени організації розглядаються функціонально, перш за все, не як особистості, а як носії певних соціальних ролей.

Зазвичай *виділяють наступні види організацій:*

- бюрократії, тобто адміністративні органи й установи;
- установи тотального типу (лікарні, в'язниці, монастирі, військові підрозділи й ін.);
- добровільні організації (неурядові, комерційні, недержавні й ін.).

Найбільш *істотними ознаками організації є наступні:*

- цілеспрямованість і системність: будь-яка організація створюється для реалізації якихось соціально значущих цілей, у будь-якій організації спочатку задана й витримується система ролей, позицій, статусів, організація прагне до синхронності діяльності її членів;
- поділ праці й високий ступінь спеціалізації: завдання, які стоять

перед організацією, розподіляються серед різних позицій в ній як офіційні обов'язки, існує поділ праці по горизонталі й вертикалі, кожен член організації спеціалізується на конкретній трудовій операції, конкретному виді діяльності, кожна організація має різні відділи, служби, більш дрібні організації й т.п. для вирішення конкретних завдань;

➤ ієрархічна структура влади: така ієрархія має форму піраміди, в якій кожна посадова особа відповідальна перед вищим керівництвом і має у своєму розпорядженні владу над тими, хто знаходиться «нижче»;

➤ формалізація діяльності: рішення та дії посадових осіб задаються формально встановленою системою правил та інструкцій, кожен працівник повинен бути лояльним по відношенню до організації;

➤ наявність адміністративної структури, штатних співробітників і публічного офісу: організація має у своєму розпорядженні спеціальний адміністративний штат, у завдання якого входить забезпечення функціонування даної організації;

➤ контакт соціальних ролей: члени організації у своїх контактах зобов'язані керуватися безособистісною орієнтацією, коли кожен клієнт розглядається як чергова «справа».

Усі компоненти організації упорядковуються відповідно до цих ознак. Разом із тим ці ознаки виступають одночасно й вимогами суспільства до організації.

У рамках нового управлінського мислення будь-яка соціальна система розглядається як соціотехнічна, оскільки у сучасних умовах постійно взаємодіють дві підсистеми:

➤ технічна, що включає не тільки машини, верстати, обладнання, усі види технологій тощо, а й управлінські знання, організаційні структури, методи планування, технічні прийоми та навички роботи, рівень підготовки та кваліфікацію робочої сили, її професійний склад тощо;

➤ соціальна, що включає усі форми морального й матеріального стимулювання праці, стиль управління, участь працівників у процесі



прийняття рішень, можливості кар'єри та просування по службі, організаційну культуру й ін.

У цих умовах сучасна організація повинна будуватися на наступних принципах:

➤ принцип перспективної діяльності: не можна підлаштовувати організацію під здібності наявних людей, треба будувати її як інструмент для досягнення чітко визначеної мети й підбирати людей, здатних забезпечити досягнення цієї мети;

➤ принцип єдиноначальності: жоден працівник не повинен звітувати про свою діяльність більш ніж перед одним керівником і повинен отримувати накази тільки від цього ж керівника;

➤ принцип спеціалізації управління: усі регулярно повторювані дії слід твердо розподіляти між працівниками апарату й не дублювати їх;

➤ принцип діапазону управління: на одного керівника не повинно припадати більше 6-12 підлеглих;

➤ принцип вертикального обмеження ієрархії: чим менше ієрархічних щаблів, тим легше управляти організацією;

➤ принцип делегування повноважень: керівник ніколи не повинен сам робити те, що може зробити його підлеглий.

Таким чином, сучасна організація повинна мати:

➤ невеликі організаційні підрозділи з невеликою кількістю працівників, але працівників з набагато більш високим, ніж раніше, кваліфікаційним та освітнім рівнем;

➤ невелике число рівнів управлінської ієрархії, майже повне скасування організаційної піраміди;

➤ бригадні організаційні структури;

➤ орієнтацію діяльності на обслуговування споживача;

➤ гнучкий, швидко мінливий асортимент можливостей;

➤ мінімум запасів і гнучкі виробничі системи;

➤ вищий рівень виробництва й більш низькі витрати.

*Структура соціальної організації.* Будь-яка організація має як формальну, так і неформальну структури. Формальна структура представлена наступними різновидами:

- посадова структура, у ній зазвичай вказується штатно-посадовий склад організації;
- функціональна структура, наприклад, керівники, фахівці і службовці апарату управління (про це вже йшлося в першому розділі);
- соціально-демографічна структура, у ній виділяються групи за віком, статтю, соціальним станом й ін.;
- професійно-кваліфікаційна структура, у ній зазвичай виділяються групи за досвідом роботи, за загальною та спеціальною освітою й т.п.

Знання цих структур дозволяє керівнику побачити плюси й мінуси своєї організації, виявити її соціально-психологічні особливості, а також ті персоніфіковані сили, які здатні підвищити або, навпаки, знизити ефективність його діяльності.

Поряд з формальними структурами, у будь-якій організації існують і серйозно впливають на загальний стан справ неформальні структури й групи. Вони являють собою мікрогрупи людей, які виникають спонтанно, які регулярно вступають у неформальну взаємодію для досягнення певних цілей.

Причини, що зумовлюють виникнення неформальних груп всередині організації, можна звести до наступних трьох:

- незадоволеність потреб її членів, що виходять за межі організації;
- у неформальній групі більше можливостей надати або попросити допомоги в колег;
- потреба бути ближче до тих, кому ми симпатизуємо (американські психологи з'ясували, що на роботі люди схильні взаємодіяти з тими, хто поруч, на відстані 1-1,5 м, а не на відстані кількох метрів).

Основна проблема у зв'язку із цим – цілі неформальних груп не повинні суперечити цілям організації, а в ідеалі – сприяти досягненню цілей організації.

У вітчизняній і зарубіжній літературі багато уваги приділено взаємодії формальних і неформальних структур в організації. У результаті проведених досліджень виявлено ряд закономірностей функціонування неформальних структур. По-перше, виникнення неформальних мікрогруп не є показником неефективного управління. Виникнення мікрогрупи – це об'єктивний процес, викликаний потребами індивіда в неформальному, міжособистісному спілкуванні, якого бракує у формальній структурі.

По-друге, встановлено, що в неформальних структурах спочатку спостерігається тенденція до опору змінам. При відповідній діагностиці й роботі керівника з мікрогрупою дія цієї тенденції значно послаблюється.

По-третє, у будь-якій організації є один або кілька неформальних лідерів, які мають не менший вплив, ніж керівник, хоча використовують при цьому, в основному, свої особистісні, індивідуальні якості й роблять ставку на людські взаємини. Лідер – це член організації, який не є офіційним керівником, але в силу своїх особистих якостей, професійних навичок має авторитет в організації та істотно впливає на її поведінку й діяльність.

Нарешті, по-четверте, в організації може відбуватися зміна лідерів у залежності від зміни діяльності, ситуацій і т.д. Виявлено кілька типів лідерів: діловий лідер (той, хто краще за інших уявляє собі суть справи й має досвід у вирішенні основних завдань, що стоять перед групою); емоційний лідер (що володіє найбільшою привабливістю, атракцією). Може бути також і ситуативний лідер (той, хто більше за інших здатний в якійсь невеликій проміжок часу повести за собою більшість організації).

Як керівник повинен ставитися до неформальних структур? Як управляти ними? Ось який алгоритм діяльності рекомендують фахівці з психології управління М.Х. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі [41]:

- визнати існування неформальної структури і в жодному разі не вживати заходів до її ліквідації й не загрожувати її існуванню;
- працювати з нею за наступною програмою: нейтралізація не всієї, а лише тієї діяльності, що йде врозріз з цілями організації; заохочення тих

мікрогруп, які не заважають, а сприяють цілям організації;

- знати лідерів мікрогруп, регулярно зустрічатися з ними, сам факт цієї зустрічі (а не зміст розмови) оприлюднювати;
- перед тим як зробити будь-які дії, прорахувати їх можливі негативні впливи на неформальні організації;
- щоб послабити опір змінам з боку неформальних мікрогруп, залучати їх до розробки та реалізації ряду рішень;
- швидко видавати точну інформацію, тим самим перешкоджаючи поширенню чуток.

## **7.2. Механізми групової динаміки в організації**

*Сутність групової динаміки.* Будь-яка організація – це цілеспрямовано створені структури, тонка тканина неформальних відносин і відносини, що будуються на суворій підпорядкованості та звітності. Усе це знаходить своє вираження в такому соціальному феномені, як групова динаміка. Групова динаміка – це сукупність внутрішньо групових соціально-психологічних процесів і явищ, що характеризують весь цикл життєдіяльності організації та психологічні зміни, що відбуваються в ній; це процес взаємодії членів організації на основі взаємозалежності та взаємовпливу з метою задоволення як особистих, так і групових інтересів і потреб.

Психологічні зміни, що відбуваються в організації зумовлені як зовнішніми обставинами групової життєдіяльності, так і її внутрішніми протиріччями, зумовленими дією двох протилежно спрямованих тенденцій групової активності – інтеграції та диференціації. Перша тенденція полягає в зміцненні психологічної єдності членів організації, стабілізації і впорядкування міжособистісних відносин і взаємодії. Саме в цьому полягає необхідна передумова збереження й відносної стійкості організації. Друга тенденція виражена в неминучій спеціалізації й ієрархізації ділових та емоційних взаємозв'язків членів організації й у відповідних відмінностях їх

функціональних ролей і психологічних статусів.

Співіснування цих тенденцій зумовлює нерівномірність і пульсуючий характер процесу розвитку організації, який передбачає ряд етапів розвитку і включає як послідовне сходження організації, так і зворотний рух. Ось чому життя організації з динамічної точки зору являє собою чергування станів рівноваги й її порушення. Практично в будь-якій організації можна виявити як сили згуртування, що чинять опір деформації організації, так і сили розпаду, що штовхають її до незворотних змін.

Групова динаміка виражена в наступних основних процесах і явищах:

- керівництво та лідерство;
- прийняття групових рішень;
- нормоформування, тобто вироблення групових думок, правил, цінностей та ін.;
- формування функціонально-рольової структури;
- згуртування;
- груповий тиск й інші способи регуляції індивідуальної поведінки;
- конфлікти та ін.

Проявляючись постійно, зазначені процеси й явища в кінцевому рахунку формують такі групові феномени в організації:

- систему соціальних зв'язків і контактів, що виявляються в спілкуванні, взаємодії та взаємовідносинах співробітників, їх психічній сумісності (взаємні оцінки, домагання, вимоги й навіювання, наслідування й самоствердження, змагання чи суперництво й ін.); групова (колективна) думка, тобто узагальнюючий показник групових переконань, поглядів, установок, забобонів, відносин до значимих явищ навколишньої дійсності;
- груповий (колективний) настрій, тобто спільні переживання конкретних подій, фактів; подібні емоційні стани, котрі опановують на якийсь час всією організацією або окремим підрозділом у ній;
- внутрішньо організаційні (внутрішньо колективні) звичаї, традиції, звички, тобто відносно стійкі способи реагування на явища

навколишньої дійсності; норми і стереотипи поведінки, дій і спілкування співробітників, які стали груповою (колективною) потребою.

До основних чинників, що впливають на спрямованість процесів групової динаміки, відносяться:

- мотивація, тобто те, чого очікують члени організації;
- структура влади в організації, тобто якісна вираженість влади й авторитету окремих членів організації та її підгруп;
- стиль управління керівника організації;
- стан процесу комунікації в організації;
- результати діяльності та авторитет організації;
- відчуття приналежності (неналежність) до організації, причетності (непричетність) до справ організації, ступінь відповідальності за результати роботи й ін.

*Стадії розвитку колективу організації.* У процесі свого розвитку колектив будь-якої соціальної організації проходить послідовно кілька стадій розвитку. Мистецтво управління колективом полягає в правильному визначенні актуальної стадії розвитку і своєчасному переході колективу на наступну, вищу стадію. На думку психологів, будь-який колектив у своєму розвитку проходить наступні чотири стадії: виникнення, формування, стабілізацію, удосконалення або розпад. Розглянемо їх детальніше.

*Стадія виникнення* можлива при створенні нової організації, при приході нового керівника, при кардинальних змінах у складі організації (зміна штатів, заміна значної кількості працівників – не менше чверті, прихід авторитетних, працівників, які в короткий період стають лідерами й радикально змінюють ситуацію в організації). На цій стадії організації задаються цільові установки, проектується і створюється формальна структура організації, органи управління, система звітності й ін. Взаємні вимоги у системі «начальник – підлеглі» ще тільки виробляються, взаємозв'язок між працівниками носить нестійкий характер. У членів організації ще немає досвіду спільної діяльності. Психологія організації на

цій стадії – виконавська, переважає настрій очікування, іноді настороженості.

*Стадія формування* передбачає 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 неперешкодити йому керівник не в силах. З іншого боку, значна диференціація, особливо при наявності сильних неформальних лідерів, може утруднити виконання основних завдань організації. Ось чому головне для керівника на цій стадії полягає, по-перше, в умілому 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 й ін.).

Для *стадії стабілізації* характерне досягнення певної зрілості організації. Уже створена й діє неформальна структура колективу, визначені умови рівноваги, сформовані соціальні норми колективу, склалася групова думка. Такий колектив досить стабільний, може чинити опір зовнішнім впливам. Але на цій стадії розвиток колективу не зупиняється. Стабілізація означає лише закінчення становлення неформальних груп, структури, норм.

За стадією стабілізації неминує слідує або *стадія вдосконалення, або розпад організації*.

Американські психологи М. Вудкок і Д. Френсіс виділяють наступні п'ять етапів групової динаміки організації [15].

1. *Притирання*. Члени організації придивляються один до одного. Визначається ступінь особистої зацікавленості в тому, щоб працювати в цій організації. Особисті почуття й переживання маскуються або приховуються. Члени організації не цікавляться своїми колегами, майже не слухають один одного. Творча й колективна робота фактично відсутня.

2. *Близький бій*. Етап боротьби й переворотів, етап, коли утворюються клани й угруповання, коли висуваються особистості, які претендують на роль

лідера (іноді може відбуватися й силова боротьба за лідерство), коли розбіжності виражаються відкритіше 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. *Удосконалення й експериментування.* На цьому етапі члени організації усвідомлюють свій потенціал, усе більш актуальною стає проблема ефективного використання здібностей і ресурсів організації. Виникає інтерес до того, як можна працювати краще. Методи роботи переглядаються і вдосконалюються. З'являється бажання експериментувати й реально підвищувати ефективність роботи організації.

4. *Ефективність.* Організація набуває досвід успішного вирішення проблем і використання ресурсів. Працівники переживають почуття гордості за свою приналежність до «команди-переможниці». Проблеми, що виникають, досліджуються реалістично й вирішуються творчо. Керуючі функції можуть делегуватися різним членам організації в залежності від конкретних завдань.

5. *Зрілість.* На цьому етапі організація – згуртований колектив, в якому реальні спільні цілі поєднуються з індивідуальними цілями більшості членів організації. Діють міцні зв'язки між членами організації. Людей оцінюють за їх професійними якостями, а не за претензіями. Відносини носять неформальний характер. Особисті розбіжності вирішуються без негативних емоцій і психічної напруги. Організація показує відмінні результати. Розширюється делегування повноважень, усе більше членів організації беруть участь у плануванні і прийнятті рішень.

Дещо інакший стан справ у групах, що створюються для дій в екстремальних або незвичних умовах (штучно створена група з допомогою психологічного відбору, команда порятунку для роботи в екстремальних умовах, експедиція як організація для роботи в умовах соціальної ізоляції й ін.). У них в якості етапів розвитку розрізняють наступні:



1. *Етап ознайомлення.* Відносно невеликий за часом, навіть для інтернаціонального складу групи. Характеризується підвищеним інтересом один до одного, стриманістю, коректністю поведінки. Головне для кожного – з'ясувати орієнтовні реакції кожного члена групи.

2. *Етап дискусій.* Досить тривалий за часом. Характеризується інтенсивним спілкуванням і з'ясуванням позицій один одного щодо основних питань. У результаті виникає структурний контур групи з ознаками функціонально-рольової диференціації й мікрогруп.

3) *Етап рольової орієнтації.* Нетривалий за часом і характеризується завершенням формування групи в цілісну систему, що має певні соціально-психологічні характеристики. Деструктивні процеси, якщо розвиваються, то носять, як правило, нетривалий характер і досить жорстко присікаються ззовні.

### **7.3. Феномени групової життєдіяльності**

Уже згадуваний психолог Д. Майєрс [37] зумів майстерно все різноманіття людських проявів в групі звести до шести основних групових феноменів.

1. *Феномен соціальної фасилітації* (від англ, facility – легкість, сприятливі умови) або закономірність Зайєнса: присутність інших завжди діє збудливо й позитивно позначається на вирішенні простих і звичних завдань (в яких домінує правильна відповідь); заважає вирішенню складних і нових завдань (в яких домінує неправильна відповідь або відповіді немає зовсім).

Чому ж нас збуджує присутність інших? По-перше, через острах оцінки оточуючих. Іншими словами, ми стурбовані тим, як нас оцінюють інші.

По-друге, через відволікання уваги, конфлікту між увагою до інших і увагою до задачі. Конфлікт викликаний переобтяженням когнітивної системи.

По-третє, через присутність інших.

2. *Феномен соціальних лінощів* або закономірність Латане, Вільямса та Харкінса: люди докладають менше зусиль у тому випадку, коли вони об'єднують свої взаємні зусилля заради спільної мети, ніж у разі візуальної відповідальності, коли видно вклад кожного окремо в загальну справу. У численних експериментах з'ясувалося – люди зазвичай впевнені, що їх оцінюють лише тоді, коли вони діють поодиночі. Групова ситуація зменшує побоювання 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, в яких брало участь понад 4 тисячі випробовуваних, показують, що зусилля зменшуються, а лінощі зростають при збільшенні розмірів групи. Так, індивідуальна працездатність, у групі з двох чоловік 90% падає до 75% у групі з шести працівників.

Чи завжди проявляються соціальні лінощі? Численні дослідження свідчать, що далеко не завжди. Вони проявляються набагато менше:

- коли спільна діяльність дуже важка, приваблива й цікава;
- коли працівники вважають інших членів своєї групи ненадійними або нездатними до продуктивної діяльності;
- коли члени групи – друзі («згуртованість підсилює старання»);
- коли працюють працівники, що належать до так званих колективістських (переважно азійських) культур;
- коли група складається переважно з жінок.

3. *Феномен деіндивідуалізації* або чому разом ми робимо те, чого не стали б робити поодиночі.

Коли збудження й розмивання відповідальності комбінується, нормативне стримування іноді слабшає. Результатом можуть бути дії, які варіюють від легкого порушення заборон (вигуки під час зборів, нарад) до імпульсивного самовираження (груповий вандалізм, оргії) і навіть до руйнівних соціальних вибухів (вуличні заворушення, стихія натовпу). У

певних групових ситуаціях люди схильні до того, щоб відкинути нормативне обмеження, втратити почуття індивідуальної відповідальності, відчуття те, що психолог Л. Фестінгер [71] з колегами назвали деіндивідуалізацією. Таким чином, під феноменом деіндивідуалізації розуміється втрата самосвідомості й боязні оцінки, коли нормативне стримування значно слабшає.

До умов, що визначають ймовірність та інтенсивність прояву деіндивідуалізації, відносять наступні.

1. *Розмір групи.* Чим більше група, тим більше її члени втрачають почуття самоусвідомлення й тим з більшою готовністю погоджуються піти на порушення норм поведінки.

2. *Фізична анонімність і знеособленість.* Психолог Ф. Зімбардо [24] припустив, що знеособленість у великих містах сама по собі означає анонімність і передбачає норми поведінки, які дозволяють вандалізм. Для експерименту він придбав дві старі машини й залишив їх з піднятими капотами та знятими номерними знаками на вулицях: одну – у старому студентському містечку нью-йоркського університету у Бронксі, а іншу – поблизу студентського містечка Стенфордського університету в невеликому містечку Пало-Альто .

У Нью-Йорку перші «автороздягальники» з'явилися вже через десять хвилин, знявши акумулятор і радіатор. Через три доби, після 23 епізодів крадіжок і вандалізму (з боку добре одягнених білих громадян), машина перетворилася на металобрухт. За контрастом з цим, єдина людина, яка протягом тижня доторкнулася до автомобіля в Пало-Альто, був перехожий, який закрив капот машини, оскільки починався дощ.

3. *Збуджуючі й відволікаючі дії групи,* які готують ґрунт для деіндивідуалізації (оплески, спів хором, різні ритуальні заходи та церемонії й ін.). «Є підсилюєче само себе задоволення, яке полягає в тому, – пише Д. Майерс [37], – щоб здійснювати імпульсивний акт, спостерігаючи, як оточуючі зайняті тим же самим. Коли ми бачимо, що інші роблять те ж, що й ми, то вважаємо, що вони і відчують те ж саме, і, таким чином,

зміцнюємося в своїх почуттях». Інколи ми й самі шукаємо можливості деіндивідуалізуватися в групі, тому що можемо піддатися сильним позитивним емоціям і відчутти нашу спільність з оточуючими.

4. *Послаблене самоусвідомлення.* Групове буття, послаблююче самоусвідомлення, має тенденцію порушувати узгодженість поведінки й установки особистості. Ті, хто не усвідомлюють себе, менш загальмовані, менше себе контролюють, більш схильні діяти, не замислюючись про свої цінності, більш сприйнятливі до ситуації. Чинником, що підвищує деіндивідуалізацію, є алкогольне сп'яніння. Навпаки, деіндивідуалізація знижується в обставинах, що підвищують самоусвідомлення: перед дзеркалами, фотоапаратами, відеокамерами, у маленьких селищах, на яскравому світлі, при носінні іменних табличок або нестандартного одягу, у незвичайній обстановці.

5. *Феномен групової поляризації*, вперше описаний С. Московічі та М. Заваллоні [85]. Сутність його полягає в тому, що обговорення актуальних проблем у групі часто посилює початкові установки її членів, як позитивні, так і негативні; зміщення середньої тенденції до свого полюсу замість розколу думок всередині групи.

Чому це відбувається? По-перше, через інформаційний вплив. Під час групового обговорення складається банк ідей, велика частина з яких узгоджується з домінуючою точкою зору. Ідеї, що входять до базового запасу знань членів групи, часто будуть висловлюватися під час обговорення або, навіть не будучи згадані, вплинуть у цілому на його результат.

6. *Нормативний вплив.* Відповідно до теорії соціального порівняння Л. Фестінгера [89] у людській природі є бажання оцінювати свої думки і здатності, а це ми можемо робити, тільки порівнюючи свої думки з чужими. Найбільший вплив на нас при цьому мають представники тієї групи, з якою ми себе ідентифікуємо. Більше того, бажаючи сподобатися іншим, ми можемо почати висловлювати жорсткіші думки, коли виявляємо, що інші поділяють наші погляди.

7. *Феномен огруплення мислення* («group-think»), було відкрито й описано дослідником Ірвінгом Дженісом у 70-ті роки ХХ ст. [20], полягає в тому, що для групи інтереси групової гармонії часто важливіші, ніж прийняття реалістичних рішень. Дія цього феномену особливо часто проявляється в діяльності групи, яка приймає 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 хоче від групи.

8. *Феномен впливу меншини*, описаний С. Московічі [69], полягає в тому, що меншість групи найбільш впливова за умов послідовності у своїх поглядах, впевненості у своїй правоті і здатності залучати прихильників з числа більшості. Навіть якщо всі ці чинники не переконують більшість прийняти погляди меншості, вони пробудять у більшості сумніви у собі й схилять її до розгляду інших альтернатив, що часто призводять до кращого, більш творчого рішення.

Природа впливу меншини все ще залишається предметом суперечок. Разом із тим не підлягає сумніву, що меншість, яка твердо відстоює свої позиції, є впливовішою, ніж меншість, що коливається. Послідовна меншість є впливовою, хоч і не популярною частково через те, що незабаром саме вона стає центром суперечки. Загальна увага дозволяє людині висловити непропорційно більшу кількість аргументів. А позиція, на користь якої висловлено більше аргументів, зазвичай перемагає. Красномовні члени групи, як правило, більш впливові.

Послідовність і наполегливість говорять про впевненість у собі. Більше того, експерименти свідчать, що будь-яка дія меншини, що виражає впевненість, схильна породжувати в більшості сумніви у собі. Відчуття сильної й непохитної переконаності меншості підштовхує більшість до того, щоб переглянути свою позицію.

Коли меншість постійно сумнівається в мудрості більшості, ті члени більшості, які в іншому випадку піддавали б наявні в них сумніви самоцензурі, тепер не соромляться їх висловлювати й можуть навіть перейти на позиції меншості. Уперта меншість руйнує будь-яку ілюзію однастайності. Причому відступники з боку більшості набагато переконливіші, ніж непохитні представники меншості. У ряді експериментів було виявлено, що як тільки з'являються перебіжчики, часто за ними відразу тягнуться всі інші, викликаючи ефект снігової лавини.

Вплив меншини часто парадоксальний і нелогічний. Доведено, що гоніння з боку лідерів більшості по відношенню до меншості далеко не завжди зміцнює позиції перших. Навпаки, ці дії часто ведуть до зростання сумнівів у стані більшості, до симпатій щодо гнаної меншини. Світова історія знає чимало прикладів, коли ореол мученика допоміг утвердитися лідерам меншини.

Розглянуті феномени показують складність, суперечливість, пульсуючий характер групової життєдіяльності. Знання керівником закономірностей дії цих феноменів дозволяє не тільки прогнозувати розвиток групових процесів, але й управляти ними.

#### **7.4. Розподіл ділових ролей в організації**

У будь-якій організації існує динамічний розподіл певних ділових ролей. Цей соціальний феномен групової динаміки вперше був розкритий М. Белбіним [7], дослідником лабораторії менеджменту в Кембриджі (Великобританія). Розгаданий ним феномен полягає в тому, що кожен з членів організації відіграє подвійну роль.

Перша роль – чисто функціональна й впливає з формальної структури організації. Але друга роль, яку М. Белбін назвав «роллю у групі», набагато менш очевидна, проте вона дуже важлива для успішної діяльності колективу. Шляхом великих і ретельно розроблених експериментів він виділив й описав

усього вісім ділових ролей, які можуть грати члени колективу, інших ролей у групі просто не існує. Ці вісім ролей у колективі такі: «лідер», «реалізатор», «генератор ідей», «об'єктивний критик», «організатор або начальник штабу», «постачальник», «душа колективу», «контролер».

1. «*Лідер*» посідає чільне місце у групі, але домагається цього ненав'язливо і як би недбало. Він часто має те, що називається особистою чарівністю й авторитетом, тобто здатністю примушувати інших діяти, не застосовуючи надмірно свою владу і права. Він повинен володіти здоровим глуздом, але блискучого інтелекту від нього не вимагається.

Для появи лідера, необхідно, щоб потрібна людина опинилася в потрібному місці в потрібний час, коли вдале поєднання інтелігентності, досвіду, рішучості, впевненості у собі й соціальної харизми «зустрічаються» з рідкісним шансом проявити себе.

За Девідом Майерсом [37] «Лідер» відрізняється тим, що його інтереси – це, головним чином, цілі й завдання. Під час обговорення групових завдань він визначає питання, які потрібно обговорити, і пріоритети. Він узагальнює думки, що прозвучали й формулює висновки групи. Якщо має бути прийняте рішення, він, давши можливість висловитися всім, твердо й однозначно приймає таке рішення. Він знає, в якій сфері діяльності кожен з членів організації сильний, а в якій ні, і звертає увагу й зусилля людей на ті питання, у вирішенні яких вони можуть принести найбільшу користь. Саме «лідер» розподіляє обов'язки й сектори відповідальності інших членів групи.

2. «*Реалізатор*» є лідером групи в реалізації конкретно поставленого завдання. Його головне завдання – надати чітку форму самої діяльності групи та її результатам. Він не терпить розпущеності, неясності, нечіткості мислення. Під час обговорення групових завдань він намагається об'єднати ідеї, цілі та практичні міркування в єдиний реальний проект і прагне швидше почати діяти. Він вимагає дії, до того ж негайної. Переконати його можуть тільки результати. Його натиск, який носить характер примусу, завжди спрямований на досягнення цілей організації.

«Реалізатор» сповнений нервової енергії; він емоційний, імпульсивний і нетерплячий, він схильний випереджати інших, іноді прискіпливий, швидко розчаровується й засмучується. Його поведінка буває зухвалою. Він часто свариться з колегами, але сварки ці короткі, і він не злопам'ятний. Він цілком здатний зробити роботу в групі не дуже комфортною, але саме він змушує справу рухатись уперед.

3. «Генератор ідей» поставляє групі оригінальні ідеї, думки, пропозиції; він людина ідей.

Звичайно, і в інших є ідеї, але його ідеї відрізняються оригінальністю. З усіх членів групи в нього найвищий коефіцієнт інтелектуальності й розвинена уява. Якщо група загрузне у труднощах, то саме «генератор ідей», швидше за все, почне шукати абсолютно новий підхід до вирішення проблеми. Він взагалі привносить з собою радикальний підхід до вирішення проблем. Але в нього є два недоліки. По-перше, його набагато більше цікавлять фундаментальні проблеми, великі питання, а не деталі; більше того, він нерідко випускає з уваги деталі й робить помилки через свою неухважність. По-друге, він може занадто багато творчої енергії віддавати ідеям, які захопили його уяву, але зовсім не відповідають потребам групи.

Він дуже довірливий, неупереджений і доступний. Разом із тим він нелегко виносить критику своїх власних ідей і швидко ображається, якщо його пропозиції відкидаються або приймаються лише частково. Він здатний образити інших критикою їх ідей. Його критичні зауваження зазвичай розчищають ґрунт для власних ідей. І все ж, незважаючи на всі його недоліки, саме від «генератора ідей» виходить та рушійна сила, що рухає справу в потрібному напрямку.

4. «Об'єктивний критик» навряд чи виступить з оригінальною пропозицією, але зате саме він, швидше за все, не дасть групі захопити себе нерозумним планом і піти неправильним шляхом. Його внесок у загальну справу полягає в неупередженому аналізі, а не у висуванні творчих ідей. Він критикує не з любові до цього мистецтва, а тому, що бачить помилку в



аргументах або прорахунок у планах. Він повільний у прийнятті рішень, він не любить, щоб його квапили, але це самий об'єктивний і неупереджений розум у всій групі. Більше того, у нього, як і в «генератора ідей», найбільш високий коефіцієнт інтелектуальності, але, на відміну від нього, «критик» повинен бути флегматичним і холоднокривним.

Однією з найбільш важливих переваг «критика» є вміння поглинати, освоювати, інтерпретувати і критично оцінювати величезну кількість складних друкованих матеріалів, вміння аналізувати й оцінювати думки та пропозиції інших. Іноді він може робити це нетактовно, але саме він і повертає групу з поезії нездійсненої мрії до прози реального життя. Хоча він заслуговує довіри у всьому й на нього можна покластися, йому не вистачає людського тепла й уяви. І тим не менше, він незамінний у групі, тому що його судження майже ніколи не бувають помилковими.

5. *«Організатор, або начальник штабу»* перетворює прийняті рішення та вироблені стратегії в чітко окреслені, конкретні й реальні завдання, які можна почати виконувати. Його пристрасть – організовувати практичне виконання завдань. Його головний внесок у загальну справу – надати планам групи реальну, здійсниму форму.

Він одержимий стабільними структурами та завжди намагається їх створювати. Дай йому рішення – і він складе графік виконання. Постав перед ним завдання й дай йому в підпорядкування групу працівників – і він складе графічну схему організаційної структури. Він працює ефективно, методично й систематично, але іноді йому не вистачає гнучкості. Створити йому серйозні перешкоди може тільки раптова зміна планів, тому що він схильний губитися в нестійких, мінливих ситуаціях.

Він володіє сильним характером, внутрішньою дисциплінованістю й логічним підходом до проблем. Він відрізняється цілісністю, щирістю, довірою до колег, його не так-то просто збити з пантелику чи збентежити.

6. *«Постачальник»* виходить за межі групи й приносить з собою нові ідеї, інформацію і взагалі повідомлення про всілякі новинки. Ця людина

найбільш по-людськи симпатична з усіх членів групи, вона відразу викликає до себе прихильність, любить суспільство, дуже розкута й товариська. На ситуацію або розповідь «постачальник» майже завжди реагує позитивно й з ентузіазмом, хоча схильний так само швидко кидати справи й заняття, як стрімко за них хапається. Багато що, якщо не все в житті, відразу ж викликає його інтерес.

«Постачальник» легко і швидко зближується з людьми й має безліч контактів за межами групи. Він рідко знаходиться на своєму робочому місці, а коли він все-таки там, то, швидше за все, з ким-небудь говорить. Його роль значна: він оберігає групу від загнивання, окостеніння і втрати зв'язку з реальним світом.

7. «*Душа групи*» – найбільш чуйний і чутливий з усіх. Він краще за всіх обізнаний про потреби й турботи колег. Він краще за інших відчуває емоційні «підводні течії» у групі. Він більше всіх обізнаний про сімейні справи, про особисте життя інших членів групи. Він найактивніше здійснює внутрішньогрупові комунікації та дуже не любить ворожнечу й недоброзичливість, уникає конфліктів. Він симпатичний і приємний у спілкуванні, скромний, ненав'язливий, не самовпевнений, популярний.

Він уміє й любить слухати, легко й вільно спілкується з усіма членами групи, допомагає іншим бути розкутими й вільними, сприяє встановленню єдності, дружби та гармонії відносин і цим врівноважує тертя й розбіжності, які можуть викликати інші. Його особистий внесок у спільну справу може бути й не так очевидний, як внесок інших, але його відсутність відразу стає помітною і впливає на справу негативно, особливо під час неприємностей, стресів, тиску з боку.

8. «*Контролер*» – його турбує все, що може вийти «неналежним чином». Він ніколи не знайде душевного спокою, поки особисто сам не перевірить кожну деталь і не переконається, що все зроблено, ніщо не забуто, ніщо не упущено. Якщо що-небудь його й займає в житті серйозно, то це порядок, бо він примушує всіх виконувати графіки й укладатися в терміни,

він відчуває тиск часу й передає це відчуття іншим, спонукаючи їх діяти активніше. Його одержимість деталями є просто виразом внутрішньої тривоги за благополучний результат справи.

Він володіє сильним характером, самоконтролем; з нетерпимістю ставиться до недбалих і розбавлених членів групи. Пильність – його відмінна риса, але він схильний втрачати перспективу спільної мети й заплутатись у дрібних, малозначних деталях. Проте його нестримне прагнення все перевіряти й все доводити до кінця є виключно корисним.

Таблиця 7.1. Соціальні ролі управління ефективною діяльністю колективу

Умовна назва ролі	Характерні риси особистості	Позитивні якості	Допустимі недоліки
Лідер	Здібний, упевнений у собі, з розвиненим самовладанням	Здатність ставитись до всіх пропозицій відповідно їх об'єктивної цінності без упереджень. Сильно розвинена спрямованість на досягнення мети	Не більші ніж ординарний інтелект, помірні творчі здібності
Реалізатор	Динамічний, дуже неспокійний, схильний випереджати інших, товариський	Напористість, готовність боротися з інертністю, благосердяє і самообманом	Схильність піддаватися провокаціям, дратівливість і нетерпіння
Генератор ідей	Індивідуалістичний, із серйозним складом розуму	Розвинений інтелект й уява, гарні знання, обдарованість	Схильність до фантазій, неухвага до практичних справ і протоколу
Об'єктивний критик	Тверезість міркувань, обережність, низька емоційність	Обережність, розсудливість, здоровий глузд, практичність, наполегливість	Нездатність захоплюватися самому й захопити інших
Організатор або начальник штабу	Консерватор із розвиненим почуттям обов'язку й прогнозованою поведінкою	Організаційні здібності й практичний здоровий глузд, працездатність, дисциплінованість	Недостатня гнучкість, несприйнятливості щодо необґрунтованих ідей
Постачальник	Схильність до ентузіазму, цікавість і комунікабельність	Легко вступає в контакт з людьми, швидко дізнається про все нове, легко вирішує проблеми, що виникають	Схильний швидко втрачати інтерес до справи після того, як зникне першочергова захопленість
Душа групи	М'який, чутливий, орієнтований на спілкування з людьми	З готовністю відповідає на потреби людей і вимоги ситуації, створює атмосферу дружньої роботи	Нерішучість у критичні моменти

Контролер	<i>Совісність, старанність, любов до порядку, схильність усього поборюватись</i>	<i>Здатність доводити справу до кінця, педантичність, вимогливість</i>	<i>Тривожність через дрібниці, може обмежувати свободу дій колег</i>
-----------	--	--	--

Розгляд перерахованих соціальних ролей дозволяє зробити висновок про те, що дозволяє управляти процесом ефективної діяльності колективу.

1. Не в кожному групі неодмінно повинно входити вісім членів – по числу ролей. Цілком можливо, нерідко бажано й навіть необхідно, щоб особа, яка входить до групи, відіграла більше однієї ролі. Важливо, що в успішній діючій групі кожна з восьми ролей відіграє принаймні одна людина, і всі вісім ролей важливі для життєдіяльності групи.

2. При формуванні організації в ній повинні бути представлені ті особистісні характеристики які охоплюють весь діапазон якостей, необхідних для того, щоб усі вісім ролей були реалізовані. Якщо організація діє не дуже успішно, слід проаналізувати її склад у світлі розглянутих ролей. Можливо, виявиться, що в ній ніхто не відіграє будь-якої з важливих ролей.

Потрібно постаратися змінити склад організації, поповнивши її відповідними співробітниками, або зорієнтувати певних членів організації на виконання відповідних ролей.

3. При укомплектуванні штатів не можна зосереджувати увагу лише на керівникові та його заступниках. Необхідно прагнути підібрати таких людей, щоб забезпечити максимально широке охоплення всіх ролей.

4. Повинен бути забезпечений баланс восьми ролей, без домінування якоїсь однієї, представленої великим числом членів групи. Особливу увагу слід приділити підбору людей на ролі «лідера» і «генератора ідей». «Лідер» має бути владним, авторитетним і надихаючим, що викликає довіру, вишукувати таланти та здібності у членів групи і знаючим, як їх використати на користь справи. Для того щоб група діяла успішно у ній повинен бути один сильний «генератор ідей» (якщо в групі багато «генераторів», вона загрузне в безплідних дебатах і дискусіях).

Важливо знати потенційні можливості кожного члена колективу в реалізації викладених соціальних ролей.

### **7.5. Управління соціально-психологічним кліматом організації**

Важливим показником психологічного стану організації є соціально-психологічний клімат. Саме він виступає зовнішнім проявом різних групових феноменів у вигляді поведінкових і мовних актів. Іншими словами, соціально-психологічний клімат – це результат спільної діяльності людей, їх міжособистісної взаємодії. Це поняття дозволяє осмислити практичне значення цілого ряду групових ефектів як особливих умов життєдіяльності людини у групі.

На сьогоднішній день існує більше сотні визначень соціально-психологічного клімату. Будемо виходити з того, що соціально-психологічний клімат – це стан групового настрою й якісна сторона міжособистісних відносин у групі, що проявляються у вигляді сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особистості в організації.

Клімат – це одна зі сторін життєдіяльності і взаємин людей. Він неоднаковий у різних колективах і по-різному впливає на членів колективу. Його вплив позначається, перш за все, на психологічному самопочутті людей. Клімат проявляється, головним чином, у таких групових ефектах:

- згуртованість як ступінь єдності дій (поведінки) членів організації в умовах вільного вибору виду цих дій з декількох можливих варіантів;
- взаємна сумісність (взаємна прийнятність) як можливість безконфліктного спілкування й узгодженості дій членів організації 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 групового життя й ін.

Ознаками сприятливого соціально-психологічного клімату є:

- висока вимогливість і довіра членів організації один до одного;
- доброзичлива й ділова критика;
- вільне вираження власної думки при обговоренні всіх питань

групового життя організації;

- задоволеність приналежністю до організації;
- високий ступінь взаємодопомоги;
- достатня інформованість членів організації про всі аспекти її

внутрішнього життя.

Кілька слів про управління соціально-психологічним кліматом. Воно включає в себе здійснення наступних заходів:

- управління процесом формування змістовних психологічних компонентів клімату (норм, очікувань, цінностей, установок, традицій, групової думки);

- оптимальний підбір, розстановка, навчання й періодична атестація керівних кадрів;

- комплектування первинних колективів з урахуванням чинника психологічної сумісності;

- опора на найбільш авторитетних, активних членів колективу;

- попередження й вирішення міжособистісних конфліктів.

Вивчення соціально-психологічного клімату – процес складний. Це пов'язано з тим, що клімат проявляє себе інтегрально, як загальний (позитивний чи негативний) морально-психологічний фон внутрішніх колективних відносин. Це складна рівновага безлічі компонентів, дуже важливих, дуже специфічних для кожної організації, але дуже важко фіксованих звичайними методами дослідження. В основі цих досліджень лежить вимір конкретних типів і видів взаємин, який проводиться на основі всіх застосовуваних у психології методів: спостереження, експерименту, опитування й ін.

## 7.6. Комунікаційна структура організації

*Комунікація в організації.* Для нормальної й ефективної організації діяльності, для управління цією діяльністю велике значення має все, що пов'язане з прийомом, передачею та переробкою інформації, тобто комунікаційними зв'язками в організації. Головна мета комунікації в організації – досягнення соціальної спільності при збереженні індивідуальності кожного її елемента. Комунікаційні потоки пронизують весь простір організації. Саме завдяки їм й існує організація як система.

Комунікацію зазвичай розуміють у широкому й у вузькому сенсах. Комунікація в широкому сенсі – це передача інформації від одного індивіда до іншого, обмін думками або інформацією для забезпечення взаєморозуміння. У вузькому сенсі комунікація розглядається, перш за все, у психології управління. Вона являє собою мережу каналів і шляхів, через які в організації відбувається обмін інформацією та думками.

Комунікація в організації виконує чотири основні функції:

- управлінську (здійснюється за допомогою спонукальних повідомлень);
- інформативну (здійснюється за допомогою інформативних повідомлень);
- емотивну (здійснюється за допомогою експресивних повідомлень, які передають збудження, емоційні переживання);
- фактичну, націлену на встановлення та підтримку контактів.

У комунікаційній структурі організації, перш за все, виділяють горизонтальну (між рівними за статусом працівниками) і вертикальну (між працівниками, що перебувають на різних рівнях організаційної ієрархії) комунікації. Яка ж при цьому ефективність, точність, повнота і правильність розуміння переданої інформації? При горизонтальній комунікації вона може досягати 90%. Що стосується вертикальної комунікації, то багато залежить від того, з якими її різновидами ми маємо справу. Так, при висхідній

вертикальній комунікації (від рядових працівників до керівництва) ефективність не перевищує 10%. При низхідній комунікації її ефективність трохи більше (20% – 25%), але все одно програє в порівнянні з горизонтальною комунікацією. Основні шляхи підвищення ефективності комунікації наступні:

- працівники повинні знати, що буде зроблено з їх роботою чи повідомленнями;
- працівники повинні використовувати спільні з керівниками вихідні матеріали й дані;
- керівник повинен бути доступний для своїх підлеглих.

Крім зазначених вище, виділяються ще формальні й неформальні канали зв'язку. Формальні канали встановлені адміністративно, відповідно до посадової організаційної структури, і пов'язують людей по вертикалі та горизонталі всередині організації.

Ясно, що формальні канали ніколи не задовольняють потреби учасників спільної діяльності, бо соціальні контакти не обмежуються суто офіційними рамками. Ось чому, поряд з формальними каналами, у будь-якій організації обов'язково існують і неформальні канали інформації. Неформальна інформація випереджає формальну за часом, але програє за достовірністю. Іноді вона буває на рівні чуток. Однак у нормально функціонуючих організаціях завжди існує певний баланс формальних і неформальних інформаційних потоків з превалюванням першого.

Незадовільна комунікація призводить до несприятливих наслідків як для рядових працівників, так і для керівництва. По-перше, рядові працівники при цьому відчують себе сторонніми спостерігачами, непричетними до справ організації. Це формує незадоволеність роботою в даній організації. По-друге, погане інформування породжує чутки і плітки, які загострюють взаємовідносини й мікроклімат в організації. Нарешті, по-третє, погане інформування підсилює плинність кадрів, відбивається на продуктивності праці, на віддачі працівника. За розрахунками А.Л. Свенцицького,



інформування працівника про поточні результати його праці і про оцінку з боку керівництва дозволяє протягом однієї тільки зміни підвищити продуктивність праці на 10%-30% [60, с. 24].

Погана комунікація несприятливим чином відбивається й на діяльності керівника. На думку Р.Л. Кричевського, «прийняття рішень, інноваційна політика, створення сприятливого психологічного клімату, стимулювання людей – усе це вимагає детальної інформації. І коли її немає, коли запановує інформаційний хаос, організації загрожує крах [30].

До основних причин поганих комунікацій в організації відносять такі:

1. *Недостатнє розуміння керівниками важливості комунікації*, відсутність зворотного зв'язку. Опитування керівників і рядових працівників про рейтинг десяти найважливіших моральних чинників успішної роботи показав, що поінформованість про стан справ в організації керівники поставили на десяте місце, а рядові працівники – на друге-третє.

2. *Несприятливий психологічний клімат в організації*. Напружені відносини ведуть до навмисного спотворення інформації, зайвої підозрливості.

3. *Особистісні моменти*. На жаль, є працівники, які упереджено ставляться до думки оточуючих, що виражається в зарозумілості, чванстві й ін. Наші оцінки подій і людей можуть спотворюватися всілякими стереотипами. Крім того, відсутність у рядового працівника інтересу до інформації викликана найчастіше її формалізмом, монотонністю, тривіальністю, одноманітністю. На якості комунікації позначається погана структура повідомлень, коли підбір слів, оборотів, форм повідомлення залишає бажати кращого. «Винна» і слабка пам'ять працівників. За розрахунками фахівців, в організації рядові працівники зберігають в пам'яті всього лише 50% інформації, а керівники – 60%.

4. *Неповнота інформації*, що сприймається і передається. У цьому найчастіше винен відправник інформації. Справа в тому, що на кожному рівні ієрархії діють своєрідні фільтри. Верхні рівні управління не бажають втрачати монополію на інформацію й передчасно розкривати свої плани,

справедливо побоюючись як втрати важелів управління («хто володіє інформацією, той володіє світом»), так і витоку відомостей. Ось чому керівники опускають частину інформації, діючи відповідно за трьома стереотипами: «Це знають усі», «Це не повинні знати всі» і «Це рано знати всім». У результаті рядові працівники домислюють, добудовують картину. Небезгрішні й нижні рівні. Діючи за необхідності методом проб і помилок, вони не хочуть, щоб начальство знало про всі промахи й невдачі, які вони легко можуть виправити самі.

5. *Чутки в організації та заходи протидії їм.* Сучасному керівникові потрібне вміння грамотно діяти в різних ситуаціях спілкування і взаємодії, у тому числі й в умовах поширення різних чуток, домислів, небилиць. Не секрет, що до керівника як до особи офіційної, авторитетної підлеглі часто звертаються з питанням типу «А чи правда, що ...?». Тому вміння грамотно діяти в цій ситуації необхідне будь-якому керівникові.

Чутки – це звістка про когось або що-небудь; це повідомлення про які-небудь події, ще нічим не підтвержені, які передаються в масі людей від однієї людини до іншої. Природа виникнення чуток може бути об'єктивною (або стихійною) і суб'єктивною (або цілеспрямованою).

Критерії чуток як соціального феномену, тобто їхні характерні риси, такі:

➤ чутки – це форма міжособистісної (рідше – публічної й масової) комунікації. Хоча найчастіше ми є свідками неусвідомленого поширення тих чи інших чуток засобами масової інформації;

➤ чутки – це інформативне (а не, скажімо, аналітичне) повідомлення, тобто ядро чуток складають відомості про реальні або вигадані події;

➤ чутки – це емоційно значуще для аудиторії повідомлення. Якщо воно не торкнеться почуття й емоції людей, то не буде й чуток.

Які ж головні умови та причини виникнення чуток? На думку Ю.О. Шерковіна [81], виникнення й поширення чуток можливе лише при

інформаційному вакуумі, що виражається в незадоволеному інтересі. Іншими словами, чутки – це інформація, яка задовольнить будь-яку психологічну потребу людей, незадоволену іншими способами.

До умов і причин змістовного характеру необхідно віднести:

➤ інтерес аудиторії до певної теми. Психологи виявили закономірність: найбільш безглузде повідомлення, якщо воно викликає інтерес, може бути передано далі й захопити значну аудиторію. Головне – не стільки достовірність інформації, скільки незадоволений інтерес;

➤ дефіцит надійної інформації. Тут мова йдеться не про об'єктивну достовірність наявних відомостей, а про суб'єктивну оцінку своєї поінформованості. Соціальна практика показала дві закономірності: по-перше, найточніші відомості, отримані з неавторитетного джерела, зберігають інформаційний дефіцит, але неправдиві відомості з 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 ступеню довіри до джерела інформації.

На появу чуток впливають також умови і причини функціонального характеру:

➤ реалізація за допомогою чуток потреби у спілкуванні, полегшення міжособистісних контактів;

➤ реалізація незадоволеної потреби щодо самоствердження у групі;

➤ прагнення знизити емоційну напругу у великій групі;

➤ компенсація емоційної недостатності в умовах, коли обстановка позбавлена значущих подій.

Чути класифікуються за рядом основ. *За просторовою основою* чутки діляться на локальні (тобто відмічені всередині відносно невеликої соціальної групи), регіональні, національні та міжнаціональні.

*За експресивною основою* (тобто за типом емоційної реакції) чутки діляться на «чутки-бажання», «чутки-лякало» й «агресивні чутки».

Розглянемо їх детальніше. «Чутки-бажання» виникають, коли намагаються видати бажане за дійсне, причому в умовах, коли реальність вступає у суперечність із тим, що людям необхідно.

«Чутки-бажання» не є малозначними й нешкідливими, як виглядають на перший погляд. Їх небезпека полягає в тому, що стимульовані ними очікування закономірно змінюються фрустрацією, яка, у свою чергу, породжує або агресивність, або апатію, порушуючи нормальне функціонування соціальних спільнот.

«Чутки-лякало» висловлюють боязке передбачення будь-яких подій і є можливими завдяки досить поширеній звичці людей песимістично чекати гіршого. Виникнення таких чуток найчастіше відбувається в періоди соціальної напруги або гострого конфлікту (стихійне лихо, війна, революційна ситуація, державний переворот й ін.), Тобто коли вкрай незрозуміла загальна ситуація. Діапазон таких чуток – від просто песимістичних до відверто панічних. Мотиви їх появи криються у спробах отримати задоволення від розділеного з ким-небудь страху й таємна надія на можливість спростування лякаючого сюжету. Але навіть якщо спростування немає, то розділений страх переноситься легше.

«Агресивні чулки» ґрунтуються на забобонах і висловлюють різко негативне ставлення певної групи людей до об'єкта, який фігурує в сюжеті чуток. Виникають найчастіше в період соціальних напружень, але переважно пов'язаних з міжгруповими конфліктами.

За ступенем достовірності інформації чулки діляться на:

- абсолютно недостовірні, тобто відображають тільки настрої аудиторії; недостовірні в головному з елементами правдоподібності;
- правдоподібні чулки, тобто відносно близькі до дійсності;
- достовірні чулки з елементами неправдоподібності (найбільш небезпечні).

У зв'язку із цим слід зазначити, що абсолютно достовірними чулки, як правило, не бувають, тому що у процесі усної передачі вони неминуче

піддаються спотворенням і завжди чимось відрізняються від істини.

У процесі циркуляції чутки трансформуються. Це виражено у трьох основних процесах: згладжуванні, загостренні й адаптації.

У процесі згладжування чутки стають меншими й коротшими за рахунок зникнення тих деталей, які в даній аудиторії представляються несуттєвими. Наприклад, колір і марка автомобілів, що зіткнулися, назва місця події, одяг та імена учасників події й ін.

У процесі загострення збільшуються масштаби тих деталей, які в даній аудиторії представляються істотними (наприклад, кількість дійових осіб, кількість жертв, ступінь успіхів або невдач й ін). Важливо підкреслити таку особливість: істотність або неістотність конкретних деталей визначається не тільки й не стільки їх об'єктивним співвідношенням, скільки домінуючими в даній аудиторії ціннісними орієнтаціями, очікуваннями й ін. Залежно від цього деталі слуху можуть виявитися «згладженими», або, навпаки, «загостреними». Наприклад, якщо одяг, колір волосся чи очей відображають їхню расову, національну, релігійну приналежність, а в регіоні склалися напружені відносини, слух може швидко набути агресивного забарвлення, а відповідні деталі стануть домінуючими, хоча насправді події могли відігравати другорядну роль.

Адаптація покликана пристосувати чутки до психічних потреб аудиторії під домінуючу в даній аудиторії модель світу. Наприклад, у лабораторному експерименті одному з випробовуваних у групі білих американців демонструвалася протягом кількох секунд фотографія двох чоловіків, які сперечаються: білого й темношкірого. Білий озброєний розкритою бритвою, чорний беззбройний. 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 темношкірого – позначався жорсткий стереотип «агресивного негра». Згладжування, загострення й адаптація можуть доповнювати один одного й по мірі поширення слуху приводити до

радикального відхилення його фабули від реальності.

Які ж основні заходи попередження та протидії чуткам? Головне при здійсненні профілактичних заходів – створення емоційної атмосфери в суспільстві в цілому й в організаціях, що виключає можливість поширення чуток. Основні напрямки діяльності керівника з попередження чуток можуть бути наступними:

1. Створення та підтримка ефективності інформаційної системи організації. Головною умовою при цьому є визначення потреби в інформації. Як уже зазначалося, основною причиною виникнення чуток є дефіцит інформації. Ось чому визначення потреби в інформації є найважливішим профілактичним засобом, що не дозволяє зародитися чуткам.

З цією метою керівник повинен визначити:

- необхідний рівень інформації, яку повинен мати у своєму розпорядженні підлеглий для оптимального виконання покладених на нього функцій;
- доцільні форми, відповідні моменти часу, інтервали передачі інформації.

При цьому слід керуватися знанням таких рекомендацій і закономірностей:

а) інформаційні потоки необхідно організувати таким чином, щоб кожен знав не тільки, у чому полягає завдання й як воно повинно виконуватися, але також чому і в чому інтерес кожного;

б) з ростом освіти, кваліфікації потреба в інформації збільшується (причому, не тільки й не стільки в кількості, скільки в якості інформації);

в) для задоволення потреб в інформації використовувати всі види й форми комунікацій, основний наголос роблячи на неформальній комунікації;

г) важливий напрямок – точне встановлення джерел інформації (як офіційних, так і неофіційних) і конкретна робота з ними.

2. Орієнтування працівників щодо надійних і достовірних засобів інформації, друкованих видань та ін.

3. Наявність стійкого зворотного зв'язку.

4. Підтримка ефективного керівництва на всіх рівнях. У переломні моменти саме керівники – головне джерело інформації [47].

Заходи активної протидії здійснюються в залежності від аудиторії, в якій поширено чутки. При низькій довірі до джерела інформації пряме виділення сюжету для його викриття може викликати, навпаки, циркуляцію чуток. У цьому випадку – не згадуючи про чутки і про його сюжет необхідно знайти непрямий привід для масованої передачі інформації, зміст якої радикально суперечив би змісту чуток.

При високій довірі до джерела інформації пряме й аргументоване спростування чуток більш ефективно й, як правило, кладе кінець їх циркуляції.

При роботі з джерелом чуток доцільно дотримуватися такої тактики:

1. Використовуйте поменше багатослівних спростувань і тверджень, побільше конкретних питань і лаконічних висновків. Наприклад, такі фрази: «Думаю, що це не відповідає дійсності»; «Якщо це, як ви помітили, тільки чутки, давайте не будемо даремно витрачати на це час».

2. Самі розпитайте джерело чуток про те, звідки йому стало відоме це повідомлення. Наприклад, такі фрази: «Я цього не знав. Звідки вам це відомо?»; «А хто вам повідомив про це?»; «Мабуть, мені треба поговорити з цією людиною окремо».

3. Примусьте джерело чуток переконати вас у їх правдоподібності. Наприклад, такі фрази: «Чому ви вважаєте, що сказане вами – правда?»; «На чому базується ваша впевненість у тому, що це правда?»; «Це комусь так хочеться чи так воно є насправді?».

Таким чином, знання керівником причин й умов виникнення чуток, основних профілактичних заходів й активних заходів протидії дозволяють створити здорову соціально-психологічну атмосферу в організації, зміцнити довіру між працівниками.

## **7.7 Соціометрія як основний метод діагностування міжособистісних взаємовідносин в організації. Особливості проведення референтометрії**

*Сутність соціометрії та її можливості.* Усю сукупність взаємин в організації можна розділити на формальні (офіційні) і неформальні (неофіційні). Вони будуються на основі вимог низки юридичних документів (накази, розпорядження, інструкції та ін.), а також норм і правил службового етикету. Службовими взаєминами не вичерпуються контакти зі співробітниками, де кожен не просто бухгалтер Іванов, менеджер Петров і т.д., а людина зі своїм характером, особистісними особливостями, інтересами, смаками, манерою поведінки.

У самій службовій обстановці між людьми так чи інакше складаються міжособистісні взаємини: до когось ми відчуваємо особливу прихильність, когось, можливо, недолюблюємо. І ці особисті відносини не можуть не впливати на загальну атмосферу в організації, на загальний характер, стиль, тон взаємин. Ось чому настільки важлива організація ефективного міжособистісного спілкування, створення сприятливого психологічного настрою людей.

Психологічні процеси, що відбуваються в організації, вивчаються вже не один десяток років. Зазвичай головна увага приділяється службовим відносинам, організаційній структурі, такому явищу як дружба. Однак з'ясувалося, що цього явно не достатньо. Без з'ясування сформованих особистих взаємин в організації цей портрет буде незакінченим.

До основного методу діагностики міжособистісних відносин зазвичай відносять соціометрію. Термін «соціометрія» походить від двох латинських коренів – «socius» – товариш, співучасник, компаньйон і «metrum» – вимір. Основоположником соціометрії є американський психіатр і соціальний психолог Я.Л. Морено, яка набула поширення в зарубіжній соціології та психології після появи у 1934 році його книги «Хто виживе?». Він вважав, що сукупність міжособистісних відносин у групі становить ту первинну



соціально-психологічну структуру, сутність якої багато в чому визначають не тільки цілісні характеристики групи, а й душевний стан людини [43].

Відповідно до теоретичної концепції Я.Л. Морено, у суспільстві можна виділити дві структури: макроструктуру – своєрідне «просторове» розміщення людей у різних процесах їхньої життєдіяльності, і мікроструктуру – психологічні відносини, що складаються в людини з її безпосереднім оточенням, тобто міжособистісні відносини.

Мікроструктура й макроструктура повинні перебувати в гармонії, тобто люди повинні бути так «розставлені» у процесах їх життєдіяльності, щоб їх безпосереднє й опосередковане оточення були завжди прийнятні для них. Для цього необхідно здійснити не соціальну, а соціометричну революцію, тобто зробити таку зміну макро- й мікроструктур, яка призведе до їх ідеальної відповідності в масштабі всього суспільства.

Спірність цієї концепції принесла їй набагато більше критиків, ніж прихильників. У вітчизняній психології вона відразу ж була піддана різкій критиці, а за кордоном про цю концепцію вже мало хто згадує. Однак методика, розроблена в рамках цієї концепції, виявилася досить популярною й давно живе самостійним життям. Що ж являє собою соціометрія як метод?

*Соціометрія* – це соціально-психологічний метод дослідження системи особистих взаємин у групі, організації, що передбачає вибір дослідником досліджуваних членів групи для різних сфер спільної діяльності. Таким чином, в основі соціометрії лежить специфічний вид опитування. Тому метод соціометрії найчастіше ще називають соціометричним опитуванням.

Як і будь-який метод, соціометрія має свої переваги й недоліки. До явних переваг відносяться наступні:

- соціометрія заповнила вакуум, що з'явився в результаті відсутності інших методів, які дозволяють вивчати взаємини;
- соціометрія давала результати у формі кількісних індексів у сфері, що вважалася традиційно формалізованою;
- соціометричні опитування відносно простий вид досліджень як у

проведенні, так і в аналізі результатів.

До недоліків методу соціометрії відносять такі:

- специфічність і ситуативність картини, що виявляється (фіксація переважно емоційних відносин, що виражаються в симпатіях й антипатіях, не виявляються справжні мотиви виборів й ін.);
- можливість навмисного спотворення результатів в умовах неanonімного тесту;
- обмеженість можливостей, зокрема, через динамічність відносин, яку важко вловити.

Що ж дозволяє виявити соціометричне опитування? По-перше, соціометрія дозволяє визначити стан взаємин в організації й на цій основі виявити її неформальну структуру (мікрогрупи, неформальних лідерів, соціометричний статус кожного співробітника, його потреби у спілкуванні і психологічну сумісність з іншими тощо).

По-друге, соціометрія дозволяє оцінити авторитет керівників різного рівня, виявити їх місце в неофіційній структурі організації.

По-третє, соціометричне опитування дозволяє визначити рівень групової згуртованості й роз'єднаності як різних підрозділів організації, так й організації в цілому.

По-четверте, соціометрія дозволяє виконати психотерапевтичну функцію. Участь у соціометричному опитуванні спонукає випробуваних до подальшого аналізу своїх відносин з іншими співробітниками й нерідко стимулює корегування власної поведінки.

*Порядок проведення соціометричного опитування.* Сутність соціометрії зводиться до виявлення системи «симпатій» та «антипатій» між співробітниками, тобто до виявлення системи емоційних відносин в організації. Це виявлення досягається шляхом здійснення кожним учасником опитування певних виборів з усього складу будь-якого підрозділу організації по заданому критерію. Усі дані про такий вибір заносяться в особливу таблицю – соціоматриця й представляються у вигляді особливої діаграми

(соціограми). Після цього розраховуються різного роду індивідуальні й групові соціометричні індекси.

Проведенню соціометричного опитування передують певні підготовчі роботи. Необхідно визначити критерії (підстави) вибору й кількість виборів. Критеріями (підставами) вибору в соціометрії є питання про бажання людини спільно з ким-небудь брати участь у певній діяльності. Їх формою є запитання на кшталт: «З ким би ти хотів ...?», на які відповідає кожен. Вони можуть бути віднесені до будь-якої сфери людських взаємин.

Критерії можуть бути:

- позитивними («З ким би ви хотіли разом провести вихідний?»);
- негативними («Якби у вас була можливість, кого зі співробітників вашого відділу ви перевели б в інший відділ?»);
- дихотомічними, які орієнтовані на перевагу й на заперечення одночасно (У разі реорганізації установи, з ким із товаришів по службі ви хотіли б потрапити в один відділ, а з ким би не хотіли?»).

Для того щоб правильно підібрати критерії, а отже грамотно провести дослідження, необхідно дотримуватися ряду вимог.

1. Пропоновані критерії повинні цікавити весь колектив.
2. Критерій повинен відображати взаємовідносини між співробітниками й давати можливість вибору товариша по службі.
3. Критерій повинен описувати конкретну й реальну ситуацію для вибору товариша для виконання конкретної роботи.
4. Кількість критеріїв залежить від того, наскільки давно члени групи знають один одного (чим довший контакт, тим більше критеріїв може бути використано), але вони не повинні перевищувати 5-7.

При проведенні соціометрії використовують як мінімум три критерії, що охоплюють основні сфери діяльності співробітника: службово-функціональну, морально-етичну й позаслужбову (дозвільну). Виходячи з цього, розрізняють сильні та слабкі критерії. Сильні стосуються найбільш важливих для людини сфер діяльності, де потрібне тривале й тісне

спілкування.

Соціометрична процедура може проводитися у двох формах: непараметричній і параметричній. Непараметрична форма соціометрії полягає в тому, що відповідно до заданого критерію відповідь вибирає стільки осіб, скільки вважається за потрібне (тобто відсутні будь-які обмеження на вибір). Така форма дозволяє виявити так звану емоційну експансивність кожного, емоційну складову взаємин усіх членів колективу. Крім того, вона дозволяє зробити зріз різноманіття міжособистісних зв'язків в організації.

Однак при великій кількості співробітників в обстежуваному підрозділі міжособистісних зв'язків при використанні цієї форми виявляється так багато, що процес їх визначення займає багато часу й без застосування обчислювальної техніки стає практично неможливим. При використанні непараметричної процедури в соціометрії існує велика ймовірність отримання випадкового вибору (багато співробітників у даному випадку пишуть: «Обираю всіх» (?!)).

Параметрична форма соціометрії полягає в тому, що випробуваним пропонують вибирати строго фіксоване число з усіх членів колективу. Одні дослідники вважають, що трьох виборів досить незалежно від числа членів групи. Інші стверджують, що кількість виборів залежить від кількості членів групи й дорівнює числу, отриманому в результаті ділення кількості членів групи на 5.

При параметричній формі соціометрії підвищується надійність даних і полегшується статистична обробка; підвищується увага, відповідальність і зацікавленість тих, хто відповідає, ліміт виборів значно знижує ймовірність випадкових відповідей. Крім того, ця форма дозволяє стандартизувати умови виборів у підрозділах і відділах з різною чисельністю членів групи в одній вибірці. Це, у свою чергу, дозволяє зіставляти результати соціометрії, проведеної в різних підрозділах.

Після необхідних підготовчих заходів дослідник може приступити до

процедури збору інформації. Важливо, щоб були дотримані необхідні умови. По-перше, ті, хто беруть участь в опитуванні повинні мати певний досвід спільної діяльності не менше трьох-чотирьох місяців. По-друге, чисельність відділу (підрозділу), де проводиться соціометричне опитування, не повинна перевищувати 25-30 осіб. Нарешті, по-третє, соціометричне опитування проводиться як захід, який має сприйматися випробуваними не як експеримент над ними, а як практично необхідна справа, яка має серйозне значення для їх подальшого спілкування і спільної діяльності.

Проведення опитування починається зі вступного слова дослідника, в якому він коротко й коректно повинен викласти завдання опитування, вказати його важливість і необхідність, розкрити порядок проведення дослідження й запевнити випробуваних у повному збереженні таємниці їхніх відповідей.

Після вступного слова всім випробовуваним:

➤ доводиться єдиний пронумерований список прізвищ досліджуваного підрозділу. Списки можуть бути підготовлені завчасно, щоб потім їх роздати всім присутнім (або хоча б по одному списку на один стіл). Якщо немає умов або часу для підготовки списку, то його можна продиктувати;

➤ доводяться критерії й пояснюється, яким чином вони повинні зробити вибір по кожному з критеріїв, тобто параметрична або непараметрична форма вибору;

➤ видаються готові бланки соціометричної картки або чисті аркуші паперу. У верхньому лівому кутку випробуваний ставить той номер, під яким записано його прізвище в загальному списку. Потім він фіксує на аркуші ті вибори, які робить з кожного питання (критерію). Заповнюючи картку, він записує не прізвище своїх товаришів по службі, а номери, під якими їх прізвища стоять у загальному списку. У кінці роботи дослідник повинен отримати від кожного заповнену соціометричну картку.

Заповнення соціометричної картки – справа добровільна й суто

особиста. У цьому процесі не повинно бути жодного тиску. Іноді деякі випробовувані ухиляються від відповідей, особливо там, де потрібно зробити негативні вибори. У цих випадках необхідно тактовно переконати людину в необхідності відповісти на всі питання. Однак якщо навіть після цього окремі випробовувані відмовилися від участі в опитуванні, то це цілком нормальне явище. Більше того, відмова від участі в опитуванні це теж свого роду інформація про взаємини даного товариша по службі з оточуючими.

Після того як інформація зібрана, дослідник приступає до її обробки, яка включає:

- заповнення соціоматриці;
- побудову соціограми;
- розрахунок соціометричних індексів.

Після цієї процедури дослідник робить висновки й рекомендації щодо оптимізації взаємин у підрозділі.

*Заповнення соціоматриці.* Соціоматриця є таблицею зв'язків, що відображають усі вибори в колективі. У неї заноситься інформація, отримана від опитуваних.

Для відображення всіх виборів за якимось критерієм заповнюють соціоматрицю. У горизонтальних рядках, по числу членів колективу, вказуються ті, хто вибирає, а в вертикальних стовпчиках – ті, кого вони вибирають. Позитивні вибори позначаються знаком «+», негативні – знаком «-». Взаємні позитивні вибори обводяться колом, негативні – трикутником. За кожним критерієм заповнюються окремі соціоматриці, які потім зводяться в загальну соціоматрицю.

Після заповнення таблиці підраховується:

- загальна кількість виборів, отриманих кожним співробітником;
- кількість позитивних і негативних виборів, отриманих кожним співробітником;
- кількість позитивних і негативних взаємних виборів.

Заповнені соціоматриці дозволяють визначити:

- неофіційних лідерів в організації (ті, хто отримали найбільшу кількість позитивних виборів);
- тих, хто відхиляється колективом організації (випробувані, які отримали найбільшу кількість негативних виборів);
- тих, хто не бере участі в житті організації (випробувані, які не отримали ні позитивних, ні негативних виборів);
- місце, яке посідають керівники різного рівня в неофіційній структурі підрозділу, рівень їх авторитетності.

Працюючи з соціоматрицею дослідник повинен зафіксувати також взаємні негативні вибори, які вказують на наявні суперечності між співробітниками. Якщо взаємне заперечення двох працівників проходить за всіма критеріями, то це говорить про наявність серйозного конфлікту між ними, який може зовні й не проявлятися. У практиці проведення соціометрії зустрічаються такі випадки, коли один із співробітників має кілька взаємних заперечень з іншими, що свідчить про те, що він найбільш конфліктний член колективу.

*Побудова соціограм.* Для наочного зображення результатів соціометрії використовується соціограма, яка може мати кілька варіантів. Перший варіант – індивідуальна соціограма. У цьому випадку вибирається той співробітник, який становить найбільший інтерес, і будується соціограма в системі всіх його зв'язків, виявлених у ході опитування. Другий варіант – проста групова соціограма. Вона являє собою довільне за формою площинне зображення, на якому проглядаються всі зв'язки й кількість виборів між співробітниками. Третій варіант – системна групова соціограма. Це найбільш складний варіант, тому на роз'ясненні його суті зупинимося докладніше.

У системній груповій соціограмі на основі даних соціоматриці графічно показуються міжособистісні відносини в підрозділі. На основі отриманих відповідей усі випробовувані діляться на п'ять груп:

- «зірки» (співробітники, які мають найбільшу кількість позитивних виборів, як правило шість і більше), таких зазвичай налічується

не більше 3-4 чоловік (усі розрахунки для груп, які налічують до 30 осіб);

➤ «прийняті» або «бажані» (співробітники, які мають 3-5 позитивних виборів), таких налічується не більше 10-12 осіб;

➤ «ким нехтують» (співробітники, які мають 1-2 позитивних вибори), таких також налічується 10-12 чоловік;

➤ «ізолювані» (співробітники без виборів), таких може бути до 5 чоловік;

➤ «знедолені» (співробітники, які мають найбільшу кількість негативних виборів або переважання негативних виборів над позитивними).

Природно, що про назву цих груп знає лише дослідник, а самі назви носять скоріше умовний, ніж реальний характер й обрані лише для більшої наочності в інтерпретації отриманих результатів.

Соціограма має форму п'яти концентричних кіл, що зменшуються в діаметрі, в які поміщаються всі співробітники відповідно до отриманих виборів.

У центральному малому колі – співробітники першої групи, між першим і другим колами – співробітники другої групи і т.д. Перше і друге кола вважаються зонами благополучного положення, а третє, четверте й п'яте – зоною несприятливого положення.

Модифікація соціометричного методу, запропонована Я.Л. Коломінським, являє собою графічний спосіб обстеження і спрямований на виявлення реальних соціометричних персональних статусів членів групи [27].

Суть методичної процедури. Перед початком опитування випробуванним роздають бланки, на яких:

- накреслена чотириорбітна соціограма;
- розміщені за прізвищами списки обстежуваної спільноти.

Експериментатор знайомить учасників експерименту з інструкцією, згідно з якою вони повинні знайти на соціограмі місце для кожного члена групи в залежності від того, наскільки йому симпатизують його партнери по



спілкуванню і взаємодії. При цьому, на думку відповідального:

- якщо даний член групи «користується симпатією абсолютної більшості», то порядковий номер його прізвища вписується в центральне коло;

- якщо він «користується симпатією багатьох», то його порядковий номер у списку фіксується на другій від центру орбіті;

- якщо він «користується симпатією лише деяких» членів групи, то його номер розміщується на третій орбіті;

- якщо він «не користується симпатією оточуючих», то йому відводиться місце на четвертій, зовнішній орбіті соціограми.

Таким чином, кожен випробовуваний повинен оцінити, крім свого власного, положення всіх членів групи.

Після завершення виконання експериментального завдання дослідник приступає до обчислення персонального соціометричного статусу кожного учасника експерименту, використовуючи при цьому формулу:

$$C_{cm} = \frac{4n_1 + 3n_2 + 2n_3 + 1n_4}{N - 1},$$

де  $n$  – число членів групи, що помістили дану людину на відповідну (першу, другу, третю й четверту) орбіту;

$N$  – число членів групи, які брали участь в експерименті.

Таким чином, за кожен випадок вписування оцінюваного до першої орбіти йому нараховується 4 бали, до другої – 3 бали, до третьої – 2 бали, до четвертої – 1 бал. На підставі отриманого в ході обчислення підсумкового результату можна з великою часткою впевненості стверджувати приналежність кожного члена групи до одного з чотирьох внутрішньогрупових статусних шарів.

До першої, найбільш високостатусної категорії осіб можуть бути віднесені члени групи з показниками 4 – 3,5 бали; до другої – 3,5 – 2,5 бали; до третьої – 2,5 – 1,5 бали; до четвертої, низькостатусної, – від 1,5 до 1 бали.

Дана процедура, незважаючи на схожість на одну з варіацій звичайної

взаємооцінки за принципом ранжирування, усе ж не виходить за своїми основними параметрами за змістовні рамки соціометричного методу.

*Референтометрія.* Однією з результативних методик, що дозволяють діагностувати стан міжособистісних відносин, є референтометрія, *Референтометрія* – методика, що дозволяє з'ясувати ступінь значущості кожного члена групи для його товаришів по спільноті, виявити, з одного боку, тих, на чію думку в даній спільноті орієнтована більшість її членів, а з іншого – чия позиція з того чи іншого питання практично всім байдужа.

На відміну від соціометричного опитування, референтометрія дозволяє аналізувати більш глибокий шар міжособистісних відносин, опосередкований цілями, завданнями та змістом групової діяльності й міжособистісного спілкування.

У процедурному плані референтометрія, на відміну від соціометрії, носить виражений непрямий характер, тобто в жодному разі неприпустимо ставити випробуваному пряме питання про те, хто з членів групи для нього найбільш значущий, з чією думкою й оцінкою він схильний рахуватися в першу чергу. При прямій постановці питання було б наївно розраховувати на отримання даних, що адекватно розкривають реальний стан справ. Адже, по-перше, далеко не всі й не завжди усвідомлюють характер міжособистісних відносин у групі, своє членство і своє власне становище. По-друге, нерідко, навіть цілком усвідомлюючи значимість для себе того чи іншого партнера по спілкуванню, випробувані не хочуть зізнаватися, що вони в особистісному плані відчувають певну залежність від думки, оцінки, відносин якоїсь конкретної людини.

Референтометрична процедура передбачає проведення двох експериментальних етапів. На першому, попередньому, етапі здійснюється практично будь-яка процедура, що дозволяє:

- виявити думку, ставлення, позицію кожного члена групи з приводу тієї чи іншої події, значимого для спільноті явища;
- оцінити, порівняти партнерів по взаємодії.

Так, якщо метою даного конкретного експерименту є визначення референтних осіб у групі, то на цьому етапі можуть бути використані соціометричні опитування або взаємооцінювання членами групи один одного.

У будь-якому випадку підсумком першого експериментального етапу є набір думок і суджень усіх без винятку членів групи з приводу якогось значущого для них об'єкта оцінювання.

На цьому етапі експериментатор може працювати з групою в цілому й дотримуватися двох основних вимог:

- об'єкт оцінювання та сама процедура повинні бути досить високо значущими для досліджуваних;
- жодному з випробовуваних не повинні бути відомі відповіді його товаришів по групі.

Другий етап, у ході якого проводиться референтометричне опитування, може починатися або трохи згодом, або безпосередньо слідом за завершенням першого етапу.

Основна мета другого етапу – виявлення тих осіб, позиція яких (тобто думки й оцінки висловлені ними на попередньому етапі) найбільшою мірою цікавить випробуваного, а отже є особливо значущою для нього.

Другий етап може проводитися, як правило, у двох формах – у традиційній (індивідуальній) і в груповій. Традиційна процедура дозволяє отримати великий масив даних, але вимагає значного запасу часу для багаторазового тиражування індивідуального опитування. Групова форма дає менш багату інформацію, але час на її проведення значно скорочується.

При проведенні традиційної процедури референтометрії алгоритм дій дослідника може бути наступним.

По-перше, дослідник з'ясовує в кожного випробуваного чи згоден він, щоб заповнений ним на попередньому етапі бланк був показаний тим членам групи, які цим зацікавлені. Факт згоди або незгоди з такою перспективою фіксується дослідником у своїх записах.

По-друге, до відома випробуваного доводиться, що більшість його товаришів не заперечують проти того, щоб з їх опитувальними листами ознайомилися інші члени групи.

По-третє, випробуваному пропонується назвати тих, з чиїми опитувальними листами йому хотілося б ознайомитися. З тим щоб максимально підвищити вибірковість, випробуваного спочатку попереджають, що він отримає можливість «заглянути» лише в один бланк. Після того як випробуваний називає прізвище його хазяїна, дослідник, посилається на те, що останній може не погодитися оприлюднити свої відповіді, пропонує назвати іншого члена групи, чий експериментальний бланк хотів би побачити випробуваний. Коли здійснюється цей, другий, вибір, як «виключення» опитуваному дозволяється назвати ще одну людину, відповіді якої на попередньому етапі становлять інтерес для випробуваного. Як показали спеціальні дослідження, кількість таких виборів не повинна перевищувати трьох, тому що в іншому випадку різко знижується вибірковість демонстрованих міжіндивідуальних переваг.

Порядок дій дослідника при проведенні групової форми референтометрії, тобто коли він працює з усією групою одночасно, може бути наступним (наприклад, якщо на першому етапі була проведена соціометрична процедура).

По-перше, дослідник просить кожного випробуваного на зворотному боці своєї заповненої соціометричної картки поставити або знак «+», або знак «-» у залежності від того, згоден він чи не згоден оприлюднити свої відповіді.

По-друге, як це робиться при індивідуальній формі опитування, дослідник надає можливість кожному члену групи послідовно позначити не більше трьох своїх товаришів, чиї бланки його цікавлять найбільше. На відміну від індивідуальної форми, ці прізвища фіксує не експериментатор, а сам випробуваний, записуючи їх у стовпчик на зворотному боці своєї соціометричної картки.

При обробці матеріалу, отриманого в результаті референтометрії,

аналізу піддаються дані тільки другого етапу. Усі референтометричні вибори фіксуються на спеціальній референтоматриці, яка за принципами побудови не відрізняється від соціоматриці.

Крім матричної форми компонування матеріалу може бути використана й референтограма (за аналогією з соціограмою), яка наочно демонструє ступінь взаємності референтометричних переваг і факт наявності або відсутності скільки-небудь чітко окреслених підгруп в обстежуваній спільності.

Такі основні методи вивчення стану взаємин в організації. Уміле їх використання дозволяє керівникові управляти процесами групової динаміки, виявляти неформальну структуру організації.

### **Питання для самоконтролю**

1. У чому полягає сутність соціальної організації як об'єкту управління?
2. Назвіть найбільш характерні ознаки соціальної організації.
3. На яких принципах будується сучасна соціальна організація? Дайте їх стислу характеристику.
4. Дайте характеристику причин, що зумовлюють виникнення неформальних груп усередині соціальної організації.
5. Дайте характеристику понять «лідер» і «керівник» і в чому полягають їх принципові розбіжності.
6. Яким чином керівник повинен ставитися до неформальних структур в організації й як управляти ними?
7. Які механізми групової динаміки існують у соціальній організації?
8. У чому полягає сутність групової динаміки?
9. Які снують стадії розвитку колективу соціальної організації?
10. Назвіть основні феномени групової життєдіяльності.

11. Як Ви розумієте поняття «розподілилі ділових ролей в організації»?
12. Назвіть основні типи лідерів у колективі й дайте їх стислу характеристику.
13. Що таке соціально-психологічний клімат в організації?
14. Яким чином можна управляти соціально-психологічним кліматом у колективі?
15. Що таке комунікаційна структура в організації?
16. Які основні функції в організації виконує комунікація?
17. Що таке незадовільна комунікація й як вона впливає на її нормальне функціонування?
18. У чому полягає сутність соціометрії як основного методу діагностування міжособистісних взаємовідносин в організації?
19. Розкрийте порядок проведення соціометричного опитування.
20. Що таке референтометрія й що вона дозволяє діагностувати в організації?

## РОЗДІЛ 8

### ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНОЮ СИТУАЦІЄЮ

Конфлікти на виробництві – це завжди непрості життєві ситуації, вони досить різноманітні й виникають дуже часто. За рідкісним винятком конфлікти даються людям дуже нелегко, у них, якщо так можна сказати, висока психологічна ціна: велика кількість негативних емоцій, стресів, переживань, розчарувань, втрат, почуття провини. У ході конфлікту змінюється система відносин і цінностей, люди наче інакше починають бачити реальність, здійснюючи дії, які їм взагалі не притаманні.

Уміння поводитись у конфліктній ситуації, керувати нею надзвичайно важливо для будь-якої людини. Але особливо важливо це вміння для керівника, який повинен дуже добре уявляти собі справжню причину конфліктів, динаміку їх розвитку, повинен уміти передбачати можливі дії протидіючих сторін, виступати часом в ролі «третейського судді», чітко, рішуче і вміло керувати ситуацією. Тому йому необхідно добре розуміти психологічні механізми самих конфліктів і дій людей у конфліктних ситуаціях.

#### 8.1. Соціальна природа конфлікту

Конфліктом прийнято називати важкопереборні протиріччя, пов'язані з протидією і гострими емоційними переживаннями. У перекладі з латинської «conflictus» це слово означає «зіткнення». Конфлікти виникають між людьми у зв'язку з вирішенням тих чи інших питань їх життєдіяльності як протиріччя. Однак не всяке протиріччя можна назвати конфліктом. Наприклад, люди можуть не погоджуватися один з одним в оцінці тих чи інших явищ, мати різні погляди з тих чи інших питань, а разом із тим дружно і злагоджено працювати. Незгода не обов'язково має призводити до конфлікту.

Протиріччя призводять до конфліктів тоді, коли вони зачіпають соціальний статус групи або особистості, матеріальні або духовні інтереси людей, їх престиж, гідність особистості і т.п. Цілком природно, що такі протиріччя викликають не тільки роздуми, які завершуються оцінками, але й певні емоції, такі як образа, гнів, презирство, обурення, страх і т.п. Емоції підігривають людину, штовхають її на боротьбу. Ось чому при певних протиріччях виникає протиборство.

Кожна з конфлікуючих сторін або особистостей вважає себе правою й рішуче вступає в боротьбу за свої інтереси.

Кожен конфлікт починається з конфліктної ситуації, яку інакше називають ще базою конфлікту. Вона у свою чергу складається з учасників конфлікту й об'єкта конфлікту, тобто тієї реально існуючої об'єктивної причини, через яку суб'єкти взаємодії вступають у протиборство. Об'єкт конфлікту може існувати задовго до самого конфлікту, тобто до того, як певні особи вступають у протиборство і стають учасниками конфлікту.

Термін «учасники» не дуже вдалий, тому що він не розрізняє прихильників і противників у конфлікті. Сторони, що зіштовхуються в конфлікті, неправомірно було б називати супротивниками, оскільки цей термін несе велике емоційне навантаження (у різних конфліктах конфлікуючі сторони не завжди відчують себе супротивниками, не завжди знаходяться у ворожих відносинах. Тому для позначення учасників конфлікту більш підходить термін «опоненти», що в перекладі з латинської означає «той, хто заперечує, супротивник у суперечці».

Хоча в конфлікті зовні стикаються окремі особи, індивіди, найчастіше вони є представниками певних груп, колективів, організацій. Отже, опонентами в конфліктній ситуації виступають будь-які складні утворення, що складаються з окремих осіб, груп, колективів, організацій. Зрозуміло, опонентів у конфліктній ситуації може бути більш ніж два.

Як правило, опоненти в конфлікті мають певну «силу» і, часто, саме ця «сила» визначає можливість перемоги. Величину такої «сили» було б



природно пов'язати з індивідом, який вступає в конфліктну взаємодію з іншим індивідом. «Сила» повинна бути мінімальна, якщо індивід захищає виключно власні, суто індивідуальні інтереси, і максимальна, коли мова йде про інтереси суспільства в цілях, визначених законом. Вимірювати цю «силу» ми не вміємо. Однак часто можна заздалегідь визначити, який з опонентів «сильніше». Наприклад, у конфліктній ситуації між начальником і підлеглим «сила» протиборчих сторін аж ніяк не врівноважена.

Сила в соціальному конфлікті – це можливість і здатність сторін конфлікту реалізувати свої цілі всупереч протидії опонента (супротивника). Вона включає всю сукупність засобів і ресурсів, як безпосередньо задіяних у протиборстві, так і потенційних. Поки конфлікт перебуває у стадії зародження, його потенційні суб'єкти мають лише приблизне уявлення про реальну силу протилежної сторони і про можливу реакцію навколишнього середовища на соціальний конфлікт. Тільки з початком конфлікту і в ході його розвитку інформація про силу сторін стає повнішою.

Навколишнє середовище – один з елементів у структурі соціального конфлікту. Воно складається з фізичної сфери (географічних, кліматичних, екологічних та інших факторів) і соціального середовища (певних соціальних умов, в яких розвивається конфлікт).

Визначити «силу» опонентів, хоча б у першому наближенні, можна через порівняльну складність їх структури, назвавши цю їх характеристику рангом опонента:

- опонентом першого рангу називають індивіда, який виступає від власного імені й переслідує в конфлікті власні інтереси;
- опонентом другого рангу називають особистість (або групу, що складається з окремих індивідів), яка має в конфліктній взаємодії з іншим опонентом якусь групову мету;
- опонентом третього рангу буде структура, що складається з груп, які безпосередньо взаємодіють одна з одною.

Далі ранг опонентів можна визначати за аналогією. Встановити ранг

опонентів складної структури дуже важко. Очевидно лише, що суспільні інститути, які виступають на основі закону й від імені держави є опонентами вищого рангу і в будь-якому конфлікті мають найбільшу «силою». Логічно також визначити й опонента нульового рангу. Під ним можна розуміти індивіда, коли він у суперечці тільки з самим собою виробляє власне рішення.

Другим неодмінним елементом конфлікту є об'єкт, що призвів до конфліктної ситуації. Визначити його в кожному конкретному випадку далеко не просто. Часом об'єкт конфлікту виявляється прихований під цілим шаром причин, що, на перший погляд, здаються об'єктивними. Розкрити справжню причину, відокремивши її від усіх навмисних і ненавмисних нашарувань, – це майстерність, яка здобувається життєвим досвідом, здібностями до аналізу й логічного мислення.

Однак для всіх об'єктів конфліктних ситуацій існують певні ознаки, що характеризують їх найбільш значущі сторони. Однією з таких ознак є їх *неподільність*, яка може виступати як фізична властивість об'єкта, так і як наслідок бажань або інтересів одного з опонентів. Дійсно, якщо якийсь об'єкт суперечки ділимий, і спосіб його поділу визнається справедливим усіма учасниками, то і сварки не повинно виникати, тобто не повинно виникати конфліктної ситуації. Таким чином, неподільність об'єкта є однією з необхідних (хоча й недостатніх) умов існування конфлікту.

Очевидно, що об'єкт і опоненти в одній і тій же конфліктній ситуації пов'язані певними стосунками – кожен з опонентів претендує на одноосібне маніпулювання об'єктом. Але щоб люди або групи людей могли маніпулювати якимись об'єктами, вони повинні в певному сенсі прагнути оволодіти об'єктом і мати можливість взаємодіяти один з одним. Таким чином, іншу важливу ознаку об'єкта конфліктної ситуації, з точки зору відносин між об'єктом й опонентами, можна сформулювати як доступність об'єкта маніпулювання з боку опонентів.

Отже, щоб конфлікт стався, необхідні певні дії з боку опонентів,

спрямовані на оволодіння об'єктом. Такі дії носять назву *інциденту*.

*Інцидент* може виникнути з ініціативи опонентів (або одного з них) і незалежно від їх волі й бажання, у наслідок якихось об'єктивних обставин (наприклад, браковані комплектуючі не дають можливості зібрати якісний виріб, що у свою чергу зумовить конфлікт на збірці), або випадковості (наприклад, помилки, зробленої керівником через незнання психологічних закономірностей функціонування соціальних груп).

Аналогічно й конфліктні ситуації можуть виникати або з ініціативи опонентів, або об'єктивно, незалежно від їх волі чи бажання. Крім того, конфліктна ситуація може «передаватися у спадок», переходити до нових опонентів навіть у разі, коли початок її покладено не об'єктивними обставинами, а випадковістю або коли причини конфлікту давно вже зникли.

Між об'єктом конфлікту й інцидентом існує приблизно такий же зв'язок, як між причиною і приводом. Так, наприклад, причиною конфлікту в трудовому колективі може бути невірний обраний стиль керівництва, а приводом для розгортання конфлікту може служити інцидент, що виразився в нетактовності, грубості по відношенню до підлеглих – різка емоційна реакція на висловлене зауваження. Приводи можуть бути різними. Але в будь-якому випадку, конфліктна ситуація й інцидент «поводяться» в певному сенсі незалежно. Наприклад, конфліктна ситуація може визначатися об'єктивними обставинами, а інцидент – виникнути випадково. Крім того, конфліктна ситуація може створюватися опонентом навмисно, заради досягнення певних цілей у майбутньому, але може бути породжена навмисно, але без певної мети, а іноді й на шкоду собі з причин психологічної властивості. Те ж саме відноситься до інциденту. При цьому конфліктна ситуація будь-якого з перерахованих типів може поєднуватися з будь-яким типом інциденту.

У кожного опонента, який входить у конфлікт, крім об'єктивних обставин, існує також і своя внутрішня причина, що штовхає його на конфліктні дії. Вона називається *предметом конфлікту*. Саме внутрішньою

причиною предмет конфлікту відрізняється від об'єкта конфлікту, оскільки об'єкт по відношенню до опонентів виступає як зовнішня сутність їх розбіжностей і протиріч. Наприклад, особиста неприязнь при існуючих об'єктивних причинах протиборства. Якби її не було, конфлікт можливо б і не відбувся. У цьому випадку конфлікт між одними й тими ж опонентами може триматися лише на самому предметі й бути байдужим по відношенню до об'єкта; іншими словами причина в опонентів вже є, а об'єктивний привід вони завжди знайдуть.

У разі формального розв'язання конфлікту, коли усувається об'єктивна причина, особиста неприязнь може залишатися потенційним джерелом для виникнення нового конфлікту, адже предмет конфлікту не усунений. Предметом конфлікту можуть бути й інші внутрішні причини, наприклад, прагнення одного з опонентів домінувати над іншим, покласти на нього частину своїх обов'язків при наявності в останнього певних недоліків у роботі й наявності приводів для об'єктивної критики, що часто видається за об'єкт конфлікту.

Фіксуючи введені параметри початку й закінчення конфліктних ситуацій та інцидентів (*суб'єктивність – об'єктивність, цілеспрямованість – нецілеспрямованість*), ми отримуємо безліч різних за характером конфліктів. Характер же закінчення інциденту в конфліктній ситуації жорстко пов'язаний з особливостями їх виникнення. Суб'єктивно виникла конфліктна ситуація й інцидент можуть закінчитися як суб'єктивно, з ініціативи одного з опонентів, так й об'єктивно, у результаті зміни конфліктної ситуації. Однак конфліктна ситуація або інцидент, що виникли об'єктивно, не можуть закінчитися суб'єктивно. Їх закінчення може бути тільки об'єктивним.

Ще один важливий момент, що характеризує будь-який конфлікт проявляється лише тоді, коли протиріччя сприймаються як наявність загрози, тобто виникає побоювання, що інша сторона стане блокувати наявні інтереси, буде перешкоджати нам у досягненні поставлених цілей, завдасть

невизначений збиток. Об'єктивні причини для конфлікту можуть існувати як завгодно довго, але якщо виникає відчуття загрози, конфлікт розгорається дуже швидко. Тому саме відчуття загрози викликає бажання однієї зі сторін розширити сферу своїх прав і можливостей і звузити сферу своїх обов'язків по відношенню до іншої сторони. Так чи інакше, але відчуття загрози вже свідчить про сприйняття ситуації як конфліктної. Протиріччя, відчуття загрози і призводять до протиборства. Кожна з конфлікуючих сторін вважає себе правою і, зазвичай, рішуче вступає в боротьбу за свої інтереси.

Необхідно також відзначити, що розвиток конфлікту великою мірою залежить від того наскільки правильно й повно опоненти сприймають природу конфліктної ситуації й інциденту. Часом учасники конфлікту, вбачаючи його причину в конфліктних намірах один одного, замість того, щоб виявити й усунути об'єктивно існуюче джерело протиріч, будуть безуспішно намагатися врегулювати взаємовідносини і в результаті погіршать їх настільки, що навіть усунення об'єктивного збудника конфлікту вже не зможе зняти розбіжності. Конфлікт з об'єктивного перетвориться на суб'єктивний. Не менш дезорієнтуючим є й сприйняття суб'єктивного конфлікту як об'єктивного, тому що в цьому випадку замість того, щоб взяти на себе відповідальність за результат конфлікту, опоненти будуть покладати її на об'єктивні обставини і не вживатимуть жодних цілеспрямованих зусиль для його вирішення.

Суть цієї схеми полягає в наступному: припустимо, що між двома опонентами існує реальний об'єкт конфлікту, який доступний маніпулюванню в рівній мірі обома учасниками процесу.

Наявність внутрішньої причини або предмета конфлікту робить можливим створення конфліктної ситуації. Але поява конфліктної ситуації аж ніяк не означає, що конфлікт вже існує. Саме в цей момент є реальна можливість вирішення протиріччя. Якщо учасники конфліктної ситуації знаходять компромісне рішення існуючої проблеми, у них зникає база конфлікту і з'являється можливість переходу до плідної співпраці.

Однак так трапляється далеко не завжди. Набагато частіше до конфліктної ситуації додається інцидент, викликаний діями опонентів. Як правило, інцидент робить неминучим виникнення конфлікту і свідчить про те, що протиріччя між опонентами залишилося нерозв'язним.

На цьому етапі розгортання конфлікту можливе його моментальне вирішення: один з учасників конфлікту може зрозуміти, що його ранг, як опонента, набагато нижчий, ніж суперника; що своєї мети в боротьбі він не досягне, що йому гарантовано поразку в суперництві. Такий опонент може повністю відмовитися від боротьби, розуміючи її безперспективність, або навіть почне пристосовувати лінію своєї поведінки до вимог опонента. Конфлікт гасне, ще не встигнувши розгорітися для кожного з опонентів. Але якщо сторона, яка перемогла відчуває задоволення, то сторона, яка програла, повинна бути готова до того, що конфлікт з міжособистісного перейде в категорію внутрішньоособистісного. Моральні (не кажучи вже про можливі матеріальні) втрати такого відходу від боротьби очевидні: незадоволеність собою, втрата можливих привілеїв, необхідність підпорядкування створюють психологічний дискомфорт, який може послужити базою для нового конфлікту при більш сприятливих умовах у сторони, що програла.

Буває й так, що кожен з опонентів бачить свою перспективу у взаємній боротьбі й кожен сподівається на сприятливий для себе результат. Тут також може бути неоднозначне вирішення конфлікту.

В одній ситуації конфлікт завершується повним розв'язанням протиріч, з'ясуванням усіх нюансів у відносинах опонентів і переходом до мирного співіснування колишніх конфліктуючих сторін. Якщо в опонентів у конфлікті вистачає культури спілкування й такту, якщо конфлікт розв'язаний конструктивно і претензії один до одного вичерпані, то після деякого вичікувального періоду (коли сторони не втручаються у справи один одного) цілком можлива поява перспективи подальшої співпраці.

В іншій ситуації конфлікт посилюється діями опонентів. Протиріччя не розв'язуються, а нарастають, причому процес часто йде лавиноподібно: на

кожен випад суперник відповідає серією контрударів. Опоненти поведуться вкрай агресивно, намагаються підвищити свій ранг будь-якими способами, вдаються до помсти. При цьому їхні дії породжують усе нові більш посилені протиріччя у взаєминах, які призводять до виникнення нових конфліктних ситуацій, набагато ширших і складних для розв'язання, ніж первісна конфліктна ситуація. Новий інцидент народжує новий конфлікт, більш глибокий і суперечливий. При цьому можлива видозміна конфлікту: з міжособистісного він може перетворитися на груповий, з офіційного (службового) – на емоційний і т.д. Такий перманентний стан конфлікту буде зберігатися до тих пір, поки один з опонентів (або обидва) не знайде взаємоприйняттого варіанту вирішення виниклих протиріч.

Така в найзагальнішому вигляді динаміка процесу виникнення й перебігу конфлікту. Неважко помітити, що конфлікт проходить у своєму розвитку певні стадії: виникнення, існування, розростання, загасання.

Дана схема опису динаміки конфліктів, хоча зовні і проста, але наповнена дуже складним змістом, для кожної стадії характерні свої специфічні форми поведінки опонентів і відносин між ними. Коли конфлікт знаходиться ще в прихованому стані, дуже важко вловити момент усвідомлення ситуації як конфліктної, тобто момент розуміння того, що виникле протиріччя в умовах, що склалися і з застосуванням звичайних методів розв'язати неможливо. Це усвідомлення, визначення ситуації як конфліктної, саме по собі стає своєрідним «спусковим психологічним механізмом», який відсікає всі стратегії і форми поведінки, які відповідають стану конфлікту і «включає» той запас стратегій поведінки, який сприяє досягненню цілей опонентів.

Конфлікти, як правило, назрівають поступово і спочатку знаходяться в інкубаційному, прихованому стані, коли учасники конфлікту лише у вузькому колі висловлюють свої скарги. Однак офіційно вони роблять спроби вирішити питання мирно, вимагаючи задоволення прохання або скасування будь-яких розпоряджень, усунення будь-яких несприятливих

умов праці і т.д. Коли таке звернення наштовхується на протидію, відмову вирішити питання, конфлікт переходить у відкриту форму, коли кожна зі сторін прагне не тільки виправдати свої дії в очах колективу, оточуючих, а й залучити людей на свою сторону, тому що наростаюча боротьба нерідко приймає публічний характер.

Початок відкритого протиборства сторін є результатом конфліктної поведінки, під якою розуміють дії, спрямовані на протистояння сторін з метою захоплення, утримування спірного об'єкта до відмови від своїх цілей або до їх зміни. Конфліктологи виділяють кілька форм конфліктної поведінки:

- активно-конфліктну поведінку (виклик);
- пасивно-конфліктну поведінку (відповідь на виклик);
- конфліктно-компромісне поведінку;
- компромісну поведінку.

Залежно від конфліктної установки сторін і форми поведінки сторін, конфлікт набуває логіку розвитку. Конфлікт, що розвивається має тенденцію створювати додаткові причини поглиблення й розростання. І якщо йому ніщо не заважає, він починає, як би жити сам себе, породжуючи все нові й нові підстави для подальшого розвитку.

Тому кожен конфлікт є певною мірою унікальним. Можна виділити три основні фази в розвитку конфлікту:

- *перехід конфлікту з латентного стану у відкрите протиборство сторін* – боротьба ведеться поки обмеженими ресурсами й носить локальний характер, відбувається перша проба сил (на цьому етапі ще існують реальні можливості припинити відкриту боротьбу й вирішити конфлікт іншими методами);
- *подальша ескалація протиборства* – для досягнення своїх цілей і блокування дій противника вводяться нові ресурси сторін, майже всі можливості знайти компроміс втрачені, конфлікт стає все більш некерованим і непередбачуваним;



➤ *конфлікт досягає свого апогею і приймає форму тотальної війни із застосуванням усіх можливих сил і засобів. На цьому етапі конфлікуючі сторони ніби забувають істинні причини й цілі конфлікту. Головна мета протиборства – нанесення максимальної шкоди супротивнику.*

Цю стадію ще називають ескалацією конфлікту (від лат. Scala – сходи), тобто тут конфлікт як би «крокує по сходах», реалізуючись у серії окремих дій і протидій конфлікуючих сторін.

Ця стадія настає тоді, коли ескалація конфлікту призводить одну або обидві сторони до дій, що завдають серйозної шкоди справі, що їх пов'язує (або їх родинним зв'язкам чи дружнім відносинам). Кульмінація – це верхня точка ескалації. Вона зазвичай виражається в якомусь вибуховому епізоді або декількох наступних епізодах конфліктної боротьби. При кульмінації конфлікт досягає того напруження, коли обом сторонам стає ясно, що продовжувати його більше не слід. Кульмінація безпосередньо підводить сторони до усвідомлення необхідності перервати як подальші загострення відносин, так і посилення ворожих дій і шукати вихід з конфлікту якимось іншим шляхом.

Ескалація не обов'язково закінчується кульмінацією. Тут має місце «межа терпимості», при перевищенні якої учасники конфлікту втомлюються від свого протиборства, у них виникає бажання якось залагодити розбіжності.

У затяжному конфлікті момент кульмінації довго не настає. В одних випадках конфлікт при цьому поступово згасає. Але в інших випадках відтяжка кульмінації обходиться дуже дорого: у процесі тривалої ескалації накопичується високий «енергетичний потенціал» негативних емоцій, який не знаходить розрядки в кульмінації; і коли, нарешті, момент кульмінації приходить, викид всієї цієї енергії здатний призвести до жахливих руйнувань. Такого роду кульмінація – це ще один варіант гострого конфлікту.

## 8.2 Причини виникнення конфлітних ситуацій в управлінській діяльності

Конфлікти виникають через різного роду протиріччя, які сприймаються учасниками як загроза інтересам. Таких протиріч чимало, вони можуть бути закладені в системі відносин опонентів, в організації спільної діяльності людей і їх оцінних суджень про рівень цієї організації, у системі моральних норм і цінностей і т.д.

Психологічні дослідження свідчать про те, що найбільш поширеними причинами конфліктів у сфері виробництва є причини, зумовлені як властивостями об'єкта керівництва, тобто трудового колективу (персоналу у умов, що склалися в їх роботі), так і суб'єкта керівництва, тобто особистості самого керівника і властивого йому стилю управління.

Конфлікти, викликані недоліками в управлінській діяльності пов'язані:

➤ із ситуацією, коли одному підлеглому дають вказівки численні начальники. Найчастіше ці численні розпорядження не завжди узгоджені між собою й можуть бути суперечливими. У цьому випадку підлеглий повинен сам ранжувати розпорядження і вказівки по мірі їх важливості або братися за все підряд. І таке ранжування проводиться, але проводиться дуже своєрідно: перш за все, виконують розпорядження тих, від кого можна очікувати найбільших неприємностей, а зовсім не ті, які найбільш актуальні. І те, й інше може привести до помилок, що носять вимушений характер. У будь-якому випадку конфліктна ситуація у наявності, об'єктом її є право встановлення черговості у виконанні вказівок керівництва;

➤ джерелом конфлікту є ситуація, коли ні функції, ні засоби, ні обов'язки, ні влада, ні відповідальність не розподілені чітко всередині виробничого колективу. Така ситуація носить назву порочних кіл управління, тому що нечітко визначені права й обов'язки призводять до того, що кожен бере на себе функції, які йому подобаються, або їх значно легше виконувати, але при цьому не виконуються ті обов'язки, які вимагають значних зусиль.

Такий недолік в управлінні може призвести й до посилення ролі неформальної структури: неформальні лідери починають брати на себе керівні функції, але при цьому не несуть ніякої відповідальності. У кінцевому рахунку виникає плутанина, ущемляються чиїсь інтереси і, як наслідок, з'являється конфліктна ситуація;

➤ джерелом конфлікту може служити ситуація, коли в керівника багато безпосередніх підлеглих – більш 7-8 чоловік. Відчуття того, що з ростом чисельності колектив виходить з-під контролю, знайоме кожному керівнику. При цьому одні намагаються якомога довше утримати управління кожною людиною у своїх руках, інші виділяють групу для безпосереднього управління, треті будь-яким чином структурують колектив, четверті зовсім відмовляються від спроби налагодити процес управління. Опонентами в численних конфліктних ситуаціях виявляються як керівник й окремі співробітники, так і групи співробітників;

➤ потенційним джерелом конфліктів є невизначеність організаційно-технологічних зв'язків. Технологічні зв'язки в організаційно-технологічній системі задаються формалізованою технологією виробничого процесу. Саме так йде справа для переважної частини низових робочих місць. Однак технологія управлінської роботи формалізована далеко не повністю, а іноді й зовсім не формалізована. Найчастіше лише на основі загальних міркувань, загальних рекомендацій ця технологія більш-менш чітко фіксується в традиціях груп, залучених до управління. Технологічні зв'язки такого роду виникають у процесі розподілу функцій і засобів, обов'язків і прав; відповідальності і влади між робочими місцями, у процесі балансування кожного з них. А це, у свою чергу, залежить не тільки від організаційної структури виробництва, а й особливостей конкретних людей, від їх кваліфікації, професійного й життєвого досвіду, психологічних особливостей і т.д. Слабка збалансованість робочих місць в економічній системі, значна невизначеність технології економічної роботи можуть бути потужними джерелами як конфліктних ситуацій, так і конфліктів між

людьми. Часткове балансування робочих місць найчастіше досягається стихійно-добровільним перерозподілом функцій, що також може породжувати різноманітні конфліктні ситуації;

➤ можливим джерелом конфліктів є ненормованість робочого дня, монотонність і суворе регламентація режиму праці. Ненормований день, відсутність пауз для відпочинку призводять до передчасного стомлення, втрати працездатності, частих помилок, а це, безсумнівно, сприяє виникненню напруженості у відносинах, появи інцидентів. Одноманітна, монотонна, жорстко регламентована праця сприяє розвитку психічної напруженості. Сам по собі цей стан не такий вже й страшний, до певного моменту він є мобілізуючим, навіть супроводжується позитивними емоціями. Якщо ж напруженість занадто велика і зберігається тривалий час, вона ускладнює діяльність, сприяє втраті контролю над своєю поведінкою, часто супроводжується негативними емоціями й тим самим призводить до міжособистісних конфліктів;

➤ одними з найпоширеніших джерел конфліктів є недоліки в індивідуальному стилі управління. У психологічних дослідженнях зазначається, що деякі зі стилів – директивний (авторитарний) і ліберальний – є потенційними джерелами конфліктів керівника й підлеглих, якщо той чи інший стиль застосовується тривалий час. Наприклад, якщо тривалий час застосовується тільки директивний стиль управління, то виникає загроза псевдоавторитета, з'являється брутальність у поводженні з підлеглими, негативне ставлення до критики. Часто псевдоавторитет і негативні риси характеру (грубість, самодурство, чванливість) є, по суті, засобами захисту, в іншому випадку нормальні відносини можуть виявити некомпетентність, неспроможність такого керівника. Звідси і хвороблива нетерпимість до критики. Така поведінка зумовлена неадекватними формами компенсації своїх недоліків, які і служать джерелами конфліктів у діяльності і спілкуванні;

➤ неправильна оцінка результатів праці може стати джерелом

найрізноманітніших конфліктів. При неправильній оцінці результатів діяльності трудового колективу, упереджених відносинах виникає багато образ, з'являється втрата інтересу до роботи. Усе це позначається на ефективності функціонування трудового колективу, призводить до конфліктів.

Психологи виділяють шість типових помилок, що допускаються в оцінці результатів діяльності підлеглих у системі взаємовідносин «начальник – підлеглий».

1. *Помилка центральної тенденції.* Суть її полягає в тому, що ті, хто оцінюють, уникають застосовувати крайніх позначок на шкалі, тобто не дають низьких або високих оцінок. Вони користуються оцінками близько середніх значень, у результаті виходять середні показники незалежно від конкретного внеску працівника. Найчастіше ті, хто оцінюють, припускаються помилки, якщо недостатньо вивчили умови або поверхнево знають людей і їх діяльність. Така помилка призводить до зрівнялівки: у цьому випадку всі працюючі оцінюються, приблизно, однаково, що, у свою чергу, викликає негативну реакцію в найбільш кваліфікованих підлеглих і може призвести до конфліктів.

2. *Помилка контрасту і подібності.* Помилка контрасту виникає в тому випадку, коли керівник прагне розглядати якості підлеглих з протилежних, ніж свої власні, позицій. Наприклад, керівник відрізняється пунктуальністю й дуже пишається цим, але в інших він оцінює цю якість значно нижче, ніж вона того заслуговує. На відміну від помилок контрасту, помилка подібності виникає, коли оцінювач приймає за еталон рівень розвитку певної якості у себе і з цією міркою підходить до оцінки інших людей.

3. *Галла-ефект.* Ця помилка зустрічається частіше за інших. Існує безліч її варіантів, однак суть її скрізь однакова: керівник, ґрунтуючись на загальній думці, що склалася в нього про конкретну людину, оцінює її окремі якості. Може бути й навпаки, коли оцінюючи за рівнем розвитку окремих

якостей формує загальне судження про людину в цілому.

4. *Помилка поблажливості.* Найчастіше вона зустрічається в тих випадках, коли в силу симпатії до оцінюваного йому завищують оцінку. Однак існує і протилежна тенденція, коли наявна до підлеглого антипатія різко знижує його оцінку.

5. *Помилка близькості.* Вона проявляється внаслідок порівняння оцінюваного з кимось іншим. Найчастіше це відбувається при атестуванні кадрів, підведенні підсумків і т.д. Дана помилка найчастіше призводить до конфліктів, оскільки еталон, за яким оцінюється конкретна особистість, як правило, далекий саме від еталонних якостей.

6. *Логічна помилка.* Вона схожа на галла-ефект і проявляється в тому випадку, коли якості людини оцінюють виходячи з певних логічних висновків. Наприклад, дається висока оцінка якої-небудь якості тільки тому, що вона начебто логічно випливає з інших якостей.

Усі перераховані помилки дуже типові і є потенційними джерелами конфліктів.

У всіх конфліктів є кілька причин. Часто причинами конфлікту є обмеженість ресурсів, які потрібно ділити, взаємозалежність завдань, відмінності в цілях, відмінності в уявленнях і цінностях, відмінності в манері поведінки, у рівні освіти, а також погані комунікації.

*Розподіл ресурсів.* Навіть у найбільших організаціях ресурси завжди обмежені. Керівництво повинно вирішити, як розподілити матеріали, людські ресурси й фінанси між різними групами, щоб найбільш ефективним чином досягти цілей організації. Виділити велику частку ресурсів якомусь одному керівнику, підлеглому або групі означає, що інші одержать меншу частку від загальної кількості. Не має значення, чого стосується це рішення: за ким з чотирьох секретарів закріпити комп'ютер з програмою-редактором, якому факультету університету дати можливість збільшити кількість викладачів, який керівник отримає додаткові кошти для розширення свого виробництва або який підрозділ отримає пріоритет в обробці даних – люди завжди хочуть

отримувати не менше, а більше. Таким чином, необхідність ділити ресурси майже неминуче веде до різних видів конфлікту.

*Взаємозалежність завдань.* Можливість конфлікту існує скрізь, де одна людина або група залежать у виконанні завдання від іншої людини або групи. Наприклад, керівник виробничого підрозділу може пояснити низьку продуктивність своїх підлеглих нездатністю ремонтної служби досить швидко ремонтувати обладнання. Керівник ремонтної служби, у свою чергу, може звинувачувати кадрову службу в тому, що не взяла на роботу нових робітників, яких потребували ремонтники. Аналогічним чином, якщо один з шести інженерів, зайнятих розробкою нової продукції, не буде працювати як слід, інші можуть відчутти, що це відбивається на їх можливостях виконувати своє власне завдання. Це може призвести до конфлікту між групою і тим інженером, який, на їхню думку, погано працює. Оскільки всі організації є системами, що складаються із взаємозалежних елементів, при неадекватній роботі одного підрозділу або людини взаємозалежність завдань може стати причиною конфлікту. Деякі типи організаційних структур і відносин як би сприяють конфлікту, що виникає із взаємозалежності задач. Причиною конфлікту між лінійним і штабним персоналом буде взаємозалежність виробничих відносин. З одного боку, лінійний персонал залежить від штабного, тому що потребує допомоги фахівців. З іншого боку, штабний персонал залежить від лінійного, так як потребує його підтримки в той момент, коли усуваються неполадки у виробничому процесі або управлінці виступають у ролі консультантів. Більш того, штабний персонал при впровадженні своїх рекомендацій не може обійтися без лінійного.

*Певні типи організаційних структур* також збільшують можливість конфлікту. Така можливість зростає при матричній структурі організації, де навмисне порушується принцип єдиноначальності. Можливість конфлікту також велика у функціональних структурах. Оскільки кожна велика функція приділяє увагу в основному своїй власній області спеціалізації. В організаціях, де основою організаційної структури є відділи (по яких би

ознаках вони ні створювалися: товарному, споживчому або територіальному), керівники взаємозалежних підрозділів підкоряються одному загальному керівництву більш високого рівня, тим самим зменшуючи можливість конфлікту, який виникає з чисто структурних причин.

*Відмінності за метою.* Можливість конфлікту збільшується в міру того, як організації стають усе більш спеціалізованими й розбиваються на підрозділи. Це відбувається тому, що спеціалізовані підрозділи самі формулюють свої цілі й можуть приділяти більше уваги їх досягненню, відмінні від цілей усієї організації. Наприклад, відділ збуту може наполягати на розширенні асортименту продукції, що випускається, тому що це підвищує їх конкурентоспроможність і збільшує обсяги реалізації. Однак, цілі виробничого підрозділу, виражені в категоріях «витрати – ефективність», виконати легше, якщо номенклатура продукції менш різноманітна. Аналогічним чином, відділ постачання може захотіти закупити великі обсяги сировини й матеріалів, щоб знизити середню собівартість одиниці продукції. З іншого боку, фінансовий відділ може захотіти скористатися грошима, узятими під товарно-матеріальні запаси й інвестувати їх, щоб збільшити загальний прибуток на інвестований капітал.

*Відмінності в уявленнях і цінності.* Уявлення про якусь ситуацію залежить від бажання досягти певної мети. Замість того, щоб об'єктивно оцінювати ситуацію, люди можуть розглядати тільки ті точки зору, альтернативи й аспекти ситуації, які, на їхню думку, сприятливі для їх групи й особистих потреб. Відмінності в цінностях – досить поширена причина конфлікту. Наприклад, підлеглий може вважати, що завжди має право на висловлення власної думки, у той час як керівник може вважати, що підлеглий має право висловлювати свою думку тільки тоді, коли його запитують і беззаперечно виконувати те, що йому наказують. Високоосвічений персонал відділу досліджень і розробок цінує свободу й незалежність. Якщо ж їх начальник вважає за необхідне пильно стежити за дотриманням трудової дисципліни своїми підлеглими, розходження в



цінностях можуть викликати конфлікт.

*Відмінності в манері поведінки й життєвому досвіді.* Ці відмінності також можуть збільшити можливість виникнення конфлікту. Зустрічаються люди, які постійно виявляють агресивність і ворожість й які готові заперечувати кожному слову. Такі особистості створюють навколо себе негативну атмосферу. Дослідження показують, що акцентуйовані особистості, люди з рисами характеру, що роблять їх найвищою мірою авторитарними, догматичними, байдужими до таких понять, як повага, увага, такт, скоріш входять у конфлікт. Інші дослідження показали, що відмінності в життєвому досвіді, цінностях, освіті, стажі роботи, відмінності за віком і соціальними характеристиками зменшують ступінь взаєморозуміння і співпраці між представниками різних підрозділів.

*Незадовільна комунікація.* Погана передача інформації є як причиною, так і наслідком конфлікту. Вона може діяти як каталізатор конфлікту, заважаючи окремим працівникам або групі зрозуміти ситуацію або точку зору інших. Якщо керівництво не може довести до відома підлеглих, що нова схема оплати праці, пов'язана з продуктивністю, покликана не «вичавлювати соки» з робітників, а збільшити прибуток компанії і зміцнити її становище серед конкурентів, то підлеглі можуть відреагувати таким чином, що сповільнять темпи роботи. Інші поширені проблеми передачі інформації, що викликають конфлікт, – неоднозначні критерії якості, нездатність точно визначити посадові обов'язки і функції всіх співробітників і підрозділів, а також пред'явлення взаємовиключних вимог до роботи. Ці проблеми можуть виникнути або посилитися через нездатність керівника розробити й довести до відома своїх підлеглих точний опис їх посадових обов'язків і функцій.

Окрім того, конфліктні відносини можуть виникнути не тільки у сфері виробництва між керівником і підлеглими. Значне число конфліктів виникає через психологічну несумісність людей. При цьому причин психологічної несумісності може бути досить багато.

По-перше, *взаємне нерозуміння.* У цьому випадку зауваження або

корисна рекомендація сприймаються як випад, посягання на особисту гідність. Подібна реакція пов'язана з виникненням помилкових зразків ситуації, які й визначають неправильне тлумачення вчинків, думок. Підстава для цього, як правило, – недолік неформального спілкування, у результаті чого створюється поверхове уявлення про оточуючих. У результаті, в ускладнених ситуаціях їм починають приписувати неіснуючі якості, підозрювати в неіснуючих намірах. З іншого боку, нерозуміння часто обумовлене психологічною скутістю, невмінням або побоюванням продемонструвати свої справжні якості. І, нарешті, негативні емоції у взаємному нерозумінні можуть бути викликані психологічним пересиченням спілкування, одноманітністю умов і ритму життя й побуту.

По-друге, *негативні риси характеру*. У колективах іноді зустрічаються люди з важкими характерами, схильні до сварок та інтриг. Це прискіпливі, заздрісні, грубі, схильні до пліток особистості. Вони-то часто і створюють конфліктні ситуації. Відзначено, що в них у наявності явний недолік емпатії, тому вони, як правило, знаходяться в ізоляції у колективі, схильні до конфліктів. Іншою характерологічною причиною є стійке прагнення завоювати визнання оточуючих і посісти більш престижне становище в колективі, суспільстві.

Конфліктні люди можуть володіти і прямо протилежними рисами: надмірним конформізмом (безпринципною поведінкою, при якій власні думки і вчинки будь-що-будь прагнуть пристосувати до думок і вчинків оточуючих) і негатівізмом (у цьому випадку люди надають безглуздий, наполегливий опір будь-якій лінії поведінки або оціночних суджень незалежно від реальної ситуації).

По-третє, причиною психологічної несумісності може бути *недотримання загальноприйнятих моральних норм*, переоцінка власних можливостей і недооцінка можливостей інших, неадекватність в особистісному сприйнятті. Непластичні, прямолінійні люди нездатні рахуватися з оточуючими, розуміти точку зору інших людей, як правило,

досить честолюбні, вимагають постійного підтвердження власної значущості, мають завищену самооцінку. Подібні якості призводять до того, що хвороблива уразливість, підозрілість, підвищена чутливість по відношенню до дійсності або, що набагато частіше, уявним несправедливостям, сприяють виникненню конфліктів.

Причиною конфлікту часто виступають *приховані потреби і бажання* людей, які не задовольняються такими, наприклад, як бажання безпеки, незалежності або причетності. Конфлікти також виникають з побоювань втратити що-небудь значуще: дружбу, власність, мир і спокій. При поверхневому розгляді може здатися, що конфліктна ситуація не пов'язана з цими потребами й бажаннями. Однак, якщо ці основні причини не розкриті, конфлікт може тривати до тих пір, поки ситуація, що зумовила конфлікт, зміниться з інших причин (наприклад, людина, з якою Ви конфліктуєте, звільняється).

Іноді приховані потреби виражаються в тісно утримуваних позиціях і здаються незмінними. Уявіть, наприклад, двох службовців, які обіймають рівні посади, й які хочуть отримати вищу посаду. Тривале очікування реалізації бажання може призвести до вибуху ворожості між ними, яка погіршить продуктивність праці не тільки особисту, а й їхніх найближчих колег. А іноді такі приховані потреби й бажання визначають реакцію людини (або надреакцію) у тій чи іншій ситуації. Наприклад, ви можете зустріти знайомого звичайною фразою типу: «Привіт, які новини на роботі?», – а у відповідь отримаєте вибух роздратування. Чи могли Ви знати, що в нього конфлікт з начальником і він втрачає роботу? У вас не завжди в наявності повна інформація про всі причини зіткнення або конфлікту. Однак, ви можете навчитися тому, як визначати справжній стан речей. Ключове завдання – це визначення потреб і побоювань, які часто глибоко приховані. Якщо вам вдасться зробити це самостійно або за допомогою сторонньої людини, ви станете на вірний шлях вирішення проблеми.

На жаль, по займаній в конфлікті позиції або за манерою поведінки і

дій людини не завжди просто встановити, які бажання або побоювання нею керують. Люди часто приховують свої справжні почуття. Вони можуть відчувати себе беззахисними й уразливими або боятися того, що ці почуття припадуть комусь не до вподоби або будуть зрозумілі неправильно. Бувають також, що люди не віддають собі звіту в своїх істинних намірах: вони просто хочуть чогось, а чому вони цього хочуть, не знають. Якби вони мали уявлення про справжню мотивацію, то могли б шукати або допускати щось інше.

Приховані потреби й бажання живлять конфліктні ситуації. Так, наприклад, один із службовців фірми ворогує зі співробітниками, ставить їм «підніжки» у роботі, звинувачує в несумлінності, насправді ж він стурбований своєю власною компетентністю й низькими здібностями. Для самоствердження він намагається принизити інших.

Досить часто причиною конфлікту виступає відповідальність, причому проявляється вона по-різному. Так, людина, яка не відчуває за собою відповідальності, може створити конфлікт, так само як і людина, відповідальність якої занадто велика. Людина, яка намагається покласти відповідальність на людей поза їхньою волею, також може створити конфліктну ситуацію. Ці крайні випадки можуть вилитися в конфлікт у зв'язку з тією реакцією, яку вони викликають в людях. Коли людина не бажає брати на себе зобов'язань, інші можуть бути ображені тим, що повинні самі нести відповідальність або виконувати чийсь роботу; коли людина взяла на себе занадто багато відповідальності за що-небудь і, можливо, отримала при цьому занадто великий вплив, інші можуть бути ображені відстороненням і відчуженням від справ. Крім того, ніхто не бажає бути відповідальним за те, до чого він не має ніякого відношення.

Часто такі випадки з недостатньою або надмірною відповідальністю відбуваються через взаємне нерозуміння. Це може статися, коли ті, хто беруть участь у ситуації зі сторони, у зв'язку з власною інтерпретацією фактів вважають, що вони поведуться відповідно з положенням. Однак

опонент реагує на ваші дії іншим, несподіваним чином, оскільки він керується своїм розумінням ситуації. У результаті можуть виникнути великі хвилювання, коли люди з відмінними точками зору звинувачують один одного в недостатній або надмірній відповідальності. У цьому випадку люди потрапляють у так звану «пастку відповідальності». Для того, щоб вибратися з неї, їм необхідно прийти до єдиної точки зору, розкривши всі неясності, так щоб можна було виробити певне компромісне рішення.

Уже просте перелічення причин і джерел виникнення конфліктів свідчить про те, яким різноманітним постає це психологічне явище. Форма прояву конфлікту, динаміка його виникнення й розвитку, дії опонентів, можливі наслідки – усе це ускладнює вибір оптимальних методів вирішення конфлікту. Однак, якщо вибрати відповідний критерій (підстава для класифікації), то можна певною мірою розподілити більшість конфліктів по відповідним категоріям і спробувати їх класифікувати.

### **8.3. Класифікація конфліктів**

Сутність конфліктів можна зрозуміти більш чітко, якщо їх своєрідну класифікувати. На жаль, єдиної систематизації та класифікації конфліктів за їх загальними ознаками досі не створено. Почасти це пояснюється різницею в підходах дослідників як до проблем конфліктів, так і до вибору підстав для класифікації. З іншого боку, різноманіття форм прояву конфліктів, відмінності в їх спрямованості і зміст дійсно ускладнюють визначення критеріїв для класифікації.

Основні базові критерії, за якими можна класифікувати конфлікти. В якості першого критерію можна назвати джерела виникнення конфлікту.

Можливість виникнення конфлікту існує у всіх сферах. Конфлікти народжуються на ґрунті щоденних розбіжностей у поглядах і протиборстві різних думок, особистісних особливостей. Конфліктів більше, ніж дискусій і переговорів. Вони являють собою ескалацію щоденного суперництва і

протистояння у сфері принципів або емоційно обумовлених сутичок, які порушують особистісний і (або) міжособистісний спокій.

Відповідно до цього конфлікти можна класифікувати як об'єктивні, суб'єктивні й ілюзорні (помилкові, уявні).

*Об'єктивний конфлікт* виникає при поєднанні реальних обставин життя (матеріальних, просторових, організаційних, соціальних, духовних та ін.) і людських інтересів, які незалежно від бажань суб'єктів містять у собі підстави для протистояння сторін у разі перетину інтересів. Так, прикладом об'єктивного конфлікту може служити конфлікт на виробництві між персоналом й адміністрацією з приводу невідповідності характеру виконуваної роботи і встановленою системою оплати праці.

*Суб'єктивним конфліктом* називають такий конфлікт, в якому ґрунт для протистояння становить суб'єктивна картина конфліктної ситуації й її складових, що складаються у психіці кожного з учасників конфлікту. Вона включає в себе уявлення учасників про самих себе (свої мотиви, цілі, цінності, можливості) уявлення про сторони протистояння (мотиви, цілі, цінності, можливості), уявлення кожного опонента про те, як інший сприймає його, уявлення про матеріальне й соціальне середовище, в яких складаються конкретні відносини.

*Ілюзорний (неправдивий, удаваний) конфлікт* виникає в результаті помилкових уявлень або непорозумінь, не маючи під собою жодних об'єктивних підстав. Небезпека такого виду конфлікту полягає в тому, що, розпочавшись як помилковий конфлікт, він формує в учасників відповідні мотиви й установки, які можуть перетворити його в справжній, реальний конфлікт між суб'єктами.

Конфлікти можна класифікувати і за характером його учасників. Відповідно до цієї характеристики розрізняють: *внутрішньоособистісний і соціальний конфлікти*. Дуже часто, коли мова йдеться про конфлікти взагалі, то зазвичай мають на увазі різновиди соціальних конфліктів, які мають свою складну структуру. До недавнього часу внутрішньоособистісний конфлікт не

входив у сферу досліджень конфліктологів. Німецько-американський психолог К. Левін, виходячи з розробленої ним теорії поля, визначив *внутрішньоособистісний конфлікт*, як психічний стан, викликаний амбівалентністю почуттів і тривалою боротьбою мотивів, інтересів, бажань, що відображають суперечливі зв'язки із соціальним середовищем і затримують прийняття рішення. К. Левін виділив такі види внутрішньоособистісних конфліктів:

1. *еквівалентний* – це ситуація, коли індивіду доводиться вибирати між двома однаково привабливими валентностями, які вимагають протилежних альтернативних дій;

2. *амбівалентний* – коли одна й та ж мета виявляється для індивіда в рівній мірі привабливою й неприємною. Наприклад, цікава, але малооплачувана посада й навпаки.

3. *вітальний* – коли необхідно вибирати між двома в рівній мірі непривабливими альтернативами (іншими словами, з двох зол потрібно вибрати одне), інших варіантів у вирішенні не передбачено.

4. *фруструючий конфлікт* виникає в тому випадку, коли людина прагне досягнення певної мети, але її досягненню перешкоджають реальні або уявні перешкоди. Такий вид внутрішньоособистісного конфлікту проявляється у відчуттях гнітючої напруги, тривожності, відчаю, гніву й ін. Сила фруструючого конфлікту залежить від ступеня значимості заблокованої поведінки і суб'єктивної «близькості» досягнення мети. Конфлікти такого роду, при їх повторенні, можуть привести до характерологічних змін, появи невпевненості у собі, фіксації ригідних форм поведінки.

Іншим важливим різновидом внутрішньоособистісних конфліктів є *рольовий конфлікт*, що виражається в переживаннях, пов'язаних з неможливістю в однаковій мірі повноцінно виконувати одночасно кілька ролей, які є значущими для суб'єкта, а також у зв'язку з неоднаковими вимогами, що пред'являються оточуючими до носія однієї ролі. Основними видами рольового конфлікту є внутрішньорольовий конфлікт і конфлікт

міжролевий.

*Внутрішньоролевий конфлікт* виникає внаслідок пред'явлення до носія однієї ролі неоднакових, часом суперечливих вимог з боку різних осіб або груп людей. Прикладом такого конфлікту може служити ситуація, коли до керівника середнього (нижчого) рівня управління пред'являються з боку керівництва вимоги до жорсткості дисципліни, економії ресурсів і т.д., а з боку підлеглих створюється обстановка, що ігнорує ці вимоги, що робить можливими різні порушення. У цьому випадку людина, яка виступає в ролі керівника, відчуває постійну напруженість, тому що не хоче втратити авторитет начальника в очах свого керівництва, але також не бажає зіпсувати відносини зі своїми підлеглими.

В основі *міжролевого конфлікту* лежить переживання суб'єктом неможливості успішно виконувати всі ролі, які він виконує у процесі спілкування (керівник, підлеглий, чоловік, батько, син, сусід і ін.). Такий конфлікт особливо характерний для маргінальної особистості, одночасно включеної до складу двох конфліктуючих груп внаслідок індивідуальної мобільності.

*Соціальний конфлікт* – суб'єктами такого конфлікту виступають елементи соціальної спільності (окремі особистості, соціальні групи, нації, держави, регіони, раси і т.д.). Суб'єкти конфлікту визначають його класифікацію за видами.

1. *Міжособистісний конфлікт* – це найбільш поширений вид конфлікту, його ще називають парціальним конфліктом. Він виникає між двома взаємодіючими суб'єктами, різноспрямованість ціннісно-мотиваційних орієнтацій яких, реалізується в їхній протидії та формуванні негативного ставлення один до одного. Його розв'язання залежить від глибини протиріччя, що лежить в основі конфлікту, і відмінностей у рисах характеру, темпераменту, загальної культури опонентів. Залежно від сфери виникнення і змісту міжособистісний конфлікт може протікати як *комунікативний, емоційний або діловий конфлікт*.



2. *Внутрішньогруповий конфлікт* виникає в рамках однієї групи як протистояння різних мікрогруп. Але непоодинокі випадки, коли опонентами внутрішньогрупового конфлікту виступають окрема особистість і мікрогрупа, особистість і весь колектив у цілому.

3. *Міжгруповий конфлікт* може статися між мікрогрупами в колективі або між різними соціальними групами, що відстоюють протилежні інтереси, які переслідують несумісні цілі і протидіють одна одній. Найчастіше такий конфлікт виникає у великих колективах, що мають складну внутрішню структуру й недостатньо впорядковану технологію взаємодії.

4. *Конфлікт регіональний* виникає між великими соціальними групами або між окремими регіонами всередині держави, розвивається і протікає в локальній територіальній зоні (обмеженому районі) і не зачіпає безпосередньо корінні інтереси інших груп або держав. Прикладом такого типу конфліктів може служити конфлікт між Великобританією й Північною Ірландією, між Грузією й Абхазією та ін.

5. *Міжнаціональні конфлікти* – це вид соціального конфлікту, що виникає в багатонаціональній державі між народами (націями) на основі загострення соціально-економічних, територіальних, релігійних та інших суперечностей.

6. *Державний конфлікт* виникає в разі появи економічних, територіальних або інших протиріч між окремими державами, незалежно від їх політичного ладу й орієнтації. Вирішуються міждержавні конфлікти, як правило, дипломатичним шляхом, але не виключається й ескалація спрямованості конфлікту в інші види протиборства.

7. *Етнічний* (етносоціальний) конфлікт відбувається між окремими представниками, окремими соціальними групами різних етносів. Наростання етнічного конфлікту супроводжується зростанням етнічного центризму, посиленням циркуляції в суспільстві негативних етнічних стереотипів, кристалізацією націоналістичної ідеології. Етносоціальний конфлікт зазвичай виникає внаслідок загострення суперництва у процесі розподілу благ і

ресурсів (посад, робочих місць, представництва в керівних органах) між однотипними або схожими сегментами різних етнічних груп, тобто обумовлений вертикальною соціальною мобільністю.

Дуже важливою підставою для класифікації конфліктів є сфера їх виникнення.

Залежно від того, яка область діяльності людини викликала до життя конфлікт, їх прийнято розділяти на наступні види:

➤ *політичний конфлікт* безпосередньо пов'язаний з проблемами збереження або ослаблення, повалення існуючої влади, її зміцнення або підризу. Він відбувається у сфері суспільних відносин і протікає у вигляді боротьби політичних партій, рухів, лідерів;

➤ *економічний конфлікт* у своїй основі містить економічні протиріччя, що виявляються у сфері виробництва і споживання, праці та капіталу, ціни й вартості і т.п.;

➤ *ідеологічний конфлікт* виникає при наявності в опонентів протиріч у поглядах і переконаннях, різних світоглядних позиціях. Протікає досить гостро й не сприймає компромісів. Основними засобами і способами протидії опонентів є критика у формі публіцистичних статей, диспутів, мітингів і т.п.;

➤ *релігійним* називають конфлікт, в якому структурні складові (об'єкт, сторони або їх спонукальні сили, мотиви, інтереси, цілі, цінності) мають релігійну основу. Основними проявами конфліктів такого роду є конфлікти з приводу автономії або повного відділення інорелігійних великих етносів або релігійних громад; релігійно забарвлені рухи дрібних етнічних груп; конфлікти, викликані об'єднувачими прагненнями народу, який опинився розділеним в результаті міграційних процесів, змін державних кордонів;

Різновидом релігійного конфлікту є *конфесійний конфлікт*, суб'єктами якого виступають релігійні організації й об'єднання різного спрямування. В основі таких конфліктів лежать суперечності по релігійно-громадським

питанням, або абсолютизація й універсализація якої-небудь однієї релігії;

➤ *виробничий (службовий, професійний) конфлікт* виникає між суб'єктами спільної діяльності у сфері виробництва з приводу будь-якого з елементів цієї діяльності. Протікає як міжособистісний або груповий конфлікт в рамках даного підприємства, установи, організації;

➤ *сімейний конфлікт* виникає між членами однієї сім'ї як з приводу питань життєдіяльності сім'ї, так і з приводу задоволення різноманітних потреб її членів, відповідності ролівої поведінки очікуванням. Різновидом сімейного конфлікту називають подружній конфлікт, який виникає між подружжям на основі порушення етики подружніх відносин, біопсихологічної несумісності, протилежності інтересів і потреб, різних поглядів на виховання дітей, різного ставлення до родичів і т.п.;

В якості наступних підстав для типології конфліктів можна виділити змістовну сторону зіткнення опонентів. Виходячи зі змісту, конфлікти можна розділити на такі види:

➤ *адаптаційний конфлікт* – виникає на основі порушення процесу соціальної чи професійної адаптації суб'єкта. Адаптаційний конфлікт може протікати як внутрішньоособистісний у разі невідповідності між очікуваннями й реальною обстановкою, а також при неузгодженості між зовнішніми вимогами й особистими можливостями, але може мати вигляд міжособистісного при зіткненні інтересів і цілей учасників спільної діяльності, які вперше зустрілися;

➤ *військовий конфлікт* характеризується таким зіткненням інтересів протидіючих сторін, в якому останні для досягнення своїх цілей використовують з різним ступенем обмеження військові засоби без мобілізації всієї своєї військової могутності;

➤ *озброєний конфлікт* виникає між середніми й великими соціальними групами, в якому сторони використовують наявні в них озброєння й техніку (збройні формування), але без залучення регулярних збройних сил;

➤ *конфлікт когнітивний* позначає динаміку розвитку суперечностей когнітивних структур (знань, поглядів, точок зору, думок) суб'єктів взаємодії. Вирішується такий конфлікт у процесі суперечки, дискусії, диспуту шляхом всебічного вивчення об'єкта протиріч і порівняння позицій учасників;

➤ *комунікативний конфлікт* може виникнути у процесі спілкування в разі нестачі інформації, невірної інтерпретації отриманих відомостей, відсутності ефективного зворотного зв'язку, а також низької культури спілкування опонентів;

➤ *моральний конфлікт* виникає на основі морального протиріччя в соціальній сфері або у свідомості окремого індивіда й полягає в зіткненні і протидії сторін, думок, оцінок, ціннісних орієнтацій, що мають виражений моральний компонент. Моральний конфлікт розглядається як боротьба добра і зла, суцього й належного, особистих і суспільних інтересів;

➤ *організаційний конфлікт* полягає в зіткненні протилежно спрямованих організаційних позицій індивідів або груп безвідносно до цілей один одного. Дії суб'єктів такого конфлікту регламентовані нормами, відображають логіку розвитку організації й носять позаособистісний, деперсоніфікований характер. Окремими випадками організаційного конфлікту є конфлікт бюрократичний, тобто зіткнення суб'єктів з приводу влади, повноважень, відповідальності й контролю в організації, а також *інноваційний конфлікт*, об'єктом якого є пропозиція, розробка або впровадження інновації (нововведення);

➤ *педагогічним конфліктом* називають конфлікт у сфері виховання між педагогом (учителем) й учням (групою учнів), об'єктом якого є навчальне завдання, правила поведінки на заняттях у навчальному закладі, а також моральні норми, що регулюють особистісні відносини педагогів;

➤ *емоційний конфлікт* протікає у формі перманентно ворожих відносин між його учасниками, для яких привід до конфлікту знайдеться завжди. Джерела емоційних конфліктів криються, в основному, в

особистісних якостях опонентів, в їх психологічній несумісності. У той же час слід зазначити, що практично будь-який тип міжособистісного конфлікту може перетворитися в емоційний, тобто об'єкт конфлікту сам по собі втрачає свою значимість для опонентів. Переслідування несумісних цілей, особливо якщо вони суб'єктивно важливі для опонентів, пов'язані з сильними емоційними переживаннями, стресами (що ще більше сприяє формуванню негативних відносин між опонентами), призводить до втрати необхідної об'єктивності;

➤ *конфлікт художній* полягає у протиборстві, протиріччях між зображеними у творі силами й особами: характерами, характером і обставинами, різними сторонами характеру. Художній конфлікт розкривається безпосередньо в сюжеті й композиції, є основою дії, що розвивається за сюжетом, знаходить своє логічне вирішення в кульмінації й розв'язці.

Конфлікти часто класифікують, виходячи з характеру їх впливу на учасників, тобто за функціональною ознакою. Відповідно до цього можна говорити про наступні види конфліктів:

➤ *гарячкові конфлікти* – характеризуються частими зіткненнями учасників спільної діяльності по неважливим питанням, головним чином пов'язані з психологічною несумісністю або недостатньо впорядкованою організацією. Такі конфлікти або дуже швидко вирішуються силами учасників, або переростають в інші різновиди й вимагають прийняття спеціальних заходів;

➤ *деструктивні конфлікти* – сприяють руйнуванню усталених норм і повернення до старих норм або поглибленню проблемної ситуації. Такий конфлікт негативно впливає своїм розвитком і результатами на опонентів, їхні стосунки і соціальне оточення. Учасники деструктивних конфліктів витрачають свою енергію на те, щоб надати один одному протидію або здійснювати контроль. Виділяються також конфлікти *деструктивно-ситуативні* (його учасники прагнуть до особистої вигоди в

даній ситуації) і *деструктивно-тотальні* (в яких учасники домагаються престижу і влади, змітаючи все, що заважає їм досягти мети). І в цьому і в іншому випадку прагнення учасників суперечать загальним інтересам колективу, оскільки вони домагаються своїх цілей, руйнуючи існуючу систему відносин;

➤ *стабілізуючий конфлікт* – спрямований на усунення відхилень від норми, відновлення стійкості організації, зняття напруженості в конкретній соціальній групі;

➤ *конструктивний конфлікт* сприяє підвищенню стабільності функціонування організації в нових умовах за рахунок перебудови її функцій і структури та встановлення нових зв'язків. Цей вид конфліктів позитивно впливає на структуру, динаміку й результативність соціально-психологічного процесу та служить джерелом самовдосконалення і саморозвитку особистості; конструктивним виглядає конфлікт, який вирішується цивілізованим способом і в ньому торжествує справедливість.

Крім цих підстав для класифікації можна враховувати ще й форму прояви конфлікту. Тут можна назвати *латентний* (прихований) і *відкритий* конфлікти; *спонтанний* (невмотивований раптовий конфлікт) і *організований* (мотивований і запланований його учасником) конфлікти; *локальний* (що стосується обмеженого кола проблем або учасників) і *тотальний* (загальний, всеохоплюючий, всеосяжний) конфлікти.

Важливою підставою для класифікації конфліктів є ступінь напруженості конфліктної поведінки. Тут можна виділити бурхливі, гострі і слабо виражені конфлікти:

➤ *бурхливий конфлікт* виникає на основі індивідуальних психологічних особливостей особистості, відрізняється агресивністю і крайньою ворожістю конфліктуючих сторін, а також швидким протіканням;

➤ *гострий конфлікт* виникає при наявності глибоких протиріч між протиборчими сторонами, різкими випадками опонентів, а також їх прагненням домогтися повної капітуляції від суперника;

➤ *слабовиражений конфлікт* пов'язаний з поверхневими причинами його виникнення, пасивністю або нерішучістю опонентів, невизначеністю цілей конфлікту.

У психологічній літературі зустрічається поділ конфліктів по тривалості їх дії. У такому випадку вони поділяються на короткотривалі, перманентні і затяжні:

➤ *короткотривалий конфлікт* виникає як наслідок взаємного непорозуміння чи помилок, які швидко усвідомлюються й виправляються, але далеко не завжди подальші відносини задовольняють обох опонентів;

➤ у *перманентному конфлікті* протиріччя між опонентами не вирішуються, а «лакуються», прикрашаються в результаті чого, конфлікт то затухає, то спалахує з новою силою;

➤ *затяжний конфлікт* свідчить про те, що протиріччя мають глибокий морально-психологічний характер або об'єктивні проблеми, які неможливо швидко вирішити.

У всіх випадках конфлікти здатні швидко змінювати свій вигляд і форму прояву, тому виявити справжній характер і сутність будь-якого конфлікту справа дуже складна.

#### **8.4. Особистісний конфлікт як соціальний феномен**

У сучасній психології залишається відкритим питання про причини особистісних конфліктів. У зв'язку з цим розглянемо основні підходи та теоретичні орієнтації.

Підхід З. Фрейда та інших психоаналітиків зводиться до того, що людина перебуває в стані постійного внутрішнього й зовнішнього конфлікту з оточуючими і світом у цілому [73]. З точки зору В.С. Мерліна особистісні конфлікти являють собою стан більш-менш тривалої дезінтеграції особистості, що виражається в загостренні дотеперішніх чи у виникненні нових протиріч між різними сторонами, властивостями, відносинами й діями

особистості [40]. На думку Л. Фестінгера, кожна людина прагне до несуперечності, узгодженості своєї внутрішньої системи уявлень, переконань, цінностей тощо й відчуває дискомфорт (або когнітивний конфлікт) у разі виникаючих протиріч, неузгодженостей [72].

У свою чергу К. Левін [34] виділив три типи мотиваційних конфліктів, пов'язаних з досягненням мети (кожен з них призводить до фрустрації):

- конфлікт рівнозначних позитивних можливостей (ситуація «Буриданів осел»). Виникає при необхідності вибору однієї з двох однаково привабливих перспектив, так як їх досягти одночасно неможливо. Цей конфлікт призводить до найслабшої з трьох типів фрустрації, так як навіть зробивши вибір, людина залишається у виграші;

- конфлікт рівнозначних негативних можливостей (або ситуація «вибору з двох бід»). Виникає при необхідності вибору на користь однієї з двох однаково небажаних перспектив. Цей конфлікт призводить до найсильнішої фрустрації. Звичайною реакцією на конфлікт цього типу є спроба втечі. Якщо втеча неможлива, то доводиться з двох бід вибирати меншу. Однак будь-який вибір призводить до сильної фрустрації і гніву;

- 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.

Важливим різновидом особистісних конфліктів є так звані рольові конфлікти, тобто виникнення протиріч між різними рольовими позиціями особистості, її можливостями й відповідною рольовою поведінкою. Зазвичай виділяють:

- конфлікт «Я-роль», тобто протиріччя, що виникають між вимогами ролі й можливостями особистості. Наприклад, людина обіймає посаду керівника, але в неї немає необхідних особистісно-ділових якостей для виконання обов'язків керівника. Але ж якби тільки він про це знав. Але й підлеглі, без удаваної скромності, намагаються час від часу «повідомляти»



йому про це;

➤ міжролевий конфлікт, тобто конфлікт, що виникає в умовах, коли різні рольові позиції особистості (і відповідно, необхідна рольова поведінка) виявляються несумісними. Наприклад, керівник повинен вимагати від усіх без винятку підлеглих дотримання порядку і правил, установлених у даній організації. Але як бути йому з друзями й приятелями серед цих підлеглих?

О.В. Аграшенков виділяє такі різновиди конфліктів, як конструктивні й деструктивні [3]. Конструктивним конфлікт буває тоді, коли опоненти не виходять за рамки етичних норм, ділових відносин і розумних аргументів. Розв'язання такого конфлікту призводить до розвитку відносин між людьми та розвитку групи (відповідно одного із законів діалектики, який стверджує, 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 вдається до морально засуджуваних методів боротьби, прагне психологічно придушити партнера, дискредитуєчи й принижуючи його.

*Інтриги в організаціях і заходи протидії їм.* На думку Н.Ф. Вишнякової під інтригою розуміється навмисна нечесна дія, вигідна ініціатору, яка примушує організацію або особу до певних вчинків і цим завдає останнім (організації, особистості) певної шкоди. Інтриган керується не тільки особистою вигодою. Від завданих неприємностей і бід іншим людям він отримує моральне задоволення, відчуває задоволення, радість [13].

Інтриги найчастіше виникають при наступних ситуаціях спільної життєдіяльності:

➤ посадових переміщеннях, коли зачіпаються найважливіші потреби людей;

➤ зміни 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 набувати інтимний характер);

- використанні службового становища в особистих цілях.

Інтриги дуже ретельно продумуються і плануються, мають свою сюжетну лінію. Як у виставі, розподіляються ролі й непомітно починають втілюватися в життя задуми інтригана. Застосовуються різноманітні приховані й відкриті акції, приводячи в неідеальний стан особистість, підрозділ і навіть цілу організацію.

Інтриги іноді провокуються керівниками, які мають «любимчиків» у своєму оточенні. Підготувавши службову інтригу, «любимчики» домагаються особистих вигод і так задовольняють свою спрагу панувати над ситуацією.

Найбільш часто використовуваний інструмент майстра інтриги: анонімний сигнал, лист, дзвінок, плітка, слух й ін.

Дуже часто інтригани використовують для своїх цілей недостатність інформації. Тому керівник повинен володіти тонкою інтуїцією й контролювати кількість інформації, що надходить, щоб уникнути перенасичення останньої або, що більш небезпечно, її дефіциту.

Розвитку інтриг перешкоджають:

- здоровий соціально-психологічний клімат в організації;
- рівне доброзичливе ставлення до всіх співробітників, без виділення так званих «любимчиків»;

- чітко окреслені, конкретні посадові обов'язки;
- достатня інформація на всіх ієрархічних рівнях;
- коректна дистанція у спілкуванні зі співробітниками;
- конструктивна критика для корегування дій деяких потенційних інтриганів;

- відверта розмова з передбачуваним інтриганом, для того щоб з'ясувати його реальні наміри, мотивацію й потреби.

## 8.5. Причини й умови, що викликають міжособистісні конфлікти

Відповідно до концепції Р.Л. Кричевського [31], 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;
- перенесення проблем, що вирішуються по вертикалі, на горизонтальний рівень відносин. Наприклад, нестача обладнання та 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 вертикальному конфлікту;
- невідповідність вчинків людини прийнятим у даному колективі нормам і життєвим цінностям. Наприклад, потрапляючи в новий колектив, людина не може відразу засвоїти норми міжособистісних відносин, що панують там, і це призводить до конфлікту.

### 2. Група причин, породжених психологічними особливостями людських відносин:

- взаємні симпатії й антипатії;
- несприятлива психологічна атмосфера в колективі (наявність протиборчих угруповань, культурних відмінностей та ін.);
- погана психологічна комунікація (люди не зважають на потреби інших, не враховують їх стан);
- 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 поєднанні з догматизмом й ін.

На думку Н.Ф. Вішнякової [13], конфлікти типу «керівник – підлеглі» можливі в наступних ситуаціях ділового спілкування:

➤ ігнорування традицій і норм поведінки, що вже склалися в організації;

➤ вибір наблизених й обраних, яким керівник всіяко починає протегувати;

- іронічне ставлення 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 за процесом виконання управлінських рішень;

- прийняття рішень, які не враховують характер роботи і взаємин;
- нерішучість, викривлене бачення системи управлінських

взаємодій;

➤ прийняття управлінських рішень на основі інформації довірених осіб, а не колективу.

На думку О.В. Аграшенкова серед причин конструктивних конфліктів:

- несприятливі умови роботи;
- недосконала система оплати праці;
- недоліки в організації праці;

- неритмічність роботи;
- понаднормові роботи;
- упущення в технології (особливо ті, від яких страждає заробіток працівника, причому не з його вини);
- невідповідність прав й обов'язків;
- відсутність чіткості в розподілі обов'язків, зокрема, неефективні, занадто розпливчасті або застарілі посадові інструкції;
- низький рівень трудової й виконавської дисципліни;
- конфліктогенні (тобто сприяють виникненню конфліктів) організаційні структури [3].

Позитивне вирішення конструктивного конфлікту – це, перш за все, усунення недоліків, причин, що до нього привели. А оскільки причини ці об'єктивні й відображають недосконалість організації управління, то усунення їх означає удосконалення самої організації. Деструктивні конфлікти породжуються найчастіше суб'єктивними причинами, до яких відносяться неправильні дії керівника й підлеглих, а також психологічна несумісність окремих людей.

До виникнення конфліктів можуть привести й певні дії потенційних опонентів.

Ось чому необхідно добре уявляти, які дії ведуть до конфліктів, а саме:

- висловлювання партнеру підозри й відкрита недовіра;
- перебивання співрозмовника при висловлюванні ним своєї думки, нестриманість;
- відкритий прояв особистої антипатії до людини;
- постійні або часті дріб'язкові причіпки;
- приниження значущості ролі людини, її негативна оцінка, «навішування ярликів»;
- загроза;
- підкреслення різниці між собою і співрозмовником не на його користь;

- занижена оцінка вкладу партнера у спільну справу;
- перебільшення власного вкладу, своєї ролі;
- стійке небажання визнати свої помилки або чиясь 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.

## **8.6. Управління конфліктною ситуацією в умовах спільної діяльності**

Досить часто ми буваємо залучені в різного роду конфлікти – службові, побутові, особисті. Жоден конфлікт не проходить для нас безслідно. Їх підсумком стають стреси різної інтенсивності, що ведуть до розладів нервової системи, загального зниження тону організму, до захворювань. Щоб успішно долати руйнівні наслідки конфліктів, потрібно навчитися обходити їх і, якщо ми опинилися в них втягнуті, виходити з гострих ситуацій.

*Способи управління конфліктами («сітка Томаса»).* На ранніх етапах вивчення конфліктів широко використовувався термін «вирішення конфліктів», який передбачав, що конфлікт можна й необхідно вирішувати. Таким чином, метою вирішення конфліктів був деякий ідеальний безконфліктний стан, де люди працюють у повній гармонії.

Однак останнім часом відбулася зміна ставлення фахівців до конфліктів. Чому? По-перше, була усвідомлена марність зусиль щодо повного вирішення конфліктів; по-друге, збільшилася кількість досліджень, що вказують на позитивні функції конфліктів.

Завдяки цьому наголос було перенесено з вирішення конфліктів на управління ними. Ключовими проблемами управління конфліктами стали такі: які форми поведінки в конфліктах характерні для людей, які з них є продуктивними чи деструктивними, як стимулювати продуктивне поводження.

Найбільш вдалу модель управління конфліктами запропонував Т.К. Шеллінг [79]. Він застосував двомірну модель: по вертикалі виражено ступінь наполегливості при захисті власних інтересів; по горизонталі – ступінь схильності до кооперації й увага до інтересів опонентів. Відповідно до цих характеристик Т.К. Шеллінг виділяє наступні п'ять основних способів управління й регулювання конфліктами:

- змагання (конкуренція) як прагнення домогтися задоволення своїх інтересів на шкоду іншому;
- пристосування як принесення в жертву власних інтересів заради іншого;
- компроміс;
- уникнення (ухилення) як відсутність прагнення до кооперації, так і відсутність тенденції до досягнення власних цілей;
- співпраця як створення учасниками конфлікту альтернативи, що повністю задовольняє обидві сторони.

На запропонованій нижче «сітці Томаса» немає однозначно поганих або однозначно хороших способів управління конфліктами, багато що залежить від конкретної ситуації, від конкретних учасників і від конкретної проблеми. Однак виявлені наступні можливості способів:

- при уникненні конфлікту жодна зі сторін не досягне успіху;
- при змаганні, пристосуванні й компромісі або один виявляється у виграші, а інший програє, або обидва учасники конфлікту програють, тому що йдуть на компромісні поступки;
- лише при співпраці обоє виграють, так як обидва намагаються вийти на принципово новий рівень вирішення проблеми.

Разом із тим, будь-який з викладених способів має право на життя.

В яких же конкретних умовах доцільно переходити до пропонованих стилів управління конфліктами?

*Змагання* передбачає активні дії й самобутній, самостійний шлях виходу. Найбільш ефективний цей спосіб в умовах:

- коли результат дуже важливий для вас;
- коли ви володієте достатнім авторитетом 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 глухому куті, тоді як хтось повинен повести їх за собою.

*Уникнення* (ухилення) ефективно в умовах:

- коли зачеплена проблема не настільки важлива для вас;
- коли ви відчуваєте свою неправоту і правоту іншого, до того ж якщо він має більшу владу;
- коли ви спілкуєтеся зі складним співрозмовником;
- коли ви намагаєтесь прийняти рішення, але не знаєте, що робити;
- коли у вас недостатньо інформації з проблеми;
- коли велика напруженість і потрібно її скинути;
- коли вам потрібно виграти час.

*Пристосування* ефективно в умовах:

- коли ви відчуваєте, що, трохи поступаючись, ви втрачаєте мало;
- коли треба пом'якшити ситуацію;
- коли ви розумієте, що підсумок набагато важливіший для іншого, ніж для вас;
- коли правота не на вашому боці.

*Компроміс*, тобто коли ви прийдете до часткового задоволення свого бажання й часткового виконання бажання вашого опонента, найбільш ефективний в умовах:



➤ коли в учасників конфлікту однакова влада й вони мають взаємовиключні інтереси;

➤ коли потрібне швидке або тимчасове рішення;

➤ коли інші підходи виявилися неефективними;

➤ коли компроміс дозволяє зберегти взаємини.

*Співпраця*, на відміну від компромісу, досягається на більш глибокому рівні й вимагає набагато більше часу й активної спільної участі у вирішенні конфлікту. Цей стиль найбільш ефективний в умовах, коли:

➤ вирішення проблеми дуже важливе для обох сторін;

➤ у вас тісні й тривалі взаємини;

➤ у вас є час попрацювати над проблемою;

➤ обидві сторони мають однакову владу або хочуть проігнорувати відмінності у володінні реальною владою.

*Можливі шляхи вирішення конфлікту.* У будь-якому конфлікті існують, як правило, три шляхи розв'язання:

➤ найлегший, але не завжди реальний: змінити, себе або змінити своє ставлення до проблеми;

➤ найважчий, а тому практично нереальний: змінити опонента, його думку, вплинути на нього в потрібному нам напрямку;

➤ найоптимальніший і реальний: знайти взаємоприйнятний варіант вирішення проблеми й боротися за його реалізацію.

Можливі шляхи вирішення конфлікту полягають у пошуку відповідей на питання: Що б я зробив для вирішення конфлікту? Що міг би зробити для цього партнер? Які спільні цілі, в ім'я яких необхідно знайти вихід з конфлікту?

При цьому необхідно:

➤ проявити увагу й доброзичливість до співрозмовника;

➤ проявити 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 чи приховані мотиви;
- дати співрозмовнику повністю виговоритися, уважно вислухати його (гарний ефект дає техніка прямого повтору, інтерпретації або узагальнення почутого) – тим самим людині дають зрозуміти, що її почули;
- скоротити соціальну й фізичну дистанцію до оптимального рівня;
- відвернути увагу партнера від болючого питання хоча б на короткий час, при цьому можуть бути використані будь-які прийоми – від прохання пересісти на інше місце, зателефонувати, записати щось до висловлювання якоїсь безглуздої думки, жарту;
- підкреслити спільність ваших інтересів, цілей, завдань;
- висловлювати співрозмовнику не готові оцінки й думки, а свої почуття, стан, що викликаються 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 схожу основу, фактичний стан справ знаходиться у протиріччі з очікуваннями людей. Якщо це так, то можна намітити два стратегічних шляхи вирішення конфлікту: або перебудувати реальність під очікування опонентів, або спробувати змінити ставлення опонентів до існуючого стану справ. А практично найчастіше потрібно діяти одночасно в обох напрямках.

1. Створіть атмосферу співробітництва. З моменту першої зустрічі конфліктуючих сторін і потім на початку кожної наступної зустрічі варто провести кілька хвилин у неофіційній бесіді.

2. Прагніть до ясності спілкування. Підготуйте до переговорів необхідну інформацію. З самого початку домовтеся про термінологію, щоб

виключити різне розуміння одних і тих же слів.

3. Визнайте наявність конфлікту. Як не дивно, це буває найважче.

4. Домовтеся про процедуру. Якщо конфлікт визнаний й очевидно, що він швидко не вирішується, то замість того, щоб продовжувати безплідні суперечки, домовтеся, де, коли й як почнете спільну роботу щодо його подолання. Найкраще заздалегідь домовитися про те, хто буде брати участь в обговоренні.

Оскільки «вдома і 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 взаємної проблеми, яка підлягає врегулюванню. Уже на цій стадії потрібно підходити до неї 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, й особливо – як кожна зі сторін 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 прихованих інтересів й особистих амбіцій, здатних ускладнити його розв'язання. З 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. Дослідіть можливі варіанти вирішення.

7. Досягніть угоди. Тут потрібно обговорити й дати оцінку висловленим пропозиціям, а потім вибрати найбільш прийнятне. Природно, воно повинно враховувати вимоги обох сторін, тобто бути угодою. Іноді буває достатньо однієї зустрічі й самого факту переговорів, щоб залагодити розбіжності. В інших випадках, коли предмет важливіший і складний, може знадобитися кілька етапів переговорів.

8. Встановіть крайній термін вирішення. Якщо не поставити чітко

визначений термін, переговори щодо конфлікту можуть тягнутися дуже довго. Коли ж поставлена межа, сторони будуть будувати роботу, виходячи з цього. Важливо тільки щоб ці терміни були узгоджені й прийняті всіма сторонами.

9. Втілюйте план у життя. Бажано приступити до заходів по врегулюванню конфлікту якомога швидше після укладення угоди. Відстрочки можуть викликати сумніви й підозри сторін.

10. Оцініть прийняте рішення. При розробці вдалої угоди по врегулюванню конфлікту можуть залишитися обділені або скривджені.

*«Кодекс поведінки» у конфлікті.* Ефективність управління конфліктами залежить від уміння витримати й дотримуватись своєрідного «кодексу поведінки» у конфлікті. До основних вимог цього кодексу, на думку Н.М. Власової [14], необхідно віднести наступні:

1. Налаштуйся на позитивне (принаймні на нейтральне) ставлення до опонента, створюй базу для довіри. Перш ніж конфліктувати, накажи собі «полюбити» опонента й з цим настроєм вступає у взаємодію з ним. Чому це необхідно? Справа в тому, що конфлікт завжди виникає, коли утискають наші інтереси або нам здається, що їх утискають. Той, хто це робить – ворог. Що ми бачимо у ворога? Гіршу частину його особистості і ставимося до нього з підозрою й настороженістю.

Раціональніше, навіть у конфлікті, побачити в опоненті «друга» і кращу частину його особистості. З ким легше вирішити виниклу проблему: з ворогом чи тим, хто подобається?

Як же уявити в опоненті «друга»? Тут доречні наступні поради:

- спочатку розмови поговори на іншу тему, бажано легку, жартівливу, на яку склалася загальна точка зору. Тим самим створюється база довіри в конфлікті;
- подумай про його гідність і шляхетність;
- згадай усі хороші прояви його особистості;

➤ нарешті, просто з цікавістю подивися на нього як на особистість зі своїми плюсами й мінусами.

2. Переключись з емоційного на раціональний режим роботи психіки. У конфліктах найчастіше домінують емоції. Це веде до афекту, коли свідомість просто відключається й людина не відповідає за свої дії. Емоційний підхід веде до зміщення справи, проблеми та ставлення до опонента. Ми застряємо на з'ясуванні відносин, а справа, проблема стоїть і не вирішується. Якщо проблема не вирішується, то відносини або сильно погіршуються, або розриваються.

Ось чому необхідно відділяти свої відносини, емоції від самої проблеми й не змішувати їх. Важливо при цьому намагатися вирішувати два самостійні завдання: головне – це знайти рішення проблеми і впорядкувати при цьому відносини. Але якщо рішення не знайдено, треба будь-що-будь зберегти хороші відносини. Адже до пошуку рішення можна повернутися й пізніше, спираючись на збережені взаємини.

3. Дай опоненту «випустити пар», говори, коли він охолов. Під час його «вибуху» слід вести себе спокійно, впевнено, але не зарозуміло. Багато що залежить від того, наскільки ми зуміємо допомогти опоненту знизити внутрішню напругу. Найбільш доречними прийомами в цьому напрямку можуть бути мовчання, посмішка, рукостискання, висловлення жалю й ін. Якщо це не допомагає, то бажано представити, що навколо нас є оболонка (аура), через яку не проходять стріли агресії. В останньому випадку ми опиняємося ізольованими, як у захисному коконі.

У процесі численних досліджень була виявлена цікава закономірність: негативний емоційний вплив посилюється, якщо отримує підкріплення у вигляді емоційного реагування. Не отримавши підкріплення, негативний емоційний вплив згасає. Основними прийомами, 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 пожалій про себе опонента;
- свідомо розподіли свою увагу на інші об'єкти, сконцентруйся не на слухових відчуттях, а на тих об'єктах, що візуально й чуттєво сприймаються.

4. Зажадай від опонента спокійно обґрунтувати претензії. Але скажи, що будеш враховувати факти й об'єктивні докази, а не емоції. Основні прийоми при цьому:

- використовуй різноманітні відкриті питання, наприклад: «Те, що ви говорите, відноситься до фактів чи це думки, здогадки?»;

- скорочуй число пропонованих претензій, наприклад: «Ваші претензії допоможуть мені поліпшити роботу, тому виділіть найважливіші й першорядні»;

- переведи ці претензії на рівень конкретного кінцевого результату, який бажає мати опонент;

- попроси в опонента поради, запитай, як би він усунув те, що викликало його претензії, але при цьому не солід виправдовуватися, звинувачувати інших чи посилатися на обставини;

- заверши контакт на позитивній ноті, наприклад подякуй опонента за те, що вказав на ще одну критичну точку твоєї діяльності.

5. Збивай можливу агресію несподіваними прийомами. Головним завданням при цьому є зниження рівня негативних емоцій, а в ідеалі – перемикання опонента з негативних емоцій на позитивні. До таких прийомів можна віднести наступні:

- довірливо попроси в опонента поради;

- постав несподіване запитання зовсім про інше, але значиме для співрозмовника;

- нагадай про те, що пов'язувало в минулому й було приємним;

- скажи комплімент.

6. Запропонуй опоненту висловити свої варіанти вирішення проблеми:

- не шукай винних і не пояснюй становище, а шукай спільно вихід з нього;
- не зупиняйся на першому прийнятному варіанті, а створи спектр варіантів, потім з них вибери найкращий;
- слід шукати взаємоприйнятний варіант вирішення, шукай точки дотику;
- якщо не можете домовитися, то шукайте об'єктивну основу угоди (нормативи, закон, факти, існуючі положення, інструкції й ін.).

7. Давай оцінку тільки діям і вчинкам опонента, а не його особистості, як і не перескакуй з проблеми на особистість, не зачіпай його гідності. Він цього не пробачить, навіть якщо й поступиться натиску. Можна сказати: «Ви вже двічі не виконали свою обіцянку», але ні в якому разі не можна говорити опонентові: «Ви – необов'язкова людина».

8. Відображай як відлуння за допомогою питань смисл його висловлювань і претензій: твердження викликають опір, а запитання – відповіді. Прикладами таких питань можуть бути наступні: «Чи правильно я вас зрозумів?», «Ви хотіли сказати ...?», «Якщо я вас правильно зрозумів ...». Ця тактика усуває непорозуміння й демонструє увагу та повагу до людини. Адже зрозуміти – не означає погодитися з опонентом.

9. Не бійся вибачитися, якщо відчуваєш, що винен, але зроби це швидко, рішуче й не в кінці розмови. Дотримання такої лінії поведінки, по-перше, обеззброює опонента й випереджає можливу критику, і, по-друге, викликає в нього повагу, адже здатні до вибачення тільки впевнені й зрілі особистості. Вибачення може стати найбільш недорогим і цінним внеском у вирішення проблеми.

10. Оформи прийняту домовленість й обговори взаємини на майбутнє. Якщо зайшли в конфлікті у глухий кут, то поверніться назад, до тієї точки, де ваші інтереси збігалися. Фіксуйте кожну досягнуту згоду.

11. Якщо конфлікт переходить у скандал, то замовкни першим. Люди відчувають себе ніяково в мовчанні, особливо якщо не праві або невпевнені у

своїх висловлюваннях. Мовчання часто сприймається як безвихідне становище, й інша сторона у цій ситуації іноді пропонує інший вихід. Мовчання дозволяє вийти зі скандалу. У будь-якому конфлікті є дві сторони, а якщо одна зникла, то з ким сваритися? Але при всьому цьому мовчання не повинно бути образливим (без глузування, зловтіхи, виклику тощо).

12. Усіляко уникай характеристик емоційного стану опонента. «Заспокійливі» фрази, типу «Ну ось, поліз в пляшку!», «А чого ти кип'ятишся? Чого скаженієш?» тільки зміцнюють і підсилюють розвиток конфлікту.

*Керівник у ролі «третейського судді».* За родом своєї управлінської діяльності керівнику доводиться бути посередником у конфліктних ситуаціях, що виникають у підлеглих відділах і підрозділах, між підлеглими. У цих умовах він виконує функції так званого «третейського судді». Реалізація цієї функції передбачає виконання ряду вимог:

- знати суть конфлікту;
- володіти великим терпінням і терпимістю;
- позитивно ставитися до обох сторін, емоційно підтримувати мовців, що не означає згоди з будь-ким;
- давати опонентам можливість безперешкодно висловити свої почуття;
- з'ясовувати не позиції (що пропонують супротивники), а інтереси (в ім'я чого вони пропонують це);
- уміти знаходити спільне в їх інтересах;
- уміти переводити конфлікт з емоційного стану в раціональне зважування та аналіз пропозицій.

Алгоритм дій керівника по управлінню конфліктами підлеглих може включати наступну послідовність дій.

#### 1. Аналіз конфлікту:

- визначення стадії розвитку конфлікту. С.І. Самигін і Л.Д. Столяренко відзначають, що якщо керівник «входить й управляє



конфліктом» у початковій фазі, то він вирішується на 92%, на фазі підйому – на 46%, на первинному піку – менш ніж на 5%, на фазі спаду – на 20%, на фазі вторинного підйому – на 7%, на вторинному піку – на 2%;

- визначення прихованих та явних причин і приводу конфлікту;
- визначення головної 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 вирішення проблеми. Наші інтереси – це те, що спонукало нас прийняти дане рішення. Інтереси – це наші бажання й турботи, саме в них – ключ до вирішення проблеми;
- розмежування учасників і виниклих проблем;
- урахування індивідуальних якостей конфлікуючих;
- урахування стану попередніх конфліктних взаємин конфлікуючих (між собою, з іншими членами організації, з керівником й ін.).

2. Відкрита заява своєї неупередженості, об'єктивності та нейтральності по відношенню до учасників конфлікту. Для керівника головне – інтереси справи і взаємини в організації.

3. Скорочення об'єкта конфлікту й числа претензій конфлікуючих.

4. Справедливе й неупереджене ставлення до ініціатора. Не варто забувати, що за невдоволенням та претензіями, як правило, стоїть досить істотна проблема, яка обтяжує людину, непокоїть.

5. Емоційна витриманість і стриманість у процесі управління конфліктом підлеглих.

6. Визначення найбільш ефективного методу управління та розв'язання конфлікту. Пропозиція сторонам своїх варіантів вирішення проблеми [59].

*Прямі та непрямі методи управління конфліктами в ролі «третього судді».* Який же арсенал методів, якими керівник може скористатися для вирішення конфліктів, що виникли між його підлеглими?

До прямих методів належать такі:

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 за очі. Я ще дам 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 підкреслено незалежно та неупереджено;

керівник пропонує конфлікуючим висловити свої претензії один до одного при групі товаришів по службі, товаришів по роботі. При цьому він приймає рішення на основі висловлювань, виступів учасників цієї розмови.

Головне мірило прийнятих рішень – авторитет групи, судження й колективні рішення, які не підлягають дискусії й є, по суті, об'єктивними. Якщо конфлікт не вщухає, то керівник вдається 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 допустимий ряд непрямих методів вирішення конфліктів:

➤ у процесі індивідуальної бесіди керівник реалізує принцип «виходу почуттів». Психолог К. Роджерс відзначав, що якщо людині дати виразити негативні емоції, то поступово вони «самі собою» змінюються позитивними. Ось чому керівник забезпечує в ході бесіди вихід негативних почуттів. Його позицію при цьому можна висловити словами «розумію й уважно слухаю» [56];

➤ у процесі індивідуальної бесіди керівник реалізує принцип «емоційного відшкодування». Дотримання цього принципу передбачає, що людина, яка звертається до керівника з наріканням на опонента, повинна розглядатися як постраждала. Внутрішня картина ситуації, що склалася у співрозмовника, саме його виставляє страждальцем. І чим більше він не

правий, тим активніше вигороджує себе перед власним сумлінням як «мученика» і «жертву». Зі стражданням слід рахуватися, якщо буде навіть «неправедним». Показ що ви зважаєте на це, ви вже «емоційно відшкодовуєте» пригнічений душевний стан співрозмовника.

Особливо зігриває похвала, комплімент, доречні й тактовні слова. Це ключ до совісті співрозмовника. Однак саме комплімент, а не лестощі. Треба сказати про те хороше, що в людині є дійсно. Можливі приклади таких компліментів наступного типу:

- «Ви ж така тонка й делікатна людина, як же це ви вмудрилися бути таким грубим у конфлікті з ...?»;

- Старовинна мудрість говорить, що з двох людей, які сперечаються не правий той, хто розумніший. А вас, до речі, усі вважають розумною людиною. Розумніше той, хто замовкне першим»;

- «Якби ви бачили себе в дзеркалі в той момент, коли ображали. Злоба нікому не личить, а вам – особливо».

Слід підкреслити, що лестити тому, хто конфліктує не можна. Це легко розпізнається, а підлесник викликає відкрите чи таємне презирство співрозмовника. Треба сказати про те хороше, що в людині дійсно є. Цього буває достатньо, щоб викликати цілу лавину каяття й щирю готовність піти на мирову.

У процесі індивідуальної бесіди керівник реалізує принцип «авторитетного третього». Стан конфлікту різко спотворює взаємне сприйняття ворогуючими сторонами один одного. Їм важко прийняти від суперника мимовільну похвалу, несподіване схвалення. У цих проявах людського, партнерського спілкування їм чується приховане глузування або ввижається хитрий задум. Примирні добрі наміри одного з супротивників по відношенню до іншого в такому випадку можуть бути передані тільки через третю особу, авторитетну для обох. Для скривдженої людини позитивні судження про нього з боку кривдника – це поштовх до роздумів, який обов'язково направить думки на шлях пошуків міжособистісного

компромісу.

У процесі індивідуальної бесіди керівник реалізує принцип «оголення агресії». Він навмисно надає конфліктуючим можливість висловити свою неприязнь один до одного. На людях це слід робити виключно в замаскованому вигляді: можна зіштовхнути партнерів конфлікту в спортивному змаганні, диспуті, грі та ін.

Пряма форма оголення агресії реалізується в такий спосіб: у кабінеті керівник спонукає опонентів конфліктувати в його присутності. Як правило, при третій особі конфлікт не досягає таких крайностей, щоб довелось у буквальному сенсі слова рознімати ворогуючих. Давши їм виговоритися, керівник не відпускає їх, а продовжує роботу. В її основі – примусове слухання опонентами один одного й розширення їх духовного горизонту.

При реалізації вимоги примусового слухання опонентами один одного керівник домагається, щоб кожен з опонентів, перш ніж відповісти іншому, з граничною точністю повторив останню репліку супротивника. Керівник втручається в діалог, наполегливо вимагаючи виконання цієї вимоги. Зазвичай при цьому виявляється, що опоненти не в змозі правильно відтворити репліки один одного, оскільки кожен чує головним чином себе, а противнику приписують; слова, які насправді не були вимовлені. Фіксуючи увагу конфліктуючих на цей факт, керівник примушує їх до сумлінного слухання один одного. Незвичність такої ситуації зменшує напруження взаємного озлоблення і сприяє зростанню самокритичності тих, хто сперечається.

Для розширення духовного горизонту конфліктуючих використовуються різні методи своєрідного протоколювання конфлікту із застосуванням диктофону або відеомагнітофону. Після конфлікту запис відтворюється. Як правило, конфліктуючі пригнічені тим, що почули й побачили. Усі починають розуміти, що вели себе негідно або некрасиво. На цьому тлі керівник приступає до розбору конфлікту, викриваючи все дрібне, неприципове й примітивне, що супроводжувало або викликало конфлікт.

Перед конфліктуючими намічаються життєві цінності більш високого порядку, у прагненні до яких опоненти єдині. Бесіда завершується закликком орієнтуватися саме на ці високі цінності й цілі, залишити позаду вражене 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 їх наростанню та поглибленню.

### **Питання для самоконтролю**

1. Дайте визначення конфлікту як соціального феномену.
  2. У чому полягає соціальна природа конфлікту?
  3. Розкрийте поняття «сила» у соціальному конфлікті.
  4. Що називається «предметом конфлікту» і чим він відрізняється від поняття «об'єкт» конфлікту?
  5. Які форми конфліктної поведінки виділяють конфліктологи?
  6. Назвіть основні фази розвитку конфлікту.
  7. Назвіть основні причини виникнення конфліктних ситуацій в управлінській діяльності.
  8. Назвіть основні типові помилки в оцінці діяльності підлеглих у системі взаємовідносин «начальник – підлеглий».
  9. Які причини психологічної несумісності між членами колективу Ви можете назвати?
  10. Які основні базові критерії, за якими можна класифікувати конфлікт, Ви знаєте?
  11. Наведіть класифікацію основних типів існуючих конфліктів.
  12. Дайте характеристику такому соціальному феномену як особистісний конфлікт.

13. Розкрийте поняття «інтриги в організації» й які заходи протидії Ви можете запропонувати?
14. Які причини й умови призводять до міжособистісних конфліктів?
15. Назвіть відомі Вам способи управління конфліктною ситуацією й дайте їх стислу характеристику.
- 16.Що таке «кодекс поведінки» у конфлікті та як він впливає на управління конфліктною ситуацією?
- 17.Розкрийте алгоритм дії керівника по управлінню конфліктами підлеглих.

## РОЗДІЛ 9

### ЗДОРОВ'Я КЕРІВНИКА. ПОПЕРЕДЖЕННЯ Й ПОДОЛАННЯ ЖИТТЄВИХ КРИЗ

Науково-технічний прогрес, прискорення темпів життя сучасної людини, інформаційні переобтяження, забруднення навколишнього середовища серйозно впливають на стан здоров'я людей та керівників зокрема.

Систематичні переобтяження та стан напруги стають для керівника все більш звичайними. Сучасна управлінська діяльність – найбільш яскравий приклад дуже напруженого ритму життя. Як правило, у своїй повсякденній діяльності керівник зосереджений на вирішенні багатьох завдань. Усе це викликає активну нервову діяльність, що, у свою чергу, вимагає великих зусиль і напруги.

Якщо людині не вдається вирватися зі стану постійної збудженості й перенапруги протягом тривалого часу, то може з'явитися небезпека розвитку психічних або фізичних захворювань.

#### **9.1. Здоров'я як чинник ефективної діяльності керівника**

*Здоров'я та його складові.* Як часто останнім часом нам доводиться чути це слово здоров'я. Що ж воно означає? У словнику С.І. Ожегова під здоров'ям розуміється «правильна, нормальна діяльність організму, його повне фізичне та психічне благополуччя». Хоча однозначно оцінити, що ж таке здоров'я досить складно. Те, що одні вважають нормальним здоров'ям, інші можуть сприймати як нездоров'я. На думку переважної більшості учених, здоровою можна вважати людину, яка як мінімум, здатна адекватно вирішувати професійні, сімейні та особисті проблеми.

Згідно з матеріалами ВООЗ, здоров'я – це стан повного фізичного, душевного й соціального благополуччя, а не тільки відсутність хвороб або

фізичних дефектів.

Початок ХХІ століття ознаменований актуальністю проблем здоров'я в усіх аспектах. Цьому сприяють:

- стрімкий темп науково-технічного прогресу;
- високий ритм життя;
- інформаційні та емоційні переобтяження;
- екологічне неблагополуччя та багато інших чинників сучасного життя.

Усе це призвело до різкого зростання так званих «хвороб століття» (серцево-судинних, онкологічних, виразкових, психічних й інших). Різко зросла кількість алкоголіків і наркоманів. Можливо, ці хвороби є наслідком нездатності багатьох людей швидко адаптуватися до бурхливих змін умов життя. Сучасний керівник працює, як правило, в умовах дефіциту часу, ненормованого робочого дня, постійного тиску з боку підлеглих і керівництва; одночасного вирішення декількох різнорівневих завдань.

Ось чому керівник перебуває у стресовому стані майже постійно. Систематичні переобтяження і постійний стан напруги стають для керівника все більш звичайними. Якщо йому не вдається вирватися зі стану постійної збудженості й перенапруги протягом тривалого часу, то в нього може з'явитися небезпека розвитку будь-якого захворювання. Як же вберегти себе від цього передчасного старіння й захворювань?

Перш ніж ми спробуємо відповісти на це питання, розберемося, що ж включають складові здоров'я.

Зазвичай виділяють три види здоров'я: фізичне, психічне й духовне.

*Фізичне здоров'я* – стійкий функціональний стан організму, що забезпечує успішну життєдіяльність людини (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 здоровою людиною. Не випадково існує



приказка: «Доки людина не замислюється про своє здоров'я, вона здорова».

Фізичне здоров'я, як правило, пов'язують з біологічним (функціональним) віком, тобто з функціональною зрілістю організму. Критерії біологічного віку змінюються в залежності від періоду розвитку і включають:

- морфологічні критерії (скелетна й зубна зрілість, зрілість форм тіла, його пропорцій, розвиток первинних і вторинних статевих ознак);
- функціональні критерії (зрілість центральної та вегетативної нервової системи й опорно-рухового апарату);
- біохімічні критерії (ферментативні, гормональні та цитохімічні показники).

Психічне здоров'я оцінюється за трьома основними критеріями: адаптації; соціалізації; індивідуалізації.

У нашому випадку під адаптацією розуміється здатність людини усвідомлено ставитися до функцій свого організму (наприклад, травлення та 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 здоров'я розуміється в трьох основних проявах:

- по-перше, людина реагує на іншу людину, як на рівну собі;
- по-друге, людина визнає існування норм у відносинах між людьми;
- по-третє, людина визнає необхідну міру самотності й відносну залежність від інших людей, тобто між параметрами «самотність» і «залежність» існує певна гармонія.

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 та

індивідуальність, як цінність і не дозволяти руйнувати її іншим людям;

➤ по-друге, зіставляти свою індивідуальність з проявами індивідуальності інших людей.

Таким чином, критерієм успішної індивідуалізації є здатність людини ставитися до самої себе й до оточуючих як до індивідуальностей.

Розглянувши складові психічного здоров'я, можемо зробити наступний висновок: психічно здорова людина характеризується її можливостями адаптації, соціалізації та індивідуалізації. Ці можливості є в кожній людині, а ступінь їх реалізації визначається соціальною ситуацією, тобто тими щоденними умовами розвитку людини, в яких вона реалізує себе, свої думки, можливості, бажання, якості.

Кілька слів про духовне здоров'я людини. До основних його ознак і показників відносяться наступні:

➤ сприймаючи життя як цінність, людина прагне до створення в ній нових ціннісних якостей. Стан пошуку охоплює людину поза її волею й індивідуальними зусиллями;

➤ гуманістичні способи впливу на себе й на оточуючих (заохочення, покарання, прощення);

➤ цілісність внутрішнього світу, яка задається системою правил і суджень, прийнятих для себе людиною усвідомлено (так звана «життєва філософія»);

➤ переживання постійної радості від життя як такого.

Духовне здоров'я проявляється у зв'язку людини з усім світом і виражається в:

➤ релігійних почуттях;

➤ почутті краси і світової гармонії;

➤ почутті захоплення й благоговіння перед життям.

Найбільш плідні дослідження духовного здоров'я представниками гуманістичної психології. Так, А. Маслоу вважав, що люди, здорові духовно, мають особливі характеристики, які відрізняють їх від інших людей по ряду

показників [38]. Ці люди задовольнили свої потреби в безпеці, причетності, любові, повазі та самоповазі й тому можуть прагнути до самоактуалізації, тобто до здійснення своєї місії, покликання, долі, прагнення до єдності своєї особистості.

До характеристик здорових людей, підтвердженими спостереженнями А. Маслоу, можна віднести наступні [38]:

1. *Об'єктивне сприйняття реальності.* Духовно здорові люди менш емоційні й більш об'єктивні у сприйнятті реальності, терпимі до суперечливості та невизначеності. Вони вітають сумнів і неходжені шляхи.

2. *Повне прийняття себе, інших і природи.* Духовно здорові люди приймають себе такими, якими вони є як на психічному, так і на фізіологічному рівні й відчувають при цьому радість життя (у них хороший апетит, сон). З розумінням вони ставляться до основних біологічних процесів в організмі. Подібним чином вони сприймають інших і людство в цілому.

3. *Безпосередність, простота і природність поведінки.* Як точно помітив М.Є. Литвак [36], з 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 «всередині».

4. *Захопленість і відданість якій-небудь справі* (зосередженість на проблемі, а не на собі). Духовно здорові люди віддані якомусь завданню, обов'язку, покликанню або улюбленій роботі, яку вважають для себе життєвою місією. Говорячи словами А. Маслоу, вони живуть, щоб працювати, а не працюють, щоб жити.

5. *Незалежність і потреба в самоті.* Вони дуже потребують недоторканності внутрішнього життя.

6. *Автономія, незалежність від культури й оточення.* Вони більше покладаються на свій власний потенціал і внутрішні джерела зростання та розвитку. У цьому вони самодостатні, тобто незалежні насправді, а не в сенсі заяви своєї позиції.

7. *Свіжість оцінки і сприйняття.* Духовно здорові люди кожен день свого життя сприймають як захоплюючу й хвилюючу подію.

8. *Сильні переживання.* Ці люди здатні переживати моменти сильного хвилювання або високої напруги, екстатичні стани.

9. *Суспільний інтерес, почуття причетності, єднання з іншими, доброзичливість.* Це виражається у співчутті, симпатії й любові до всього людства.

10. *Глибокі міжособистісні відносини.* У цих людей вузьке коло спілкування оскільки справжнє спілкування, стан духовної єдності з іншими вимагає часу й зусиль. Однак їх спілкування відрізняється глибиною пережитих почуттів. Крім того, для цих людей характерно високе почуття емпатії.

11. *Демократичний тип характеру.* У цих людей немає упереджень до іншого класу, раси, релігії, статі, віку, професії, сексуальної орієнтації, інших атрибутів статусу. Вони з готовністю вчаться в будь-кого, якщо тільки в нього можна чогось навчитися. У той же час вони не вважають всіх без винятку рівними. А. Маслоу писав: «Ці індивіди, самі є елітою, вибирають у друзі також еліту, але це еліта характеру, здібностей і таланту, а не народження, раси, крові, імені, сім'ї, віку, молодості, слави або влади».

12. *Розмежування засобів і цілей.* У повсякденному житті вони послідовні і впевнені стосовно того, що правильно і що помилково, добре або погане. Вони дотримуються певних моральних й етичних норм, хоча мало хто з них релігійні в ортодоксальному сенсі цього слова. У той же час для них часом сам процес означає більше, ніж мета, нехай і дуже красива.

13. *Філософське почуття гумору.* Ці люди вважають за краще доброзичливий, філософський гумор, що висміює дурість людства в цілому, на відміну від інших людей, які можуть отримувати задоволення від жартів, що висміюють чиясь неповноцінність, що принижують когось. Гумор духовно здорових людей викликає посмішку, а не сміх.

14. *Креативність, творчий підхід до життя.* Для них характерна природна і спонтанна креативність, що дозволяє буденні справи здійснювати кожен раз по-новому. Крім того, їх творчий підхід проявляється насамперед у повсякденних справах, а не у в поезії, мистецтві, музиці або науці. Ось чому А. Маслоу якось зауважив, що в першокласному супі більше творчості, ніж у другосортній поезії.

15. *Опір окультурення.* 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 зачіпають їх основні, базисні цінності.

*Здоров'я людини й від чого воно залежить.* Спираючись на дані Всесвітньої організації охорони здоров'я, можна виділити чотири групи узагальнених чинників, що впливають на стан нашого здоров'я: спадковість (20%), екологічно сприятливе середовище (20%, з часом внесок цього чинника буде збільшуватися), медичне забезпечення (10%, з часом внесок цього чинника буде зменшуватися), спосіб життя людини (50%).

*Спосіб життя* – це сукупність особливостей повсякденного життя людей, що визначається індивідуальними психічними особливостями, потенціалом здоров'я, закладеним в кожній людині, життєвим досвідом, сімейними й місцевими звичаями, стандартами життя, характерними для даного соціального прошарку, даного регіону, даної держави (наприклад, житель міста або села, житель Західної чи Східної Європи й ін.).

Спосіб життя охоплює трудову діяльність, побут, форми використання вільного часу, форми задоволення матеріальних і духовних потреб, норми поведінки людей у типових ситуаціях. При такому важливому значенні способу життя необхідно пильніше придивитися до чинників, що підтримують фізичне здоров'я.

До провідних з них зазвичай відносять: дихання, харчування й рух.

## 9.2. Стрес у діяльності керівника. Управління емоційним станом

*Поняття про стрес.* У побуті слово «стрес» вживається в дуже широкому сенсі, під ним мається на увазі напруга, тиск або тягар, навантаження.

У стресових ситуаціях протікають процеси фізичної та розумово-психічної адаптації до зовнішніх і внутрішніх дій. Відповідно, і сам стрес можна розглядати як захисну реакцію на зовнішні і внутрішні подразники (стресори). Разом із тим стрес – це комплекс емоційних станів, що виникають у відповідь на різноманітні екстремальні впливи.

За допомогою стресової реакції організм намагається відновити порушену під впливом стресорів рівновагу. Г. Сельє показав, яким чином стрес пов'язаний з поступовим виснаженням резервів організму, що намагається пристосуватися до нових умов. При цьому, наприклад, відбувається активізація тієї частини вегетативної нервової системи, яка відповідальна за активність і працездатність організму. Дослідник назвав комплекс цих реакцій загальним адаптаційним синдромом й описав три стадії цього синдрому. Перша стадія – реакція тривоги, що виражається в мобілізації всіх ресурсів організму у відповідь на вплив ззовні, що порушує рівновагу процесів життєдіяльності. За нею настає стадія опору, коли організму вдається впоратися із шкідливими впливами. У цей період може спостерігатися підвищена стресостійкість [62].

Якщо ж дію шкідливих чинників довго не вдається усунути й подолати, настає третя стадія – виснаження. Пристосувальні можливості організму знижуються. У цей період він гірше пручається новим шкідливим впливам, збільшується небезпека захворювань. Однак настання третьої стадії не обов'язкове.

З доісторичних часів, коли печерні люди жили під постійною загрозою нападу, людське тіло набуло властивість певним чином реагувати на будь-яку напругу. Потрапляючи в загрозливу ситуацію, первісна людина була

змушена швидко мобілізувати всі свої сили, захищаючись чи тікаючи від небезпеки. Коли ми відчуваємо небезпеку, у нашому організмі відбувається наступне:

- надниркова залоза починає виробляти адреналін, який «готує» наше тіло до виходу з критичної ситуації;
- серце починає битися швидше, а дихання стає частішим;
- збільшується приплив крові до мозку, якому потрібно більше кисню для активної діяльності під час небезпеки;
- м'язи напружуються й готові діяти;
- припиняється процес травлення, що дозволяє організму заощадити чимало енергії.

Виходячи з цього, до основних психофізіологічних ознак стресу можна віднести: пітливість долонь, часте серцебиття, рясне потовиділення, виникнення проблем з диханням, обличчя червоніє або блідне, зіниці розширюються, зростає кров'яний тиск, м'язи напружені, виникає відчуття пригніченості. Людина, яка щойно уникнула нещасного випадку, може відчутти у своєму тілі в момент небезпеки всі перераховані фізіологічні зміни. Подібні, але не такі сильні наслідки відбуваються і в менш небезпечних ситуаціях.

На жаль, якщо людина не може керувати собою й не здатна швидко виходити із стресових станів, у неї в організмі відбуваються невеликі, але незворотні зміни. Як це відбувається, до цих пір не зовсім зрозуміло, проте численні дослідження підтверджують, що, перетворившись на стійкі, ці зміни породжують в людині відчуття слабкості, хворобливості і сприяють виникненню нового стресу.

*Стрес* – це природна й неминуча особливість життя. На думку Г. Сельє, відсутність стресу рівносильна смерті й навіть уві сні людина відчуває легкий стрес [62]. На ранніх етапах розвитку людського суспільства стрес виникав в умовах необхідності фізичного виживання (добування їжі, притулку, вогню, партнера для продовження роду). У сучасному суспільстві

(особливо в умовах науково-технічної революції) наші стресори дуже мало пов'язані з основними механізмами виживання й значно більше з соціальним успіхом, з породженням зростаючих вимог життєвих стандартів, а також з необхідністю відповідати очікуванням інших і самих себе.

Ми всі потребуємо на певному рівні стресу, якщо не хочемо нудьгувати й відчувати себе нещасними. Але обов'язковий рівень стресу для кожної людини різний. Від людини до людини змінюється не тільки рівень потреби у стресі, але сам зміст або вид необхідного стресу.

*«Хороший» і «поганий» стрес.* Пізніше Г. Сельє доповнив свою теорію, висловивши думку, що не всякий стрес шкідливий: стрес – невід'ємна частина життя і його не можна уникнути. Важливо, на його думку, підтримувати оптимальний для себе рівень стресу, що дозволяє діяти найефективніше. У цьому випадку стрес – це «аромат і смак життя». Чи здійснить стрес шкідливий вплив на стан здоров'я чи ні, залежить від відповідної дози, виду навантаження й відгуку на роздратування [62].

Стрес як тиск, навантаження або напруга нейтральні. Наше тіло не розрізняє, впливає на нього позитивний або негативний стрес. Вирішує тут те, як ви самі розумово й емоційно оцінюєте відповідну ситуацію. Наприклад, швидше за все, позитивно ви сприймаєте в повсякденному діловому житті такі ситуації:

- діяльність вимагає надзвичайних звершень й особливо пробуджує творчий потенціал;
- зустріч після довгої розлуки з партнером, приятелем, другом;
- добровільні заняття спортом і подібні фізичні навантаження.

У подібних ситуаціях ви самі керуєте своєю поведінкою й реалізуєте власні цілі, тобто ви автономні й самостійні. Форма напруги, що виникає при цьому, сприятливо діє на вас, стимулює, мотивує й вивільняє сили.

Негативні стресові ситуації виникають здебільшого тоді, коли ви відчуваєте себе відчуженим, залежним, коли перебуваєте під сильним впливом обставин. У цьому випадку ви обмежені в можливості впливати на



хід подій і відчуваєте себе скоріше жертвою. Негативний стрес позначають словом дистрес. Сюди включають усі ситуації, що гостро або хронічно виникають, які ви відчуваєте для себе незадовільними, загрозливими або страхітливими. Тут мова може йти як про «повсякденне нервування», так і про надзвичайні обставини.

Здійснює стрес на вас позитивний вплив чи шкодить, залежить від дози і, природно, від виду навантаження. Якщо у вас як керівника протягом тижнів існують труднощі у спілкуванні з одним зі своїх підлеглих (тривалість) і даний конфлікт вас самих сильно турбує (інтенсивність), якщо ви вперше переживаєте таку конфліктну ситуацію (новизна) і, можливо, вона поширюється ще на інших співробітників (множинність), то доза одержуваного стресу виявляється максимальною. Таким чином, сам стрес є шкідливим для вашого здоров'я чи ні визначається тривалістю, інтенсивністю, новизною, множинністю стресової ситуації.

Коли ви занадто багато працюєте й сильно навантажені, саме по собі це не шкодить вам до тих пір, поки робота приносить вам радість і вас супроводжує успіх. Але якщо до напруги сил додаються ще розчарування й невдачі, то істотно підвищується ризик захворювань.

*Чинники, що викликають стрес (або стресори).* Важливо усвідомити, що існують певні стресори, які викликають стрес, чинники, що породжують перевищення здатності організму адекватно реагувати на вплив ззовні. Під стресором (синонім – «стрес-чинник», «стрес-ситуація») зазвичай розуміється надзвичайний або патологічний подразник, значний за силою й тривалістю екстремальний вплив, що викликає стрес.

У найзагальнішому вигляді зазвичай розрізняють наступні види стресорів:

- фізіологічні (надмірний біль, шум, забруднене повітря, погане харчування, вплив екстремальних температур, прийом деяких лікарських препаратів й ін.);
- психологічні (інформаційне переобтяження, нереалістичні

очікування й домагання, критичні події в житті, змагання, загроза соціальному статусу, самооцінці, найближчому оточенню й ін.).

На думку Д. Фонтана, для аналізу стресорів професійного стресу і стресу керівників слід орієнтуватися на дещо іншу класифікацію. З цієї точки зору можна виділити дві великі групи стресорів [86]:

- стресори службової діяльності;
- стресори позаслужбової діяльності.

Стресори службової діяльності підрозділяються на загальні та специфічні. До загальних стресорів відносять такі.

1. Погану організацію службової діяльності (затримки, безвідповідальність, неритмічність), тобто відсутня системи в роботі. Організацію час від часу лихоманить. Вона часто працює в режимі пожежної команди. Керівник, у свою чергу, діє у вертикальній структурі, вибудованій за ієрархічним принципом, коли неритмічність і безсистемність у роботі вищого керівника тут же позначається на діяльності нижчих керівників.

2. Недоліки співробітників, що змушує виконувати, крім своїх обов'язків, ще й обов'язки інших. Це зменшує кількість часу необхідного для виконання безпосередніх обов'язків. У цих умовах робота виконується неякісно, оскільки її обсяг різко зростає, або вона виконується з високою якістю, але ця якість дається надто високою ціною – шляхом надзвичайного напруження сил.

3. Режим робочого часу (робота в понаднормові години). Людський організм має природні циклічні ритми протягом доби, тижня, року. Сюди входять періоди сну й активної діяльності. Коли робота змушує порушувати природний ритм, то накопичується стрес.

4. Робота керівника вимагає понаднормового часу. Її складно втиснути у строгі рамки розпорядку службового часу. Крім цього, діяльність будь-якого керівника пов'язана з рішенням раптових кризових проблем.

5. Статусні проблеми (низький статус, невелика зарплата, недостатні перспективи службового просування). Для більшості керівників-

професіоналів робота стає частиною їх особистості. Однак при всій її значущості, в умовах, коли суспільство й держава оцінюють її невисоко, коли інші схильні розглядати те, що робить керівник, як щось, що немає особливого значення або ж як справа, з якою може впоратися хто завгодно, нелегко зберегти почуття гідності, власної значущості.

Можливість службового просування сприяє усвідомленню як цінності власного професіоналізму, так і впевненості в довгострокових перспективах. Без цього в керівника виникає гостре відчуття, що час йде, залишаючи його в стані застою, а іноді й безнадії.

6. Заорганізованість, формалізм і метушня (непотрібні ритуали й процедури). Найбільш явними проявами цього стресора є непотрібна «писанина» і нескінченні наради. Ці чинники викликають стрес самі по собі, так як у керівника виникає відчуття, що він витрачає на написання несуттєвих, непотрібних звітів і на пошук всіляких даних не менше часу, ніж на саму роботу.

Імовірність виникнення стресу посилюється в результаті усвідомлення керівником того погано прихованого факту, що вимоги постійних звітів і проведення тривалих нарад є не що інше, як спроба керівників виправдати власну зайнятість, підняти свій статус і значущість, зміцнити власне становище.

7. Невизначеність і непередбачуваний розвиток подій в організації. Невизначеність вириває керівника зі звичного середовища, в якому він добре орієнтується і відчуває себе стабільно. В організації невизначеність може приймати форму частих змін у місцевій політиці без зрозумілої необхідності. У результаті керівник ніколи точно не знає, що відбувається й що буде відбуватися.

Така невизначеність найчастіше виникає через раптові зміни цілей і завдань діяльності, обов'язків, частих пересувань співробітників як по горизонталі, так і по вертикалі. Усе це руйнує визначеність і зрозумілість ситуації, передбачуваність, почуття безпеки й викликає в керівника стрес.

*Специфічні стресори в діяльності керівника.* Під ними розуміються стресори, які притаманні не стільки самій роботі, скільки способу, за допомогою якого здійснюється управлінська діяльність на відповідному рівні. До специфічних стресорів відносять такі.

1. *Нечіткі рольові обов'язки.* Іноді керівник не має чітких службових інструкцій з приводу того, що він повинен робити й де межі його відповідальності. Нечіткий перелік функціональних обов'язків ставить керівника в дуже вразливу позицію: якщо він нічого не робить, йому кажуть, що він повинен діяти, якщо ж він проявляє ініціативу, його звинувачують в перевищенні повноважень і в тому, що він бореться за своє особливе місце в організації.

2. *Рольовий конфлікт,* що виникає в умовах, коли два аспекти діяльності керівника виявляються несумісними. У роботі керівника такого роду стресор може виникнути в умовах лояльності до інтересів організації, вимог керівників і такого ж ставлення до підлеглих. Нерідко рольовий конфлікт призводить до психологічної плутанини: що б керівник не зробив, він принаймні хоча б по одному з критеріїв виявляється не правий. Це викликає внутрішній конфлікт, страх перед засудженням з боку керівництва. І як підсумок – відчуття власної неадекватності й низька самооцінка.

3. *Нереалістично високі домагання, прагнення до досконалості.* Керівник може постійно чекати від себе занадто багато, змушуючи себе працювати на повну силу, проте залишатися незадоволеним результатами. У силу цього він позбавлений можливості розслабитися й відчути, що робота зроблена добре. Ці нереалістичні домагання відрізняє ряд особливостей:

- повинність – в основі якої категоричний імператив типу: «Я в будь-якому випадку повинен»;
- глобальна негативна самооцінка і самоприниження типу: «Якщо я зазнав поразки, значить, я невдаха»;
- низький поріг фрустрації, що виражається в тому, що керівник не бачить можливості подолати виниклі труднощі (фрази й установки типу: «Я

цього не перенесу», «Я таке не витримаю»);

➤ катастрофічність – фрази й установки типу: «Якщо це не заладиться, то все пропало»;

➤ неправомірні узагальнення – фрази й установки типу: «Якщо в мене навіть це не вийшло, то взагалі нічого не вийде в подальшому».

За нереалістичною оцінкою перспектив невідступно слідує негативні, важкі почуття. Наприклад, якщо керівнику належить виступати на нараді, а він перед її початком думає: «Мене сьогодні розіб'ють у пух і прах», то він заздалегідь і неминуче виявляється в ситуації, коли буде відчувати себе скутим, невпевненим. І якщо все на нараді закінчиться для керівника відносно добре, то його тривоги не зникнуть. Адже він очікував провалу, а цього не сталося, значить, тут щось не так і заспокоюватися рано. Так що не сама ситуація, як така, доводить керівника до стресу, а виключно те, як він її оцінює і приміряє до себе.

4. Особливості взаємодії з керівниками, ігнорування ними думки керівника нижчого рангом. Вищі керівники здатні викликати стрес тому, що вони можуть вплинути на життя та діяльність керівника матеріально й морально (більший чи менший оклад, можливості просування по службових щаблях й ін.). Крім того, вони можуть довіряти керівнику чи ні, бути дріб'язково прискіпливими, постійно втручатися в те, що робить керівник, бути скупими на похвалу й щедрими на критику. У результаті в керівника виникає відчуття, що його недооцінюють, притупляється задоволення від роботи і в кінцевому рахунку – стрес.

Керівник вважає за краще усвідомлювати, що має деяку владу і здатний впливати на події, що його особисті переваги й ідеї щодо підвищення якості службової діяльності отримають визнання. Однак коли пропозиції й думки керівника ігноруються, це викликає високий рівень розчарування та напруженості. Особливо стресогенним є вплив цього чинника в умовах, коли ніхто, крім керівника, краще не знає існуючої системи й її недоліків.

5. Особливості взаємодії з колегами по горизонталі. По-перше,

керівник часто пов'язаний лише відносинами по вертикалі, що шкодить горизонтальній взаємодії. У цих умовах він обмежений у можливості обговорити професійні проблеми, отримати не тільки схвалення, підтримку, а й зауваження, оцінку, тобто те, що ми називаємо зворотним зв'язком, заспокоїти себе свідомістю того, що колеги переживають ті ж труднощі, що й керівник. Для більшості керівників такий стан призводить до все більшого почуття вразливості й виснаження професійних ресурсів. Крім того, ізоляція породжує відчуття, що ніхто не зможе впоратися з навантаженням керівника, так само як і він. Це призводить до інтенсифікації його діяльності й до стресу.

По-друге, неадекватний стиль вищого керівництва, що не задовольняє потреби співробітників, часто створює вакуум влади. Його з неминучістю починають заповнювати боротьба за владу між співробітниками, тиск на керівництво, чвари, розбрід і хитання як по горизонталі, так і по вертикалі.

Нарешті, по-третє, неминуча боротьба за статус, за особливе місце в організації, захист територіальних домагань або привілеїв викликає різноманітні форми з'ясування відносин між колегами по горизонталі.

6. Особливості взаємодії з клієнтами й підлеглими. Важкі клієнти або підлеглі можуть викликати стрес, коли сутички з ними або абсолютно несподівані, або несправедливі. У першому випадку керівник очікує приємних (принаймні – нейтральних) відносин, а наштовхується на холодність і мовну агресію. У другому випадку керівнику пред'являють претензії та звинувачення, які за своєю суттю відносяться до системи й загальної ситуації, а не до конкретного керівника цієї системи. Прагнення залишатися «ввічливим і коректним» анітрохи не полегшує ситуацію. З іншого боку, у разі втрати контролю над собою керівник відчуває себе ще гірше, сприймаючи цей конфлікт як свідчення свого непрофесіоналізму.

*Вплив емоційного чинника.* Тут важко уникнути двох крайнощів. З одного боку, керівник не може відмовитися від почуттів приязні й неприязні, симпатії й антипатії й навіть любові та ненависті. У функції керівника

входить прийняття рішень, що впливають на долі інших. Рішення ці все одно залишаються суб'єктивними, яким би об'єктивним не намагався виглядати керівник.

З іншого боку, будь-який керівник може перебувати під впливом так званого «синдрому емоційного вигорання (виснаження)», коли він сприймає підлеглого не як «живу» людину, а як певний об'єкт своєї діяльності, елемент складної системи. Іноді керівник може утвердитися в думці, що в підлеглого є різні почуття, думки, бажання, погляди, але керівник не зобов'язаний їх враховувати у своїй діяльності, більше того, їх урахування тільки шкодить загальній справі. Такі підходи не можуть час від часу не викликати в керівника стреси.

7. Особливості управлінської праці. З точки зору стресогенності управлінська праця має ряд особливостей. По-перше, будь-якого керівника час від часу охоплює почуття професійної неспроможності. Темпи технологічних змін у наш час настільки великі, що кількість знань, необхідних для того, щоб не відставати від життя, досягає запаморочливих розмірів. У керівника виникає відчуття, що йому не вистачає освіти, досвіду, навичок. Зусилля ж, необхідні для засвоєння нових знань і досвіду, щороку забирають усе більше та більше часу й енергії. Керівник стоїть перед вибором: або щосили намагатися наздогнати час і вирішити непосильне завдання, або залишитися у хвості з негативним самопочуттям про свою компетентність і професіоналізм. У свою чергу, неможливість або нездатність виявитися на висоті свого професійного обов'язку тягне за собою появу відчуття особистісної поразки, особливо у фахівців з високим почуттям професійної відповідальності.

По-друге, управлінська праця пов'язана з переобтяженнями, часовим пресингом, постійним перемиканням з одного виду діяльності на інший. Іноді силою, що спонукає до роботи стають жорсткі часові рамки й фіксований розклад. Однак це не повинно тривати постійно, тому що загрожує стресом. Будь-якому керівнику, поряд з традиційними перервами в

роботі, необхідні короткі паузи (від декількох годин до декількох днів) між завершенням одного службового завдання й переходом до наступного. Під час цього відносного затишшя він може скинути напругу, яка накопичилася, озирнутися навколо, розслабитися, позбутися усього зайвого. Без цих короткочасних перепочинків керівник відчуває себе майже в пастці. У нього немає ні хвилини, щоб зупинитися й об'єктивно проаналізувати результати своєї роботи.

По-третє, для управлінської праці характерна монотонність, не вистачає різноманітності. Керівник час від часу потребує нових вражень, щоб зберегти зібраність і творчі потенції. Його діяльність у своїй основі складається з виконання адміністративних обов'язків, що викликає стан монотонності. Ряд професіоналів, за влучним зауваженням Д. Фонтани, зізнаються, що вранці, збираючись на роботу, вони відчувають майже панічний страх, оскільки впевнені в одноманітності й непохитності всіх подій майбутнього трудового дня. Справа не в тому, що самі по собі ці події небажані, просто їх передбачуваність досягає тієї точки, за якою втрачається її заспокійливий ефект і з'являється одноманітність, монотонність, сірість й обмеженість [86].

По-четверте, керівник часто приймає рішення при явній нестачі необхідної службової інформації або при неможливості передати необхідні інструкції до відповідних інстанцій. Зазвичай це створює відчуття неповного контролю над подіями. Іноді пряма спроба отримати потрібну інформацію перетворюється з короткого, легко здійсненого завдання у щось тривале, часто вкрай безплідне, що викликає сильний стрес.

Успішно конкурують зі стресом на роботі так звані позаслужбові стресори. До них зазвичай відносять такі.

1. Стрес, викликаний чоловіком або дружиною. Виникає, головним чином, у результаті зіткнення темпераментів або інтересів (небажання допомагати по дому, затримки на роботі, ревності, різні погляди на життя, подружня зрада та ін.).



2. Стрес, викликаний дітьми. Проблема батьків і дітей стара, як цей світ, і тим не менш дає про себе знати. Керівник зауважує, що діти роблять все абсолютно не так, «як треба», забуваючи, що свого часу він поступав так само. Він намагається їх «вчити життя», намагається передати їм свій життєвий досвід. Однак з гіркотою розуміє, що діти більше вчаться не в нього, а в життя. Чомусь їм більше подобається вчитися на своїх помилках.

3. Стрес, викликаний батьками й родичами. Тут та ж проблема батьків і дітей, проте погляд уже з іншого боку. Керівник не може зрозуміти, чому він, людина, яка впливає на долі кількох сотень людей, усе ще залишається сином або дочкою, яких можна продовжувати виховувати. Якщо це пов'язано з якою-небудь формою залежності, то стресові стани забезпечені напевно.

4. Стрес, викликаний домашньою обстановкою. Головне при цьому, що в керівника занадто велика кількість домашніх обов'язків і занадто малий час для їх виконання.

5. Стрес, викликаний тиском навколишнього середовища на сім'ю керівника. Тут і галасливі сусіди, і фінансові проблеми, пов'язані зі сплатою домашніх рахунків, і побутові проблеми, що виникають час від часу й т.д.

*Управління стресом.* Традиційним способом боротьби зі стресом є прийом алкоголю, кави, різних медичних препаратів. Однак вони мають побічні дії й чинять той чи інший руйнівний вплив на здоров'я. Ми вже вказували на суперечливість використання алкоголю при стресі. До основних недоліків прийому алкоголю як антистресового засобу можна віднести наступні:

- затримка процесу природної саморегуляції емоційних реакцій;
- формування залежності;
- зниження інтелектуальних можливостей;
- створення додаткових проблем (наприклад, втрата соціального контролю).

Чи означає це, що алкоголь не здатний в окремих випадках виступати в якості антистресора? Ні, але він не може стати заміною іншої, більш дієвої й

тривалої допомоги. Навіть якщо алкоголь і використовується в умовах стресу, то необхідно дотримуватися помірності споживання – не більше трьох доз на день для чоловіків і двох доз – для жінок (доза – склянка сухого вина або чарка горілки або коньяку, або 250-300 г. пива).

Найпотужнішим (і часто ігнорованим) засобом позбавлення від стресу є свідомість людини. Важливо тільки навчитися вміло і вчасно нею управляти. З іншого боку, можливості по управлінню своєю свідомістю є управління стресом.

Під управлінням стресом зазвичай мається на увазі сукупність стратегій, методів і прийомів, що дозволяють людині запобігти негативному впливу стресорів або звести цей вплив до мінімуму. Сам процес управління можна представити кількома варіантами:

- до появи стресу головні зусилля необхідно зосередити на проблемах профілактики стресу;
- після появи стресу головна увага приділяється заходам активної протидії стресу;
- у гострій стресовій ситуації здійснюються заходи першочергової самодопомоги.

*Профілактика стресів.* До стресів необхідно готуватися завчасно, тому що ще нікому не вдалося їх уникнути. А ось успішно управляти ними під силу будь-якій людині, у тому числі й керівнику. В основі профілактики стресів лежать наступні основні підходи.

По-перше, мудре ставлення до власного життя, його активне конструювання.

У будь-якій ситуації існує вихід і вибір. Складна ситуація перевіряє нас на міцність – витримаємо чи ні? Якщо ми не витримаємо, то кому, крім нас і наших близьких, стане від цього гірше? А якщо ми витримаємо, то хто в кінцевому рахунку виявиться переможцем? Найдраматичніша ситуація не передбачає абсолютного й однозначного алгоритму дій. Навіть в умовах найжорсткіших реалій існує можливість маневру, відносна свобода, вибір.

На думку Р.Л. Кричевського, до принципів мудрого ставлення до життя можна віднести наступні [29].

1. *Постійно ставити й домагатися пропорційних нашим можливостям життєвих цілей.* Мова не йдеться про відмову від своїх домагань, у тому числі й пов'язаних з певною часткою ризику. Необхідно задуматися про реальність наших домагань і вибирати цілі, які трохи вищі від реальних можливостей. Як писав Г. Сельє: «Прагни до найвищої з доступних тобі цілей і не вступай у боротьбу через дрібниці» [62].

Цей принцип вимагає певної динамічності наших установок. Керівник з великим набором гнучких установок і досить великою кількістю найближчих і перспективних цілей («галерея цілей»), що володіє здатністю їх замінювати, у разі невдачі показує свої здібності управляти стресом.

• 2. *Уміти відрізнити головне від другорядного.* Цей принцип орієнтує нас на знаходження якоїсь основної, домінуючої лінії життя, застерігає від погоні за гарячими, випадковими цілями. Але ж часто саме в прагненні досягти їх непомітно проходить усе життя. Свого часу Р. Нібур писав: «Боже, дай нам розсудливість спокійно прийняти те, що ми не можемо змінити; мужність, щоб змінити те, що можемо, і мудрість, щоб відрізнити одне від іншого» [45].

3. *Знати міру впливу на події,* тобто бути реалістичними в оцінці як власних можливостей, так і ситуації, в якій перебуваємо. Ігнорування принципу веде не тільки до зайвої трати сил, але й до дистресу. Г. Сельє радить: «З якою б життєвою ситуацією ви не зіткнулися, подумайте спочатку – чи варто боротися» [62].

4. *Уміти підходити до проблеми з різних боків.* Йдеться про багатоплановість бачення проблем, що виникають, здатність поглянути на них з різних боків і позицій, про необхідність гнучкого підходу в оцінці людей і подій. Свого часу французький мислитель Монтень зауважив, що людина страждає не стільки від того, що відбувається, скільки від того, як вона оцінює те, що відбувається.

Цей принцип вимагає здійснювати об'єктивацію стресів, тобто об'єктивно оцінювати те, що на початку уявлялося катастрофічним або трагічним.

5. *Готувати себе до будь-яких неочікуваних подій заздалегідь.* Налаштовуючи себе на можливі й на непередбачувані повороти подій ми проявляємо відому гнучкість, реалістичність у підході до дійсності й позбавляємося від непотрібних ілюзій, що дозволяє підготуватися до малоприємних новин.

6. *Сприймати дійсність такою, яка вона є в реальності, а не в нашій уяві.* Йдеться знову-таки про реалізм в оцінці того, що відбувається навколо нас, що дозволяє розумно сприймати й вирішувати виникаючі проблеми, не ухиляючись від них.

7. *Намагатися розуміти оточуючих.* Адекватне розуміння інших, зокрема мотивів їхньої поведінки, проникнення в їх внутрішній світ дозволяє обрати більш гнучкі лінії поведінки, уникнути непотрібних зіткнень і в кінцевому рахунку забезпечити собі певний рівень психологічного комфорту.

8. *Уміти отримувати позитивний досвід.* Будь-який набутий досвід, за умови серйозного його осмислення й відповідних висновків здатний значно розширити наші можливості в оцінці людей і ситуацій, сприяючи тим самим і кращій життєвій адаптації.

9. *Жити повним життям у кожний даний момент.* Незважаючи і всупереч складнощам нашого життя треба жити, а не існувати; жити кожен день і кожну годину; жити кожну мить відпущеного нам життя. Більше двох тисячоліть тому Марк Аврелій казав, що наше життя є те, що ми думаємо про нього.

Важливо не тільки мудро будувати своє життя, а й активно конструювати свою повсякденну реальність. Активні люди відрізняються тим, що події, як правило, не застають їх зненацька. Їм властиві:

➤ *передбачення подій* – визначають, що найімовірніше може трапитися, і роблять кроки, щоб уникнути неприємностей або, навпаки,

отримати користь від того, що має статися, або змінити хід подій і задовольнити власні інтереси;

➤ *інформованість* – уміють опинитися в потрібний час у потрібному місці. Іноді з цієї причини їх не зовсім справедливо називають щасливчиками. Насправді ж, ці люди здаються такими завдяки своїм активним і раціональним діям;

➤ *рішучість* – вони змушують себе діяти, у той час як інші ще вагаються. Загалом, рішучість не тотожна імпульсивності. Імпульсивні люди не передбачають розвитку подій і діють поспішно навіть у тих випадках, коли «небезпека» майже поруч;

➤ *мужність* – необхідність діяти швидко й рішуче передбачає елемент усвідомленого ризику. Одні готові взяти цей ризик на себе, у той час як інші зволікають з цим (і в тривалій перспективі накликають на себе ще більший ризик);

➤ *стресостійкість* – люди активні часто здатні діяти, перебуваючи в стані стресу, і при цьому зберігати тверезу здатність стежити за розвитком подій. У той же час люди схильні до стресу намагаються відсторонитися від стресогенної ситуації, уникаючи або заперечуючи її.

Однак, активно конструюючи реальність свого життя, не варто забувати про оточуючих. Наша активність означає зміну нашої поведінки, проте ці зміни можуть виявитися стресогенними для оточуючих. Створюється ситуація, коли зменшення стресу для керівника може означати збільшення стресу для підлеглих. Щоб уникнути такого розвитку подій:

➤ повідомте підлеглих заздалегідь про зміни, які ви збираєтеся ввести, як би очевидні вони не були. Іншими словами, правила в жодному разі не змінюються непомітно чи по ходу процесу. Поясніть, що ці зміни спрямовані на поліпшення справи, а не проти співробітників;

➤ будьте тверді й послідовні щодо нововведень. Уміння сказати «ні» і дотримуватися відповідної лінії поведінки – найважливіша особистісна якість, що забезпечує здатність чинити опір стресу;

➤ залучайте підлеглих до процесу планування та реалізації змін. Це зміцнить вашу позицію й усуне багато питань;

➤ прогнозуйте й випереджайте невігідний розвиток подій. Краще діяти, ніж реагувати. Спробуйте мобілізуватися до того, як очікувані зміни й їх наслідки стануть незворотними. Прогнозуйте їх там, де це можливо, і беріть ініціативу у свої руки. Люди, що віддаються на милість обставин, зазвичай чекають, поки грім не вдарить, і лише потім реагують на це. Керівник зобов'язаний передбачити розвиток подій і діяти в належний час і належним чином так, щоб забезпечити себе й інтереси справи.

Окрім того, прогнозування стресогенних чинників індивідуального життя і завчасна підготовка до стресів дозволяють сформувати стресостійкість. До основних заходів цього напрямку необхідно віднести наступні:

➤ використання різноманітних тестових методик, самопостереження для пізнання себе й раннього виявлення стресу, що насувається;

➤ ознайомлення з досвідом інших, спеціальною літературою по стресу;

➤ динамічне формування адекватного способу життя (якщо потрібні зміни, то вони вносяться й витримуються);

➤ фізичні вправи;

➤ наявність ефективного середовища підтримки (родина, соціальне оточення, друзі, родичі);

➤ формування вольових якостей (цілеспрямованості, ініціативності, наполегливості, витримки, рішучості, витривалості).

*Заходи активної протидії стресу.* Активна протидія стресу може включати ряд заходів, підходів і стратегій поведінки, які у своїй сукупності утворюють систему, покликану якщо не зняти повністю негативні наслідки стресу, то хоча б максимально їх послабити. До основних структурних елементів цієї системи можна віднести наступні.

По-перше, аналіз індивідуальної картини стресу. Стрес – явище особистісне й часто ситуативне. Аналіз включає ряд обов’язкових дій:

- складання переліку стресорів – перелік робить ситуацію керованою, а проблему реальнішою й відчутною, або принаймні створює відчуття підконтрольності та прогнозованості ситуації. Що само по собі теж важливо, тому що веде до підвищення впевненості у своїх силах;

- ранжування стресорів (від самого сильного до самого слабкого);

- планування реальних і конкретних дій по відношенню до стресорів.

Можна виділити наступні три види дій:

- негайна дія (стресори, по відношенню до яких можна щось зробити прямо зараз, сьогодні або протягом найближчих днів, наприклад нечіткі службові обов’язки, невизначеність);

- перспективна дія (стресори, піддаються корекції, але неясно, якій саме й коли, наприклад великі навантаження або занадто багато нарад);

- ігнорування або адаптація (стресори, які знаходяться поза межами досяжності, принаймні в доступному для огляду майбутньому; до них слід просто пристосуватися і приймати їх такими, якими вони є, наприклад, погані умови роботи).

По-друге, мобілізація фізіологічних можливостей організму для протидії стресу за допомогою:

- правильного харчування;

- дихання;

- фізичних вправ.

Нарешті, по-третє, мобілізація психофізіологічних можливостей для протидії стресу, або психічна саморегуляція.

Психічна саморегуляція – аутовплив людини за допомогою спеціально організованої психічної активності для регуляції свого стану. До основних різновидів психічної саморегуляції відносяться:

*Релаксація* (від лат. *relaxatio* – зменшення напруги, розслаблення) у

формі свідомого нервово-м'язового розслаблення тіла. Вона представляє курс систематичних тренувань з довільного розслаблення різних груп м'язів. Суть релаксації – чергування періодів максимального скорочення й швидкого розслаблення певної ділянки тіла.

Теоретичними передумовами релаксації виступають наступні положення:

- стрес і тривожність пов'язані з м'язовою напругою;
- шляхом ослаблення напруги м'язів можна досягти значного зменшення переживання, занепокоєння, тривоги, інших проявів підвищеного збудження;
- розслаблення м'язів досягається легше в порівнянні з напругою.

Релаксації необхідно вчитися; це вміння досягається тільки постійною практикою. Зазвичай потрібно кілька місяців безперервних занять, не менше півгодини щодня, щоб навчитися досягати повної релаксації організму. Але опанувавши мистецтвом релаксації, ви станете власником знання, силу якого визнають і культурний досвід багатьох народів, і сучасна наука.

Особливо необхідні навички релаксації при боротьбі зі стресом. Вона зменшує напругу в тілі і знімає фізичне збудження, тобто протидіє саме тим фізіологічним наслідкам, які викликає стрес за допомогою адреналінової атаки. Завдяки релаксації змінюється вся картина впливу гормонів на організм. За допомогою однієї лише регулярної практики глибокої м'язової релаксації можна подолати депресію і гнітюче відчуття неспокою, вилікувати безсоння, позбутися від м'язових судом, напруги шийних м'язів, головних болів і болів у спині, знизити кров'яний тиск. М'язова релаксація зменшує ризик серцевих захворювань. Нарешті, деякі дослідження дозволяють зробити висновок про позитивний вплив релаксації на імунну систему людини.

*Самонавіювання* у формі аутогенного тренування (або аутотренінгу), являє собою метод психічної саморегуляції станів, заснований на свідомому навіюванні почуттів тепла, тяжкості, полегшення різних органів і ділянок



тіла. Але переживання цих почуттів – не самоціль. Головне – досягнення необхідного стану «на виході» з аутогенного занурення, а також отримання відстроченого оптимізуючого ефекту.

*Аутотренінг* був розроблений німецьким психіатром І.Г. Шульцем на основі творчої переробки багатовікової спадщини східних (головним чином тибетських й індійських) учень. Основним елементом в аутотренінгу виступає засвоєння й оперування вербальними формулюваннями (формулами самонавіювання) у вигляді самонаказів.

Самонавіювання у формі сенсорної репродукції, або візуалізації являє собою метод психічної саморегуляції станів, заснований на уявному відтворенні у всіх подробицях способу приємного місця, красивого пейзажу і своїх почуттів при знаходженні там. Крім зазначених образів, це може бути спогад про вдалі дні канікул або відпустки, про подорож по лісистих горах й ін.

*Медитація* (лат. *meditatio* – роздум, обдумування) являє собою метод психічної саморегуляції за допомогою розумових дій, спрямованих на приведення психіки людини в стан поглибленої зосередженості, занурення в себе. Головна мета медитації – досягти почуття гармонії і причетності світу, повернення до джерела всієї духовної та фізичної діяльності, до самості. Стан людини в результаті занять медитацією характеризується:

- у психологічному плані – усуненням емоційних «крайнощів» і значним зниженням реактивності; піднесеністю й деякою відмовою (як від зовнішніх об'єктів, так і від внутрішніх переживань);
- у тілесному плані – розслабленням.

Давні традиції багатьох культур містять згадки про те, як важливо регулярно практикувати медитацію, стан внутрішньої тиші, щоб досягти глибокого спокою й ясності розуму. Так на Сході індуїзм, буддизм, даосизм і дзен надають особливого значення практиці зовнішньої і внутрішньої безмовності для досягнення духовного миру й гармонії.

Зазвичай виділяють три основних техніки медитації:

➤ концентрація на певних словах, які повторюються під час медитації, часто в заданому ритмі. У результаті людина може досягти стану спокою й відчути свій внутрішній світ. Для кожної релігії та культури характерні свої слова, свої молитви. У східній традиції застосовуються особливі молитви, які називаються мантрами. Під час медитації мантри повторюються повільно, багато разів, з певним ритмом і піснями. Найбільш відома мантра, що представляє собою звук «ом», який символізує розвиток Космосу і його абсолютну єдність. Згодом мантри стали застосовуватися і в західній релігійній культурі. Протягом століть християни повторюють ім'я «Ісус» як молитву під час медитації. Деякі люди медитують, повільно повторюючи «світ», «любов», різні словосполучення, наприклад «мирна релаксація» або «безтурботний спокій»;

➤ розслаблене, ритмічне дихання, яке заспокоює збуджений розум і звільняє його від думок і хвилювань. Дихання – важлива складова частина будь-якої східної медитації. У традиціях християнства також існують дихальні практики, що супроводжуються молитвами. Уповільнення й поглиблення дихання фізично сприяє процесу релаксації;

➤ досягнення стану «нерухомого розуму» (найглибша і складна техніка). Медитуючий як би знаходиться у стані відстороненого спостереження за своїми думками, він стежить за тим, як вони виникають, змінюються і зникають, у той же час перебуваючи поза ними й не ототожнюючи себе з ними. Вважається, що в подібному стані досягається чисте сприйняття світу, сприйняття істинної реальності, не спотвореної упередженнями, бажаннями та ідеями людини щодо тих чи інших речей.

*Заходи першочергової самодопомоги.* Вплив стресу буває настільки інтенсивним, несподіваним і стрімким, що може серйозно позначитися на нашому здоров'ї (а часом і житті). У цих випадках кожному керівнику необхідно твердо знати основи першочергової самодопомоги. До заходів такої допомоги зазвичай відносять такі.

1. У гострій стресовій ситуації не слід приймати (або намагатися

приймати) ніяких відповідальних рішень. Винятки становлять стихійні лиха, коли мова йдеться про порятунок самого життя.

2. Повільно порахуйте до десяти.

3. Займіться своїм диханням. Повільно вдихніть повітря носом і на деякий час затримайте дихання. Видих здійснюйте поступово, також через ніс, зосередившись на відчуттях, пов'язаних з вашим диханням.

Подальші події можуть розвиватися у двох напрямках.

*Стрессова ситуація застала вас у приміщенні:*

- вийдіть з приміщення;
- змочіть чоло, скроні й артерії на руках холодною водою;
- повільно озирніться по сторонах, навіть у тому випадку, якщо приміщення, в якому ви перебуваєте, добре вам знайоме. Переводячи погляд з одного предмета на інший, подумки описуйте їх зовнішній вигляд;

- подивіться у вікно на небо. Зосередьтеся на тому, що бачите. Коли ви в останній раз ось так дивилися на небо?;

- набравши води у склянку, повільно, зосереджено випийте її, сконцентруйте свою увагу на відчуттях;

- випростайтеся, ноги на ширину плечей і на видиху нахиліться, розслабляючи шию і плечі, так, щоб голова й руки вільно звисали до підлоги. Дихайте глибше, стежте за своїм диханням. Продовжуйте робити це протягом 1-2 хвилин.

*Стрессова ситуація застала вас поза приміщенням:*

- озирніться по сторонах, спробуйте поглянути на навколишні предмети з різних позицій, подумки називайте все, що бачите;

- детально розгляньте небо, називаючи про себе все, що бачите;

- знайдіть який-небудь невеликий предмет (листок, гілку, камінь) і уважно розгляньте його. Розглядайте предмет не менше чотирьох хвилин, знайомлячись з його формою, кольором, структурою таким чином, щоб зуміти чітко уявити його з закритими очима;

- якщо є можливість випити води, скористайтеся нею –

сконцентруйте свою увагу на відчуттях, коли вода буде текти по горлу;

➤ ще раз простежте за своїм диханням. Дихайте повільно, через ніс вдихніть, на деякий час затримайте дихання, потім так само повільно, через ніс, видихніть повітря. При кожному видиху зосереджуйте увагу на те, як розслабляються й опускаються ваші плечі.

У якості першої допомоги цього цілком достатньо. Ще не зашкодять помірні заняття спортом або прогулянка – словом, будь-яка діяльність, що вимагає фізичної активності та зосередження, але, знову ж таки, не перестарайтеся.

### **Питання для самоконтролю**

1. Назвіть чинники, які безпосередньо впливають на стан здоров'я сучасного керівника.
2. Які складові психічного здоров'я сучасного керівника Ви можете назвати?
3. Що таке духовне здоров'я сучасного керівника?
4. Назвіть характеристики здорових людей за підтвердженими спостереженнями А. Маслоу.
5. Дайте визначення поняття «стрес».
6. Які Ви знаєте стресори, що викликають стрес?
7. Назвіть найбільш поширені стресори службової діяльності сучасного керівника.
8. Назвіть специфічні стресори службової діяльності сучасного керівника.
9. Назвіть позаслужбові стресори діяльності сучасного керівника.
10. Дайте характеристику сукупності стратегій, методів і прийомів, які дозволяють керівникові управляти стресом.
11. Які принципи мудрого ставлення до життя допомагають сучасному керівникові справлятися зі стресовими ситуаціями?
12. Які заходи активної протидії стресу Ви можете назвати?

## ЛІТЕРАТУРА

1. Агафонов, С. В. Разработка имитационно-игровой технологии профессионально-направленного физического воспитания студентов - будущих управленцев / С. В. Агафонов, С. Н. Пожидаев // Культура физическая и здоровье. – 2009. – № 4. – С. 56-60.
2. Агеевец, В. У. Формирование готовности студентов институтов физической культуры к управленческой деятельности преподавателя физического воспитания ВУЗа / В. У. Агеевец, М. В. Прохорова, Н. В. Попова // Теория и практика физической культуры. – 1988. – № 11. – С. 8-10.
3. Аграшенков А. В. Психология на каждый день: советы, рекомендации, тесты [Текст] / А. В. Аграшенков. – М. : Вече : АСТ, 1997. – 480 с.
4. Алиев В.Г. Шесть законов влияния: <http://www.elitarium.ru>
5. Андриянченко Е. Г. Теоретический анализ проблемы лидерства в зарубежной социальной психологии // Молодой ученый. – 2012. – №10. — С. 256-261.
6. Бандурка А. М. Психология управления / А. М. Бандурка, С. П. Бочарова, Е. В. Землянская. – Харьков, Симферополь : Фортуна-пресс, 1998. – 464 с. Кільк. прим.: 1 (Читальный зал)
7. Белбин Р. Мередит. Типы ролей в командах менеджеров. – М.: Нірро, 2003. – 232 с.
8. Бердяев Н.А. Самопознание // Н.А. Бердяев. Самопознание: Сочинения.— М.: ЗАО Изд-во ЭКСМО-Пресс; Харьков: Изд-во Фолио, 1999. – С. 249 - 585.
9. Василенко В. О. Ситуаційний менеджмент : Навчальний посібник для студ. вищ. навчальних закладів / В. О. Василенко, В. І. Шостка, О. М. Клейменов. – 2-е вид., випр. та доп. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 372 с.
10. Васильева Е. Е., Васильев В. Ю. Суперпамять для всех. – М.: Аст,

2006. – 71 с.

11. Вендров, Е. Е. Психологические проблемы управления / Е. Е. Вендров. – Москва : Экономика, 1969. – 159 с.

12. Вишнякова Н. Ф. Конфликтология: учебное пособие для системы повышения ... образования / Н. Ф. Вишнякова. – Минск: Университетское, 2002. – 246 с.

13. Власова Н.М. Управление людьми (Инструменты власти и влияния) / Н. Власова. – М.: Юрист, 1997. – 304 с.

14. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1991. – 320 с.

15. Генов, Ф. Психология управления. Основные проблемы : пер. с болг. / Ф. Генов ; ред. Б. Ф. Ломов, В. Ф. Венда. – Москва : Прогресс, 1982. – 422 с.

16. Гірняк К.М. Інтелектуальний розвиток як запорука успішності керівника // Науковий Вісник ЛНУВМБТ імені С.З. Гжицького. – Т. 16, № 2 (59). – Ч. 5, 2014. – С. 51-57

17. Губа А. В. Характеристика складових управлінської культури в світі / А. В. Губа // Педагогіка і психологія. – 2008. – №3/4. – С. 107-116.

18. Деликатный С.К., Половникова Ж.Ю., Прыгунов П.Я. Основы профессиональной и психологической подготовки сотрудников личной охраны: Учебное пособие. – К.: «Правда Ярославичів», 1998. – 546 с.

19. Дженис И.Л. Огруппление мышления // Пайнс Э., Маслач К. Практикум по социальной психологии. – СПб.: Питер Ком, 2000. – С. 242-260

20. Дубинко Н. А. Психолого-акмеологические аспекты обработки управленческой информации / Н. А. Дубинко // Акмеология. – 2009. – № 3. – С. 57-60.

21. Доценко Е.Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита / Доценко, Е. Л. – М., 2009. – 811 с.

22. Дубревський Ю. М. Актуальність підготовки майбутніх фахівців фізичного виховання і спорту до формування управлінської компетентності /

Ю. М. Дубревський // Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту. – 2012. – № 9. – С. 39-43.

23. Зимбардо Ф. Эффект Люцифера. Почему хорошие люди превращаются в злодеев / Пер. с англ. А. Стативка. – М.: Альпина нон-фикшн, 2013. – 740 с.

24. Кабаченко Т.С. Психология управления: Уч.пос. – СПб.: Питер, 2003. – 400 с.

25. Ковалев Г.А. Теория социально-психологического воздействия. – В кн.: Основы социально-психологической теории / Г.А. Ковалёв/ Под общей редакцией А.А. Бодалева и А.Н. Сухова. – М., изд. Международной педагогической академии, 1995. –352 с.

26. Коломинский Я.Л. Человек среди людей / Я.Л.Коломинский. – Москва : Молодая гвардия, 1970. – 224 с.

27. Крижанская Ю.С. Грамматика общения / Ю.С. Крижанская, В.П. Третьяков. – Л. : ЛГУ, 1990. – 208 с

28. Кричевский Р. Л. Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М.: Дело, 1993. – 352 с.

29. Кричевский Р.Л. Психология управления. – М.: Статут, 2006. – 542 с.

30. Кричевский Р.Л. Социальная психология: личность и общение. Учебное пособие. – М.: Изд-во РАГС, 2000. – 158 с.

31. Куліков В. М. Методи управління / В. М. Куліков. – К.: МАУП, 2007. – 157 с.

32. Левин К. Динамическая психология: Избранные труды ... – Перевод с нем. и англ. Е. Патяевой, Д. Леонтьева. – М.: Смысл, 2001. – 572 с.

33. Левин К. Теория поля в социальных науках. – СПб.: Сенсор, 2000. – 368 с.

34. Ленна́рд Берн Ё́рік. Ігри, у які грають люди / пер. з англ. К. Меньшикової. – Харків : Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2016. – 256 с.

35. Литвак М.Е. Командовать или подчиняться? Психология управления. – 20-е изд. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. – 379 с.
36. Майерс Дэвид Дж. Социальная психология / пер. З. Замчук. – СПб.: Питер, 2013. – 800 с.
37. Маслоу А. Мотивация и личность. – СПб.: Питер, 2016. – 400 с.
38. Мельник, Л. П. Психологія управління : курс лекцій / Л. П. Мельник. – 2-ге вид., стереотип. – Київ : МАУП, 2002. – 176 с.
39. Мерлин В.С. Очерк теории темперамента. – Пермь: Кн.изд-во, 1973. – 291 с.
40. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.М. Основы менеджмента. – М: Дело, 1997. – 704 с.
41. Милич П. Как проводить деловые беседы. – М.: Экономика, 1987. – 208 с.
42. Морено Я.Л. Социометрия: Экспериментальный метод и наука об обществе / Я.Л. Морено; пер. с англ. М. : Академический проект, 2004. – 320 с.
43. Муравьев А. П. Психологическая готовность к управленческой деятельности в условиях обучения специалиста / А. П. Муравьев // Физическая культура: воспитание, образование, тренировка. – 2012. – № 1. – С. 26-28.
44. Нибур Райнхольд / Митрохин Л. Н. // Новая философская энциклопедия : в 4 т. / пред. науч.-ред. совета В. С. Стёпин. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Мысль, 2010. – 281 с.
45. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. –К.: Академвидав, 2003. – 586 с.
46. Основы управленческой деятельности: социальная психология, менеджмент : Учеб. для образоват. учреждений сред. проф. образования (сред. спец. учеб. заведений) / В.Г. Шипунов, Е.Н. Кишкель. – 2. изд., перераб. и доп. – М. : Высш. шк., 2004. – 327 с.
47. Панасюк О.Ю. Как убеждать в своей правоте: Современные



психотехнологии убеждающего воздействия. – 2-е изд. – М.: Дело, 2002. – 312 с.

48. Петровський А. В. Особистість. Діяльність. Колектив. – М.: Политиздат, 1982. – 255 с.

49. Плотницька І.М. Ділова українська мова. – К.: Центр навчальної літератури, 2017. – 256 с.

50. Поршнев Б. Ф. Социальная психология и история. 2-е изд., доп. и испр. – М., 1979. – С. 125.

51. Психологические аспекты управления / ред. Ф. М. Русинов, В. И. Антонюк. – Москва : Экономика, 1984. – 160 с.

52. Рамзі Ж. Дослідження психологічних проблем самоорганізації у структурах управління спортом / Жабер Рамзі // Теорія і методика фізичного виховання і спорту. – 1999. – № 1. – С. 97-100.

53. Расин М. С. Пути оптимизации управленческой деятельности в сфере физической культуры и спорта / М. С. Расин, С. А. Носков // Теория и практика физической культуры. – 2002. – № 1. – С. 56-59.

54. Рибковський А. Г. Управління у спортивно-педагогічних системах / А. Г. Рибковський, В. І. Терещенко ; Донецький національний університет; Національна академія державної податкової служби України. – Ірпінь, 2006. – 286 с.

55. Роджерс Н. Путь к целостности: человеко-центрированная терапия на основе экспрессивных искусств // Вопросы психологии, 1995. – № 1. – С. 132-139.

56. Родионов А. Психологические модели в управлении комплексной подготовкой / Альберт Родионов, В. Сопов, В. Непопалов // Наука в олимпийском спорте. – 2008. – № 1. – С. 59-65.

57. Садовникова В. В. Повышение эффективности управленческой деятельности специалистов отрасли "Физическая культура, спорт и туризм" / В. В. Садовникова // Мир спорта. – 2009. – № 1. – С. 39-42.

58. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления: Учебное

пособие. – Ростов-на- Д.: Изд-во Феникс , 1997. – 512 с.

59. Свенцицкий, А. Л. Социальная психология управления / А. Л. Свенцицкий; ред. Е. С. Кузьмин; ЛГУ им. А. А. Жданова. – Ленинград : ЛГУ, 1986. – 176 с.

60. Свенцицкий, А. Л. Социально-психологические проблемы управления / А. Л. Свенцицкий ; ЛГУ им. А. А. Жданова. – Ленинград : ЛГУ, 1975. – 120 с. 27. Скитневский, В. Л. Психолого-педагогические особенности управления в сфере физической культуры и спорта / В. Л. Скитневский // Теория и практика физической культуры. – 2007. – № 11. – С. 15-18.

61. Селье Г. Стресс без дистресса. – М: Прогресс, 1979. – 123 с.

62. Скрипко, Т. О. Менеджмент : навчальний посібник / Т. О. Скрипко, О. О. Ланда ; Мін-во освіти і науки України, Львівська комерційна академія. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 176 с.

63. Снелл Фрэнк. Искусство делового общения / Перевод с англ. С. А. Стрельникова. – М.: Знание, 1990. – 61 с.

64. Спивак В.А. Развивающее управление персоналом. СПб.: Издательский дом «Нева», 2004. – 444 с.

65. Стивенс Д. Индивидуальное поведение / Д. Стивенс // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. - №5. – С. 122 – 136.

66. Тард Г. Мнение и толпа // Психология толп. – М.: Институт психологии РАН, 1999. – 416 с.

67. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента Пер. с англ. А.И. Зак. – М.: Контроллинг, 1991. – 104 с.

68. Токарева М.Ю. Меньшинство как источник социального влияния // Научный журнал: Вопросы психологии. – Психологический словарь, 01.1996. – С. 51-54

69. Фаткин, Леонид Васильевич. Развитие методологии современного менеджмента [Текст] : монография / Л. В. Фаткин. - Москва : Прометей, 2011. – 103 с.

70. Фестингер Л. История психологии в лицах: персоналии / Под ред.

А.В. Петровского, Л.А. Карпенко. – М: ПЕР СЭ, 2005. – 784 с.

71. Фестингер Л. Теория когнитивного диссонанса / Леон Фестингер; [Пер.А. Анистратенко, И. Знаешева]. – СПб. : Ювента, 1999. – 317 с.

72. Фрейд З. Психология бессознательного: Сб. произведений. – М.: Просвещение, 1990. – 448 с.

73. Харазишвили Б. В. Вопросы мотива поведения преступника в советском праве / Б. В. Харазишвили // Советское государство и право. – 1964. – № 5. – С. 153–157

74. Хасина, П. Л. Ролевой состав команды и динамика ее эффективности / П. Л. Хасина // Вопросы психологии. – 2009. – № 4. – С. 91–98.

75. Ходаківський, Є. І. Психологія управління : навчальний посібник / Є. І. Ходаківський, Ю. В. Богоявленська, Т. П. Грабар ; за ред. проф. Є. І. Ходаківського. – Київ : Центр навчальної літератури, 2008. – 1CD. – (Електронні видання). – Гриф МОНУ (Лист № 1.4/18-Г-2240 від 14.12.2007 р.).

76. Чалдини Р. Психология влияния. Убеждай, воздействуй, защищайся. – СПб. : Питер, 2010. – 336 с.

77. Шейнов В.П. Приховане управління людиною (психологи маніпулювання) - М.: ТОВ "Издательство АСТ", Мн.: Харвест, 2009. – 816 с.

78. Шеллинг Т.К. Стратегия конфликта. – М.: Социум, 2016. – 368 с.

79. Шепель В.М. Управленческая психология. – М.: Экономика, 1984. – 248 с.

80. Шерковин Ю.А. Психологические проблемы массовых информационных процессов. – М.: Мысль, 1973 г. – 217 с.

81. Щекин, Г. В. Организация и психология управления персоналом : учебно- методическое пособие / Г. В. Щекин. – Киев : МАУП, 2002. – 832 с.

82. Эриксон М. Мой голос останется с Вами. – М.: Институт общественных исследований. – 299 с.

83. Leicht A., Lazarus, der Begründer der Völkerpsychologie. – Lpz., 1904.

84. Moscovici, S., Zavalloni, M. The group as a polarizer of attitudes // Journal of Personality and Social Psychology, 1969. – № 12(2), pp. 125-135
85. Slack, Ingrid, David Fontana (1934 - 2010) // The Psychologist, Vol 24, No 1. – 2011. PP. 1-10
86. Stogdill R. Handbook of leadership. A survey of theory and research. N.Y., 1974. – P.88-95.
87. Fayol Henri. Administration industrielle et générale. – Paris. – Dunod et Pinat. – 1917. – 174 p.
88. Festinger Leon. Theory of Social Comparison Processes. Published by: <http://www.sagepublications.com>.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи психології управління</b> .....	5
1.1. Управління як соціальний феномен.....	5
1.2. Предмет науки управління та етапи її розвитку.....	7
1.3. Тенденції розвитку управлінської думки.....	13
1.4. Поняття про психологію управління.....	15
<b>РОЗДІЛ 2. Психологія індивідуального стилю управління</b> .....	19
2.1 Керівництво й лідерство як соціальні феномени.....	19
2.2. Основні функції управлінської діяльності.....	23
2.3. Основні теорії лідерства.....	27
2.4. Підходи до визначення важливих професійних якостей керівника.....	30
2.5. Психологія індивідуального стилю управління.....	37
2.6. Підготовка та прийняття управлінських рішень. Делегування керівником своїх повноважень.....	45
2.7. Ділова кар'єра керівника – планування та реалізація.....	50
<b>РОЗДІЛ 3. Психологія управління діяльністю й поведінкою підлеглих</b> .....	54
3.1. Особистість підлеглих як об'єкт управління.....	54
3.2. Соціалізація особистості як соціальний феномен.....	61
3.3. Характеристика процесу адаптації підлеглих до умов організації.....	67
3.4. Система регулювання поведінки й діяльності особистості.....	72
3.5. Роль організаційних цінностей ритуалів і традицій у регуляції поведінки й діяльності підлеглих.....	80
3.6. Мотивація як система заохочення людини до діяльності.....	85
3.7. Теорії мотивації та їх характеристика.....	88
3.8. Типи мотивації.....	102
<b>РОЗДІЛ 4. Управлінське спілкування в діяльності керівника</b> .....	107

4.1. Спілкування як соціальний феномен. Особливості управлінського спілкування.....	106
4.2. Проблеми взаємного сприйняття в управлінському спілкуванні.....	112
4.3. Спілкування керівника з підлеглими як обмін інформацією.....	130
4.4. Умови ефективної взаємодії в управлінському спілкуванні.....	138
4.5. Проблема впевненості у процесі управлінського спілкування та шляхи її формування.....	143
<b>РОЗДІЛ 5. Психологія управлінського спілкування керівника.....</b>	<b>154</b>
5.1. Ділова бесіда як форма управлінської праці. Особливості проблемних або дисциплінарних бесід.....	154
5.2. Особливості телефонної ділової бесіди.....	177
5.3. Підготовка й виступ перед аудиторією.....	178
5.4. Особливості підготовки та проведення службової наради.....	183
5.5. Робота з діловою документацією.....	187
<b>РОЗДІЛ 6. Психологія управлінського впливу в діяльності керівника.....</b>	<b>191</b>
6.1. Сутність управлінського впливу керівника.....	191
6.2. Характеристика основних способів управлінського впливу.....	202
6.3. Типологія об'єктів психологічного впливу.....	212
6.4. Розпорядження керівника як форма управлінського впливу.....	216
6.5. Переконуючий вплив керівника.....	221
6.6. Особливості аргументації в управлінській діяльності керівника	225
6.7. Тактика аргументації в управлінській діяльності керівника	230
6.8. Вимоги в управлінській діяльності керівника	232
6.9. Методи корекції поведінки підлеглих у процесі управлінської діяльності	236
<b>РОЗДІЛ 7. Маніпулювання як метод психологічного впливу в управлінській діяльності.....</b>	<b>239</b>
7.1. Маніпулятивні техніки в управлінській діяльності.....	239

7.2. Механізми нейтралізації маніпуляцій і проблема психологічної безпеки в практиці управління персоналом.....	245
7.3. Маніпулятивні «пастки».....	247
<b>РОЗДІЛ 8. Психологія управління груповими явищами та процесами в діяльності керівника.....</b>	<b>255</b>
8.1. Соціальна організація як об'єкт управління.....	255
8.2. Механізми групової динаміки в організації.....	261
8.3. Феномени групової життєдіяльності.....	266
8.4. Розподіл ділових ролей в організації.....	271
8.5. Управління соціально-психологічним кліматом організації.....	278
8.6 Комунікаційна структура організації. Чутки й заходи протидії їм.....	280
8.7 Соціометрія як основний метод діагностування міжособистісних взаємовідносин в організації. Особливості проведення референтометрії.....	289
<b>РОЗДІЛ 9. Конфлікт як соціальний феномен.....</b>	<b>304</b>
9.1. Соціальна природа конфлікту.....	304
9.2 Причини виникнення конфліктних ситуацій в управлінській діяльності.....	315
9.3. Класифікація конфліктів.....	326
9.4. Обистісний конфлікт як соціальний феномен.....	336
9.5. Причини й умови, що викликають міжособистісні конфлікти.....	340
9.6. Управління конфліктною ситуацією в умовах спільної діяльності....	343
<b>РОЗДІЛ 10. Здоров'я керівника. Попередження й подолання життєвих криз.....</b>	<b>360</b>
10.1. Здоров'я як чинник ефективної діяльності керівника.....	360
10.2. Стрес у діяльності керівника. Управління емоційним станом.....	367
<b>ЛІТЕРАТУРА.....</b>	<b>390</b>